

**Problemorientierte Führung in Krisen-
und Nicht-Krisenzeiten**

Erfolgswirksamkeit, Phasenmodell und
praktische Umsetzung

DISSERTATION

der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

David Maus

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag von

Frau Prof. Dr. Heike Bruch

und

Herrn Prof. Dr. Martin Hilb

Dissertation Nr. 4027

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 11. Mai 2012

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Danksagung

Viele Menschen haben einen Anteil am Gelingen dieser Arbeit und ich danke diesen Menschen herzlich.

Zunächst gebührt mein besonderer Dank Frau Prof. Dr. Heike Bruch. Heike ermutigte mich, begeisterte mich und unterstützte mich in so vielen Momenten und Situationen. Sie forderte und förderte mich und gab mir wertvolles Feedback. Ich verdanke ihr sehr viel – nicht nur in guten Zeiten war sie sowohl fachlich als auch persönlich eine wertvolle Gesprächspartnerin, sondern auch in sehr schweren Momenten hat sie mich unterstützt und mir Mut und Kraft gegeben. Ebenso möchte ich meinem Ko-Referenten Herrn Prof. Dr. Martin Hilb für sein Feedback, seine Unterstützung und seinen Zuspruch danken. Die Arbeit am Institut für Führung und Personalmanagement sowie in der energy factory St. Gallen AG hat mir grossen Spass gemacht und mich fachlich und persönlich sehr bereichert. Ich danke meinen Kollegen und Freunden, von denen ich in vielen Gesprächen und Diskussionen wertvolles Feedback, Ideen und grossen Rückhalt erhalten habe - nicht nur für meine Dissertation. Mein Dank geht an Slawomir Skwarek, Dr. Anne Sychala, Leonie Spalckhaver, Justus Kunz, Daniela Dolle, Sandra Kowalevski, Ivonne Preusser, Richard Heinzer, Dr. Jens Maier, Jette Wiegel, Simon Körner sowie Dr. Florian Kunze, Prof. Dr. Anneloes Raes, Dr. Simon de Jong, Silja Kenneke, Andrea Fischer, Petra Kipfelsberger, Ulrich Leicht-Deobald, Nina Lins, Nicole Stambach und Prof. Dr. Stephan Böhm, Miriam Baumgärtner, David Dwertmann, Dr. Christian Schudy, Dr. Jochen Menges, meine ehemaligen energy factory Kollegen Mario Banovic, Sebastian H. Schenk, Rainer Sedlmayr und last but not least an den guten Geist des I.FPM Andrea Schmid. Ich danke Euch allen ehrlich sehr!

Ebenso möchte ich mich bei meinen langjährigen Freunden bedanken. Ich danke Paul und Ulrike Heger, Dr. Korbinian und Fabienne Möller, Britta und Matthias Meyer, Anja und Stefan Voit, Alexandra und Mark Waasem, Silke und Georg Lechner, Philipp Krupke, Sebastian Verton, Florian Pauken und auf keinen Fall zu vergessen Ingo Reiss. Ihr begleitet mich schon zum Teil sehr lange und seid immer für mich da – ich danke Euch für Eure Freundschaft und Eure Unterstützung.

Ausserordentlicher Dank gebührt abschliessend meiner Familie. Ich danke meiner Mutter, Dr. Gabriele Maus-Könn, meinem Vater Dr. Heinz Peter Maus (†27.02.2011) und meiner „kleinen“ Schwester Dr. Lisa Maus für die unbeschreibliche Nähe und Wärme, die unendliche Unterstützung und den Rückhalt in allen Lebenslagen.

Meiner Freundin Antonia danke ich für ihre unbeschreibliche Liebe, ihr Verständnis und ihre Geduld, ihre liebevolle Zuneigung und Herzenswärme! Meinem Schwager Dr. Christian „Dr. Fu“ Maus danke ich für die besondere Freundschaft, die tollen Gespräche und Deinen Zuspruch, der mir so oft neuen Mut gegeben hat. Ich danke ebenfalls meiner Schwiegerfamilie in spe, meinen Schwiegereltern in spe Dr. Karl und Rita Fürst und meiner Schwägerin in spe Constanze „Stanzi“ Fürst dafür, nicht nur dass ihr mich, sondern vor allem wie ihr mich aufgenommen habt und für die vielen tollen, lustigen und schönen, aber auch nachdenklichen gemeinsamen Momente. Auch danke ich meiner zweiten Schwiegerfamilie in spe und Prof. Dr. em. Herbert Meyer-Ewert und Astrid van den Borne. Mein Dank gilt zudem meiner erweiterten Familie, den „Kölner Mäusen“. Ich danke Euch für das Gefühl, dass wir so viele Mäuse sind, die zusammenhalten - immer und in allen Situationen: Dr. Rolf-Jürgen und Ruth Maus, Judith Maus und Johannes Wachendorf, Felix Maus, Simon Maus und Lukas Maus.

In tiefster Zuneigung möchte ich meine Arbeit meinen Eltern widmen,

meiner Mutter (Dr. Gabriele Maus-Könn) - Ma, ohne Deine liebevolle Unterstützung hätte ich so vieles, so viele Höhen und Tiefen nur schwerlich überwunden, ich danke Dir von ganzem Herzen und

meinem Vater (Dr. Heinz Peter Maus, † 27. Februar 2011) - Pa, ich hätte mir so sehr gewünscht diesen und noch so viele weitere Momente mit Dir erleben zu dürfen, Du fehlst mir so sehr, jeden Tag!

St. Gallen, im März 2012

David Maus

Inhaltsübersicht

1	Einleitung – Führung in Problemsituationen	1
1.1	Forschungslücke, Praktische Relevanz von Führung in Problemsituationen und Überblick über grundlegende Fragestellungen	3
1.2	Ziele der Dissertation	6
1.3	Adressaten und Nutzen der Dissertation	7
1.4	Forschungsmethodik	8
1.5	Aufbau der Dissertation	10
2	Forschungstrends und unternehmerische Notwendigkeit von Führung in Problemsituationen	13
2.1	Transaktionale und Transformationale Führung	13
2.2	Problemorientierte Führung: Grundlagen, Einordnung des Konstrukts und Phasenmodell	16
2.3	Zusammenfassende Betrachtung von Forschungslücke, praktischer Bedeutsamkeit und Zielen der vorliegenden Untersuchung	33
3	Wirkung und Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen	35
3.1	Quantitative Datenerhebung	38
3.2	Analysemethoden	42
3.3	Ergebnisse zur Erfolgswirksamkeit der Problemorientierten Führung	46
3.4	Diskussion der Ergebnisse zur Erfolgswirksamkeit der Problemorientierten Führung	50
4	Wirkung der Problemorientierten Führung in jeder ihrer drei Phasen	53
4.1	Quantitative Datenerhebung	59
4.2	Analysemethoden	64
4.3	Ergebnisse der Überprüfung des Phasenmodells	65
4.4	Diskussion der Ergebnisse der Überprüfung des Phasenmodells	68
5	Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis	72
5.1	Qualitative Datengewinnung	74

5.2	Qualitative Datenanalyse und Ergebnisse	77
5.3	Zusammenfassung der Ergebnisse der qualitativen Untersuchungen	119
6	Zusammenfassung und Schlussbetrachtung	132
6.1	Kernerkenntnisse der Arbeit und Implikationen für die Praxis	132
6.2	Limitationen der Arbeit	140
6.3	Implikationen für weiterführende Forschung	144
6.4	Konklusion	148
7	Anhang	150
7.1	Anhang I: Originalitem Problemorientierte Führung	150
7.2	Anhang II: Originalitem Zufriedenheit	151
8	Literatur	152
	Curriculum Vitae	166

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	I
Inhaltsübersicht	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
Abstract	XII
Zusammenfassung	XIII
1 Einleitung – Führung in Problemsituationen	1
1.1 Forschungslücke, Praktische Relevanz von Führung in Problemsituationen und Überblick über grundlegende Fragestellungen	3
1.2 Ziele der Dissertation	6
1.3 Adressaten und Nutzen der Dissertation	7
1.4 Forschungsmethodik	8
1.5 Aufbau der Dissertation	10
2 Forschungstrends und unternehmerische Notwendigkeit von Führung in Problemsituationen	13
2.1 Transaktionale und Transformationale Führung	13
2.2 Problemorientierte Führung: Grundlagen, Einordnung des Konstrukts und Phasenmodell	16
2.2.1 Theoretische Grundlagen von Problemorientierter Führung	16
2.2.1.1 Theorie des regulatorischen Fokus	16
2.2.1.2 Erkenntnisse der Theorie des regulatorischen Fokus im Arbeitskontext	18
2.2.2 Die Problemorientierte Führung – Einordnung in Abgrenzung zu bisherigen Führungsansätzen	20
2.2.3 Phasenmodell der Problemorientierten Führung	25

2.2.3.1	Lazarus Stressmodell als Ausgangspunkt des Phasenmodells der Problemorientierten Führung	26
2.2.3.2	Ausgestaltung der Problemorientierten Führung in ihren drei Phasen	29
2.3	Zusammenfassende Betrachtung von Forschungslücke, praktischer Bedeutsamkeit und Zielen der vorliegenden Untersuchung	33
3	Wirkung und Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen	35
3.1	Quantitative Datenerhebung	38
3.1.1	Erhebung der Problemorientierten Führung	39
3.1.2	Erhebung der untersuchten Leistungsvariablen in Zusammenhang mit der Problemorientierten Führung	40
3.2	Analysemethoden	42
3.2.1	Extremgruppenvergleich	42
3.2.2	Untersuchungsebene	43
3.2.3	Problemorientierte Führung, Reliabilität und Datenaggregation	44
3.3	Ergebnisse zur Erfolgswirksamkeit der Problemorientierten Führung	46
3.4	Diskussion der Ergebnisse zur Erfolgswirksamkeit der Problemorientierten Führung	50
4	Wirkung der Problemorientierten Führung in jeder ihrer drei Phasen	53
4.1	Quantitative Datenerhebung	59
4.1.1	Erhebung der Problemorientierten Führung	60
4.1.2	Erhebung der Näherungsvariablen zur Prüfung der Wirkung der Problemorientierten Führung in ihren drei Phasen	60
4.2	Analysemethoden	64
4.2.1	Extremgruppenvergleich	64
4.2.2	Untersuchungsebene	65
4.3	Ergebnisse der Überprüfung des Phasenmodells	65
4.4	Diskussion der Ergebnisse der Überprüfung des Phasenmodells	68

5	Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis	72
5.1	Qualitative Datengewinnung	74
5.1.1	Methodische Überlegungen zur Nutzung von qualitativen Daten	75
5.1.2	Vorgehen bei der qualitativen Datengewinnung	76
5.2	Qualitative Datenanalyse und Ergebnisse	77
5.2.1	Qualitative Datenanalyse für die Problemorientierte Führung in „schlechten Zeiten“	78
5.2.1.1	Fallstudie A - Problemorientierte Führung in einer Krisensituation	80
5.2.1.2	Fallstudie B - Problemorientierte Führung in einer Krisensituation	89
5.2.2	Qualitative Datenanalyse für die Problemorientierte Führung in „guten Zeiten“ - ohne das Vorliegen einer Krisensituation	99
5.2.2.1	Fallstudie C - Problemorientierte Führung ohne Krisensituation	102
5.2.2.2	Fallstudie D - Problemorientierte Führung ohne Krisensituation	112
5.3	Zusammenfassung der Ergebnisse der qualitativen Untersuchungen	119
6	Zusammenfassung und Schlussbetrachtung	132
6.1	Kernerkenntnisse der Arbeit und Implikationen für die Praxis	132
6.1.1	Mehrwert der Problemorientierten Führung in schlechten Zeiten	134
6.1.2	Mehrwert der Problemorientierten Führung in guten Zeiten	136
6.2	Limitationen der Arbeit	140
6.2.1	Limitationen der Fokussierung	140
6.2.2	Limitationen der verwendeten Forschungsmethoden	141
6.2.2.1	Limitationen der quantitativen Forschungsmethoden	141
6.2.2.2	Limitationen der qualitativen Forschungsmethoden	143
6.3	Implikationen für weiterführende Forschung	144
6.3.1	Antezedenzen und Konsequenzen Problemorientierter Führung	145
6.3.2	Schnittstellen und Abgrenzungen zwischen Problemorientierter Führung und anderen Führungsstilen	147

6.4	Konklusion	148
7	Anhang	150
7.1	Anhang I: Originalitems Problemorientierte Führung	150
7.2	Anhang II: Originalitems Zufriedenheit	151
8	Literatur	152
	Curriculum Vitae	166

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht Kapitel	12
Abbildung 2: Stressmodell nach Lazarus	29
Abbildung 3: Phasenmodell der Problemorientierten Führung	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Führungsverhalten in der ersten Phase der Problemorientierten Führung	121
Tabelle 2: Führungsverhalten in der zweiten Phase der Problemorientierten Führung	123
Tabelle 3: Führungsverhalten in der dritten Phase der Problemorientierten Führung	128

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heisst
Ed./Eds.	Editor/s (Herausgeber)
etc.	et cetera (und so weiter)
et al.	et alii (und andere)
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Co Kommanditgesellschaft
H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber
ICC	Intraclass Correlation Coefficient
o.g.	oben genannt
r_{wg}	Inter-member Agreement Index
sog.	sogenannt(e)
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vs.	versus
vgl.	vergleiche
z.B.	Zum Beispiel

Abstract

The present dissertation aims to expand the level of knowledge about the leadership style prevention-oriented leadership. The goal is to encourage the practical use and implementation of prevention-oriented leadership in everyday business transactions. Set against the background of the current difficult economic conditions in Europe, this relatively new leadership style is an effective way to support leaders to mobilize their employees, despite or especially to such crisis or problem situations. But this dissertation also examines the use of prevention-oriented leadership without the presence of an acute problem situation. To give an understanding of the benefit and the added value of this leadership style, three issues of practical relevance are used as the starting point of this dissertation. These three questions are addressed in one scientific investigation each. First, the influence of prevention-oriented leadership on relevant performance variables (effectiveness) is analyzed. Thereby a distinction is made in terms of two economic conditions. On the one hand, the influence of prevention-oriented leadership on performance variables in an economic crisis or problem situation is investigated, and on the other in a period that is not characterized by the existence of an economic crisis or problem situation. Then the effect of prevention-oriented leadership in each of its three propagated phases is analyzed to illustrate a process model of a leadership style for the first time and to confirm the phase model of prevention-oriented leadership in particular. Finally a study is conducted to illustrate the implementation of prevention-oriented leadership based on real leadership activities in practice. The resulting examples are intended to enable practitioners to make a transfer of leadership behavior into their daily leadership work.

A consolidated view indicates that prevention-oriented leadership is a new leadership style that has an impact on company performance both in good (without the presence of specific crises or problem situation) and in bad times (with the presence of specific crises or problem situation), that prevention-oriented leadership offers a process-oriented and also leadership behavior-oriented procedure, which is appropriate and should be considered in application.

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, den Wissensstand über den Führungsstil der Problemorientierten Führung zu erweitern. Dies soll insbesondere eine praktische Nutzung und Umsetzung der Problemorientierten Führung im Unternehmensalltag fördern und unterstützen. Gerade vor dem Hintergrund der aktuell schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Europa stellt dieser recht junge Führungsstil ein probates Mittel dar, Führungskräfte darin zu unterstützen ihre Mitarbeiter trotz bzw. gerade in solch einer Krisen- bzw. Problemsituation zu mobilisieren. Doch auch eine Nutzung der Problemorientierten Führung ohne das Vorliegen einer akuten Problemsituation wird im Rahmen dieser Dissertation untersucht. Um den Nutzen, den Mehrwert und das Handwerkszeug dieses Führungsstils aufzuzeigen, stellen drei praxisrelevant Fragestellungen den Ausgangspunkt der vorliegenden Dissertation dar, die in je einer wissenschaftlichen Untersuchung aufgegriffen werden. Zunächst soll der Einfluss der Problemorientierten Führung auf relevante Leistungsvariablen (Erfolgswirksamkeit) analysiert werden. Dabei wird hinsichtlich der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterschieden. Zum einen wird der Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen in einer wirtschaftlichen Krisen- bzw. Problemsituation und zum anderen in einem Zeitraum, der nicht durch das Vorliegen einer wirtschaftlichen Krisen- bzw. Problemsituation gekennzeichnet ist, untersucht. Anschliessend wird die Wirkung der Problemorientierten Führung in jeder ihrer drei propagierten Phasen analysiert, um erstmalig den Prozess eines Führungsstils darzustellen und das Phasenmodell der Problemorientierten Führung zu bestätigen. Abschliessend erfolgt eine Untersuchung der Umsetzung der Problemorientierten Führung in der Praxis anhand von tatsächlichen Führungsaktivitäten. Die hieraus resultierenden Handlungsbeispiele sollen Praktiker in die Lage versetzen eine Übertragung in ihren Führungsalltag zu vollziehen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Problemorientierte Führung ein neuartiger Führungsstil ist, der sowohl in guten (ohne das Vorliegen von konkreten Krisen- bzw. Problemsituationen) als auch in schlechten Zeiten (Vorliegen von konkreten Krisen- bzw. Problemsituationen) einen Einfluss auf die Unternehmensleistung hat und, dass es für die Problemorientierte Führung ein prozessuales und auch ein führungsverhaltenorientiertes Vorgehen gibt, das bei einer Anwendung zielführend ist und beachtet werden sollte.

1 Einleitung – Führung in Problemsituationen

Mitarbeiter sind für Unternehmen eine, wenn nicht die wesentliche Ressource und spielen eine zentrale Rolle für den Erfolg eines Unternehmens (Bruch & Ghoshal, 2003). Für diesen Erfolg sind insbesondere die Motivation der Mitarbeiter, ihre Energie und ihre Kreativität von grosser Bedeutung (Bruch & Ghoshal, 2003; Cross, Baker, & Parker, 2003; Pfeffer & Veiga, 1999; Van de Ven, 1986). Die Herausforderung der Unternehmensführung besteht daher vor allem darin, die Potentiale der Mitarbeiter abzurufen und auf die gemeinsame Verfolgung der gesteckten Unternehmensziele zu bündeln. Somit hängt der Erfolg eines Unternehmens im Besonderen mit der Fähigkeit zur Mitarbeiterführung zusammen (Yukl, 2002).

Vor diesem Hintergrund erscheint es wenig überraschend, dass dem Thema Mitarbeiterführung, oder kurz Führung, seit Jahrzehnten ein zentraler Stellenwert in der betriebswirtschaftlichen und ebenso in der psychologischen Forschung zukommt (z.B. Bass, 1985; Bruch & Ghoshal, 2003; Judge & Piccolo, 2004). Für Praktiker ergibt sich die Relevanz des Themas Führung durch den nachgewiesenen Einfluss der Führung auf die Unternehmensleistung (z.B. Cole, Bedeian & Bruch, 2011; Howell & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004; Menges, Walter, Vogel & Bruch, 2008).

Führung, als zielorientierte und zukunftsbezogene Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern (vgl. u.a. Steinle, 1978; Steinle, 2005), wird in den klassischen Führungsstilen primär als eine Art inspirierende Führung verstanden (vgl. Bruch & Ghoshal, 2003). Dieser inspirierenden Führung liegt die Annahme einer positiven Zielorientierung zugrunde, das heisst die Mitarbeiter sollen durch die Formulierung von Herausforderungen und positiven Zielen motiviert werden, was letztlich den Einfluss auf die Leistung mit determiniert (vgl. Bruch, Shamir & Cole, 2005; Howell & Avolio, 1993). Diese Ausrichtung der Führung auf positive Herausforderung hat einen unbestrittenen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter und auch auf ihre Leistung (u. a. Conger, Kanungo, & Menon, 2000; Judge & Piccolo, 2004; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998; Waldman, Javidan & Varella, 2004).

Nun stellen Sie sich vor, Sie sind Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens zur Zeit der Wirtschaftskrise 2009. Wie kann es Ihnen in dieser schwierigen Problem- bzw. Krisensituation gelingen, ihre Mitarbeiter zu mobilisieren, sie

zum Anpacken zu bewegen und allzu typische Reaktionen wie Lähmung, Verunsicherung oder gar Resignation zu überwinden?

Die Ansätze einer zukunfts- und erfolgsorientierten Führung sind in einer Unternehmens- oder gesamtwirtschaftlichen Krise wahrscheinlich wenig zielführend. Eine Motivation der Mitarbeiter durch eine positive Zukunftsvision, beispielsweise durch Wachstum, erscheint unrealistisch und adressiert womöglich nicht die akuten, zentralen Fragen bzw. Probleme des Unternehmens und der Mitarbeiter. In einer solchen Problem- oder Krisensituation sehen Sie sich als Führungskraft in einem Unternehmen offensichtlich mit Bedrohungen bis hin zum wirtschaftlichen Überleben konfrontiert. Insofern sind diese erfolgsorientierten Führungsstile in diesem Kontext nur begrenzt einsatzfähig, schlimmstenfalls könnten sie sogar Zynismus bei den Mitarbeitern hervorrufen (vgl. Bruch et al., 2005). In der Wirtschaftskrise im Jahr 2009 standen viele Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen genau vor dieser, sehr ernsten Herausforderung: wie können die Mitarbeiter mobilisiert und motiviert werden, so dass alle Mitarbeiter sich einbringen, um die drohenden Folgen der Wirtschaftskrise für ihr Unternehmen zu verhindern?

Vielen Unternehmen gelang die Mobilisation und Motivation ihrer Mitarbeiter nicht. Die Unternehmensinsolvenzen im Jahr 2009 hatten im Vergleich zum Vorjahr sehr stark zugenommen (+11.6%). Anlässlich ihres Frühjahrgutachtens 2009 hatte die deutsche Bundesregierung errechnet, dass die Wirtschaftskrise 1.600 Arbeitsplätze pro Tag kostete, also pro Monat etwa 50.000 Jobs.

Die Wirtschaftskrise im Jahr 2009 kostete viele Mitarbeiter ihren Job. Es gibt keine Möglichkeit zu klären, ob und wie eine krisenspezifische Führung einige dieser Jobs hätte erhalten können. Unbestreitbar ist jedoch, dass Führung ein Schlüsselement für den Unternehmenserfolg darstellt – und dies auch in Krisensituationen (vgl. z.B. Bruch & Vogel, 2011; Yukl, 2002). Wie eine problem- oder krisenadäquate Führung aussieht und welchen Mehrwert sie Unternehmen auch, aber nicht nur in Krisensituationen bringt, ist das Thema, dem sich die vorliegende Dissertation widmet. Schon vor der Wirtschaftskrise im Jahr 2009 gab es einen Führungsstil, der vielen Unternehmen einen Weg hätte aufzeigen können, wie sie ihre Mitarbeiter auch oder gerade in der Wirtschaftskrise hätten effektiv mobilisieren und motivieren können: die Problemorientierte Führung. Diese wurde erstmals explizit im Jahr 2005 von Bruch,

Shamir und Cole aufgezeigt. Sie beschreiben die Problemorientierte Führung als Führungsstil, der die Mitarbeiter für mögliche Bedrohungen, Probleme oder Verluste sensibilisiert und sie als Kollektiv dazu motiviert, mögliche Verluste gemeinsam abzuwenden. Der Schlüssel hierfür liegt in der spezifischen Zielformulierung (*management of meanings*, Bruch et al., 2005), die eben keine positive Herausforderungen, sondern die gemeinsame Lösung einer relevanten Problemsituation ins Zentrum stellt. Durch den Einsatz der problemorientierten Führung konnten bereits in einigen Unternehmen drohende Krisen bewältigt bzw. abgewendet werden (vgl. Bruch, Shamir & Eilam-Shamir, 2007), indem die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter gesteigert wurde.

1.1 Forschungslücke, Praktische Relevanz von Führung in Problemsituationen und Überblick über grundlegende Fragestellungen

Während guter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und damit oftmals einhergehendem Erfolg eines Unternehmens ist die Bereitschaft und Notwendigkeit für Veränderungen bei Mitarbeitern deutlich herabgesetzt (vgl. Bruch & Vogel, 2005). Es besteht weder bei der Geschäftsführung noch bei den Mitarbeitern ein direkter Handlungsdruck Neuerungen, auch im Verhalten bzw. im Führungsverhalten zu planen oder umzusetzen, um (weiter) erfolgreich zu sein (Bruch & Vogel, 2011). Es hat sich jedoch gerade in Bezug auf anhaltenden Erfolg eine Besonderheit gezeigt, die das unumwundene Ziel des anhaltenden, nachhaltigen Erfolgs zumindest partiell in ein neues Licht rückt. Anhaltender Erfolg kann träge machen – dieses Ergebnis berichten Bruch und Vogel (2005). Sie nennen diese Falle, in die auch hoch energetische und erfolgreiche Unternehmen ableiten können, die sog. Trägheitsfalle. Der Erfolg macht träge und reduziert die Fähigkeit notwendige Veränderungen zu erkennen, adäquat anzugehen und umzusetzen. Die Bereitschaft, den Status quo in Frage zu stellen und für den Erfolg des Unternehmens bis an die Grenzen zu gehen, ist nicht mehr gegeben (Bruch & Vogel, 2011). Stattdessen entsteht aufgrund des anhaltenden Erfolgs eine lähmende Zufriedenheit bei den Mitarbeitern, welche zu reduziertem Einsatz für das Unternehmen führen kann. Ein wichtiger Aspekt, gegen diese „Erfolgsträgheit“ vorzugehen, ist Führung. Führung muss den Mitarbeitern im Optimalfall das Gefühl von Aufbruch, Leidenschaft und Einsatz immer wieder bzw. neu vermitteln (vgl. z.B. Bass, 1985).

In wirtschaftlich schwierigen Phasen besteht hingegen die Chance, dass notwendige Veränderungen, auch im Führungsverhalten, implementiert werden können, da der Handlungsdruck gerade in Krisenzeiten besonders hoch ist. Somit sind schwierige wirtschaftliche Zeiten leider viel zu oft, da zu spät, der Startpunkt, eingespielte Automatismen (u.a. eine Trägheit) zu überdenken und zu verändern.

Eine solche Krise fand im Jahr 2009, beginnend mit der Finanzindustrie und dort mit dem Niedergang der US-amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers Inc., statt. Im September 2008 musste Lehman Brothers aufgrund der Finanzkrise Insolvenz anmelden. Noch ein Jahr zuvor hatte Lehman Brothers weltweit 28.600 Angestellte.

Während die Wirtschaftskrise viele Unternehmen wie Lehman Brothers in die Insolvenz trieb, konnten andere Unternehmen die Krise überstehen. Die vorliegende Dissertation hat nicht das Ziel zu erklären welche Unternehmen, mit welchen spezifischen Rahmenbedingungen erfolgreich waren oder zukünftig sein werden. Vielmehr soll ein einflussreiches Thema – das Thema Führung – herangezogen werden, um Möglichkeiten aufzuzeigen, wie gemeinsame Krisenbewältigung in Unternehmen forciert werden kann. Gemeinsame Krisenbewältigung, das heisst, das Ausschöpfen und Einbinden aller Potentiale in die Bewältigung der Bedrohung. Dies ist gerade in Krisensituationen ein wesentlicher Faktor, der zum Überleben der Firma einen Beitrag leistet.

Die Bündelung aller vorhanden (Mitarbeiter-)potentiale liegt hierbei im Interesse aller Entscheider, Geschäftsführungsmitglieder und Führungskräfte von Unternehmen und hierfür bietet das Thema Führung viele Ansatzpunkte.

Während in Zeiten von Prosperität oftmals nur einzelne Unternehmen von Krisensituationen betroffen sind und sich eine Untersuchung dieser Unternehmen als Einzelfalluntersuchung darstellt, bietet die Wirtschaftskrise gesamtwirtschaftlich gesehen die Chance, das Führungsverhalten mit grossen Stichproben zu untersuchen. Diese umfangreichen Stichproben erlauben, vielmehr als Einzelfalluntersuchungen, übertragbare Erkenntnisse zu generieren und Schlussfolgerungen abzuleiten. Insbesondere für bis dato weniger verbreitete Konstrukte – im vorliegenden Fall der Problemorientierten Führung – bieten die durch die Wirtschaftskrise hervorgerufenen Rahmenbedingungen einen aussagekräftigen Untersuchungszeitraum.

Die Problemorientierte Führung ist ein neuer, bisher nur marginal untersuchter Führungsstil, der aufgrund seiner Ausrichtung ein probates Mittel für Führung in

Krisensituationen darzustellen scheint. Diesen Führungsstil in Anbetracht der Wirtschaftskrise im Jahr 2009 zu untersuchen bietet eine besondere Möglichkeit für eine gross angelegte Untersuchung und damit das Aufzeigen von fundierten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Die Problemorientierte Führung wurde erstmals explizit im Jahr 2005 von Bruch, Shamir und Cole aufgezeigt (vgl. *Problemorientierte Führung*). Eine tiefgehende qualitative Analyse wurde von Bruch, Shamir und Eilam-Shamir (2007) unternommen, in der drei Phasen der Problemorientierten Führung identifiziert wurden: (1.) „Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung“, (2.) „Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern“ und (3.) „Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung“. In einer weiteren Untersuchung konnten Bruch und Vogel (2011) erstmals aufzeigen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Problemorientierter Führung und dem Unternehmenserfolg gibt. Abgesehen von diesen drei Untersuchungen wurde der Problemorientierten Führung explizit weder in der Forschung noch in der Praxis grosse Aufmerksamkeit gewidmet.

Die vorliegende Dissertation zur Problemorientierten Führung wird der Empfehlung von Avolio, Walumbwa und Weber (2009) folgen, die zwei wichtige Trends für die zukünftige Erforschung von Führung feststellen: Zum einen beschreiben sie einen holistischeren Blick auf das Thema Führung für nötig, hierdurch soll eine Betrachtung aller an Führung beteiligten Personengruppen, sowie deren Interaktion beachtet werden. Zum anderen werfen sie die Frage auf, ob und in welchem Prozess Führung tatsächlich abläuft. Diese beiden Forschungstrends werden in der vorliegenden Untersuchung integriert.

1.2 Ziele der Dissertation

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine systematische Untersuchung und Erörterung der Problemorientierten Führung, um neben dem wissenschaftlichen Fokus auch auf ihren Mehrwert in und für die Praxis aufmerksam zu machen. Diesem Vorhaben dient insbesondere die Wirtschaftskrise als Krisen- und Problemsituation, wofür die Problemorientierte Führung bei ihrer ersten Nennung aufgelegt wurde. Eine noch bewussteren Umsetzung und Nutzung der Problemorientierten Führung als bisher, sollte es insbesondere Praktikern ermöglichen eine noch gezieltere Einflussnahme auf ihre Mitarbeiter zu nehmen, und so auch, aber nicht nur in Problemsituationen eine Bündelung und Ausschöpfung der vorhandenen (Mitarbeiter-) Potentiale zu erreichen. Hierfür werden drei, auch für die Praxis essentielle Fragestellungen aufgegriffen, und in je einer Untersuchung zielgerichtet empirisch untersucht:

- I.) Welchen Einfluss und welche Wirkung hat die Problemorientierte Führung auf Leistungsvariablen in Krisen- und Nicht-Krisenzeiten?
- II.) Welche Wirkung hat die Problemorientierte Führung in jeder ihrer drei Phasen?
- III.) Wie sieht eine Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis aus?

Das Untersuchungsdesign der Dissertation soll eine wissenschaftliche und dennoch möglichst praxisnahe Erforschung der Problemorientierten Führung gewährleisten und Praktikern Empfehlungen anbieten, um zukünftigen Problemsituationen oder Herausforderungen in/ für Unternehmen mit Hilfe der Problemorientierten Führung noch besser bzw. effektiver begegnen zu können.

1.3 Adressaten und Nutzen der Dissertation

Die Dissertation richtet sich neben Wissenschaftlern, die sich mit dem Thema Führung beschäftigen, vor allem an Praktiker, das heisst Führungskräfte, Entscheidungsträger und Mitarbeiter. Zur Zielgruppe gehören zusätzlich auch oder insbesondere Geschäftsführungsmitglieder, die Problemsituationen erlebt haben, oder sich von Zeit zu Zeit mit ebensolchen konfrontiert sehen. Neben diesen wissenschaftlich oder praktisch orientierten Zielgruppen sollen auch Lehrende und Studierende angesprochen werden.

Wissenschaftlern liefert die vorliegende Dissertation zum einen neue Erkenntnisse im Hinblick auf die Wirkung und den Einfluss von Problemorientierter Führung auf Variablen im Unternehmenskontext und zum anderen eine Zusammenstellung von problemorientiertem Führungsverhalten. Hierbei wird sowohl eine Untersuchung auf kollektiver Ebene durchgeführt und diskutiert, als auch auf individueller Ebene. Die Einordnung und Abgrenzung der Problemorientierten Führung von bisher anerkannten Führungsstilen bietet ein weites Feld an neuen Fragestellungen. Zudem werden in der Dissertation je nach Fragestellung unterschiedliche methodische Zugänge dargelegt.

Führungskräfte, Entscheidungsträger und Mitarbeiter, ebenso Top Führungskräfte (Geschäftsführungsmitglieder) erhalten, neben Anhaltspunkten zur Wirkung von Problemorientierter Führung auf Leistungsvariablen und dem Phasenmodell der Problemorientierten Führung auch verhaltensrelevante Empfehlungen für Führung in Krisensituationen sowie auch für herausfordernde Situation ohne das Vorliegen von Krisen. Mitarbeitern kann diese Dissertation nachvollziehbar machen, warum und wie das gezeigte Führungsverhalten sinnvoll und praktikabel ist. Die Wirkung bzw. der Einfluss, den die Problemorientierte Führung auf Leistungsvariablen hat, soll den Entscheidungsträgern, Führungskräften und ebenso Geschäftsführungsmitgliedern die Frage beantworten, warum die Problemorientierte Führung ein für sie relevanter neuer Führungsstil ist. Die Wirkung des Phasenmodells der Problemorientierten Führung in ihren drei Phasen soll diesen Praktikern die Frage beantworten, in welchem prozessualen Modell (in welchen Phasen) die Problemorientierte Führung abläuft. Abschliessend soll die Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis aufgezeigt werden, um Führungskräften verhaltensnah und nachvollziehbar aufzuzeigen, wie ein

problemorientiertes Führungsverhalten aussieht. Diese drei Facetten sollen eine eigene Umsetzung der Problemorientierten Führung durch Praktiker fördern und erleichtern.

Lehrende und Studierende erhalten einen Einblick in einen neuen, vielversprechenden Führungsansatz. Sie können neben den theoretischen Grundlagen der Problemorientierten Führung erstmals einen Prozess eines Führungsstils nachvollziehen. Ferner können Lehrende und Studierende aufgrund der plausiblen und verständlichen Darstellung von problemorientiertem Führungsverhalten nachvollziehen, wie Problemorientierte Führung in Unternehmen abläuft.

1.4 Forschungsmethodik

Die vorliegende Dissertation verfolgt das Ziel, die Problemorientierte Führung wissenschaftlich zu untersuchen und darüber hinaus Führungskräften in der Praxis vorzustellen. Hierzu soll eine systematische, wissenschaftlich empirische Untersuchung und Erörterung der Problemorientierten Führung im Hinblick auf ihren Mehrwert in und für die Praxis durchgeführt werden. Diese Untersuchung in der vorliegenden Arbeit soll dazu beitragen, dass Führungskräfte einen neuen, zielgerichteten und wissenschaftlich fundierten Führungsstil kennenlernen, der ihnen nicht nur, aber auch in Krisen- bzw. Problemsituationen hilfreich dabei ist, dass alle Mitarbeiter sich für eine gemeinsame Krisen- bzw. Problembewältigung einsetzen.

Es besteht neben dieser unternehmerischen Notwendigkeit auch eine wissenschaftliche Lücke, der sich die vorliegende Arbeit widmet. Diese Lücke ergibt sich aus der Tatsache, dass der Problemorientierten Führung bisher nur in geringem Mass Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen Forschung zuteilwurde. Insofern sollen weitere Erkenntnisse im Hinblick auf die Wirkung und den Einfluss von Problemorientierter Führung auf Variablen im Unternehmenskontext vorgestellt werden. Hierbei stellt der von Avolio und Kollegen (2009) geäußerte Bedarf an ganzheitlicher Führungsforschung, die zudem einen möglichen Prozess von Führung untersucht, den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit dar.

Aufgrund der Tatsache, dass sowohl praxisrelevante Aussagen und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden und zudem wissenschaftlich begründete Forschungsfragen bearbeitet werden, kommt der Wahl der Forschungsmethode eine

besondere Bedeutung zu. Sowohl quantitative als auch qualitative Forschungsmethoden erscheinen vor dem Hintergrund der verschiedenen Perspektiven sinnvoll. Der Vorteil von qualitativen Forschungsmethoden liegt dabei darin, dass sie Themenbereiche in ihrer ganzen Komplexität aufzeigen können. Diese holistische Perspektive bietet die Chance, induktiv vorzugehen und bisher unbekannte Einsichten zu generieren (Mayring, 1995).

Entsprechend sind die Methoden der Datenerhebung und Analyse qualitativer Forschungsmethoden eher auf Entdeckungszusammenhänge ausgerichtet. Hingegen liegt der Vorteil der quantitativen Forschungsmethoden in ihrem deduktiven Vorgehen und der Ausrichtung auf die Hypothesenprüfung (Punch, 2005). Die hierfür verwendeten Methoden zur Datenerhebung und Analyse fokussieren eher auf einen Begründungszusammenhang. Allerdings weisen beide Forschungsansätze Möglichkeiten auf, die einen Einsatz sowohl induktiv hypothesengenerierend, als auch deduktiv hypothesenprüfend rechtfertigen (Miles & Huberman, 1994).

Um beide Zielperspektiven der vorliegenden Dissertation zu bedienen, die der Forschungsorientierung und einem wissenschaftlichen Beitrag zur Theorie und die der Praxisorientierung und Ableitung von Handlungsempfehlungen, werden sowohl qualitative Forschungsmethoden, als auch quantitative Forschungsmethoden angewendet. Miles und Huberman (1994, S. 41) erklären drei wesentliche Aspekte, die für ein solches Vorgehen sprechen können:

I. „To enable confirmation or corroboration of each other via triangulation“.

II. „To elaborate or develop analysis, providing richer detail“.

III. „To initiate new lines of thinking through attention to surprises or paradoxes, turning ideas around, providing fresh insight“.

Bryman (1988) identifizierte noch mehr Ansätze, die eine Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden befürwortet (für einen Überblick siehe Bryman, 1988 oder Punch, 2005). Eine Möglichkeit, wie ein Vorgehen und die Reihenfolge der Anwendung und der Berichterstattung von quantitativen und qualitativen Methoden umgesetzt werden kann, beschreiben Miles und Huberman (1994, S. 41) so:

„quantitative studies persuade the reader through de-emphasizing individual judgement and stressing the use of established procedures, leading to more precise and

generalizable results. Consequent qualitative research persuades through rich depiction and strategic comparison across cases, thereby overcoming the abstraction inherent in quantitative studies”.

Eben dieses Vorgehen wird in der vorliegenden Dissertation angewendet. Zunächst finden eine theoretische Begründung und Herleitung der Problemorientierten Führung, sowie deren Abgrenzung von bekannten Führungstheorien und einer Darstellung des Phasenmodells der Problemorientierten Führung statt. Nachfolgend wird in der ersten quantitativ-empirischen Untersuchung die Wirkung und der Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen untersucht. Die Datenerhebung findet mittels Fragebogen statt, und die grosse Stichprobe und die statistische Auswertung ermöglichen eine quantitative Prüfung der aufgestellten Hypothesen.

In der zweiten Untersuchung, die sich ebenfalls der quantitativen Forschungsmethode bedient, wird die Wirkung der Problemorientierten Führung in jeder ihrer drei Phasen auf die Mitarbeiter untersucht. Auch hier werden die Daten über Fragebögen erhoben, und wiederum gestattet die statistische Auswertung der grossen Stichprobe eine Hypothesenprüfung.

Die dritte und letzte Untersuchung der vorliegenden Dissertation nutzt die qualitative Forschungsmethodik, um anwendungsorientierte Handlungsempfehlungen für Praktiker abzuleiten und darzustellen. Ziel dieser abschliessenden qualitativen Untersuchung ist es demnach, eine Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis zu unterstützen. Diese Untersuchung wird ausgehend von Sekundäranalysen (vergleichbar einem *Review*) Führungsverhalten den Phasen der Problemorientierten Führung zuordnen.

1.5 Aufbau der Dissertation

Die vorliegende Dissertation hat zum einen das Ziel, einen Beitrag zum wissenschaftlichen Verständnis der Problemorientierten Führung zu leisten und zum anderen, die Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis zu empfehlen. Die zentralen Inhalte und der Aufbau der Dissertation sollen im Folgenden überblicksartig dargestellt werden (vgl. Abb. 1):

Kapitel 1 widmet sich dem Thema Führung sowie dem Rahmen der Dissertation. Die praktische Relevanz des Themas sowie die grundlegenden Fragestellungen bzw. Forschungslücken, die in der vorliegenden Dissertation behandelt werden sollen, werden dargelegt. Abschliessend werden die Ziele der Dissertation und die Adressaten benannt, die angewandte Forschungsmethodik erläutert, und die Gliederung der vorliegenden Dissertation wird aufgezeigt.

In *Kapitel 2* wird die theoretische Herleitung, Abgrenzung und praktische Relevanz der Problemorientierten Führung sowohl für die Wissenschaft, als auch für die Praxis erläutert. Zudem wird das Phasenmodell der Problemorientierten Führung erklärt. Der Leser soll für das Thema Führung in guten wie in schlechten Zeiten sensibilisiert werden. Vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten in Zentraleuropa erhält die Problemorientierte Führung zusätzliche Aktualität.

Kapitel 3 beinhaltet die empirisch quantitative Untersuchung zu Wirkung und Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen. Hierzu werden Vorgehen, Datenerhebung der Variablen zur Problemorientierten Führung, sowie den Leistungsvariablen und entsprechende Analysemethoden dargelegt. Es folgen die Datenanalysen inklusive der Ergebnisse und der zugehörigen Diskussion der Ergebnisse.

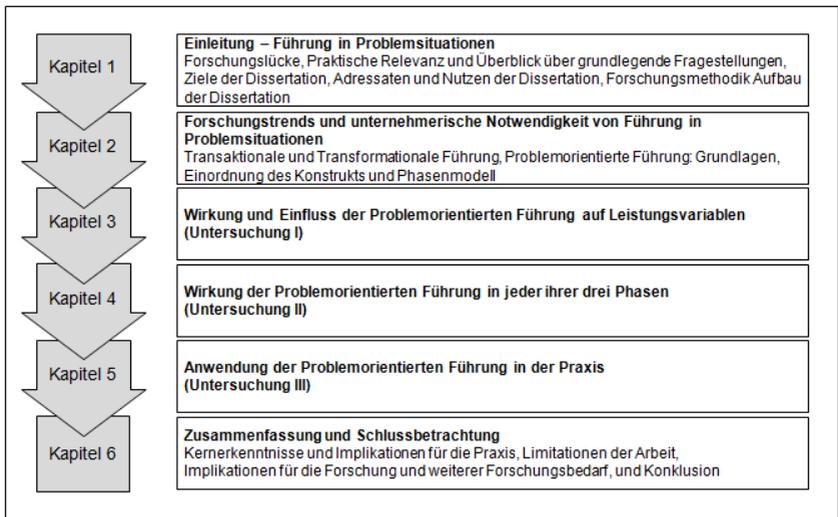
Kapitel 4 beschäftigt sich mit der empirisch quantitative Untersuchung der Wirkung der Problemorientierten Führung in jeder ihrer drei Phasen. Auch hier werden Vorgehen, Datenerhebung der Problemorientierten Führung und der Näherungsvariablen zur Untersuchung der antizipierten Wirkung pro Phase der Problemorientierten Führung dargelegt. Anschliessend werden die Analysemethoden, Datenanalysen inklusive der entsprechenden Ergebnisse und resultierender Diskussion der Ergebnisse aufgezeigt.

Kapitel 5 beinhaltet eine qualitative Untersuchung der praktischen Anwendung der Problemorientierten Führung. Hier werden Beispiele für problemorientiertes Führungsverhalten anhand bereits existierender Fallstudien im Rahmen eines Reviews erläutert. Diese sollen eine Anwendung der Problemorientierten Führung von Praktikern erleichtern. Es folgen die qualitative Datengewinnung, einschliesslich der methodischen Überlegungen hierzu und dem entsprechenden Vorgehen dargelegt. Hieran schliesst sich die Darstellung der Datenanalyse und der Ergebnisse an.

Abschliessend zeigt eine zusammenfassende Übersicht problemorientiertes Führungsverhalten je Phase der Problemorientierten Führung, zum einen in guten Zeiten und zum anderen in schlechten Zeiten auf.

Kapitel 6 stellt den Schlussteil der vorliegenden Dissertation dar. Dieser fasst die Kernerkenntnisse und praktischen Implikationen der Dissertation zusammen. Es folgen die Limitationen der Arbeit. Implikationen für eine weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Problemorientierten Führung, sowie eine Konklusion runden die vorliegende Dissertation ab.

Abbildung 1: Übersicht Kapitel



2 Forschungstrends und unternehmerische Notwendigkeit von Führung in Problemsituationen

Für den Erfolg von Unternehmen spielen die Mitarbeiter eine entscheidende Rolle (Bruch & Ghoshal, 2003). Hinterhuber und Raich (2006) stellen heraus, dass Führung, also die Möglichkeit Mitarbeiter zu inspirieren und zu mobilisieren, sich für gemeinsame Ziele zu engagieren, einen zentralen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens hat. Hierfür ist insbesondere die Motivation der Mitarbeiter von grosser Bedeutung (Bruch & Ghoshal, 2003; Cross, et al., 2003; Lawler, 2003; Pfeffer & Veiga, 1999; Van de Ven, 1986). Nach Yukl (2002) hängt der Erfolg eines Unternehmens im Besonderen mit der Fähigkeit zur Mitarbeiterführung zusammen. Effektives Führungsverhalten ist also für den Unternehmenserfolg eine entscheidende Determinante.

Wie beschrieben wird dem Thema Führung in der betriebswirtschaftlichen und ebenso in der psychologischen Forschung seit Jahrzehnten sehr viel Aufmerksamkeit gewidmet (z.B. Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004). Seit den 1980er Jahren haben sich die sog. „New Leadership“-Theorien und Ansätze der inspirierenden Führung (Bryman, 1996) etabliert. Auf zwei dieser Führungsstile soll im Folgenden genauer eingegangen werden.

2.1 Transaktionale und Transformationale Führung

Seit den 1980 Jahren haben zwei beherrschende „New Leadership“ Theorien die Aufmerksamkeit in Forschung und Praxis auf sich gezogen (Bass, 1985; Bass & Avolio, 2000; Brockner & Higgins, 2001; Hater & Bass, 1988; Vera & Crossan, 2004): Die Transaktionale Führung und die Transformationale Führung. Transaktionale Führung beschreibt eine Austauschbeziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Bass 1985; Bass, 1990; Bass, 1997; Brockner & Higgins, 2001; Burns, 1978). Dieses Führungsverhalten wird auch als management-by-exception beschrieben, denn ein Eingreifen der Führungskraft in den Bearbeitungsprozess durch den Mitarbeiter erfolgt nur in Ausnahmefällen (Bass, 1985; Bass, 1999). Es handelt sich dementsprechend um eine vor allem kontrollierende und korrektive Form der Mitarbeiterführung. Führungskräfte, die transaktional führen, sorgen für Standardisierung, Formalisierung, Kontrolle und richten ihr Augenmerk auf die Effizienz, indem sie Regeln aufstellen und sich auf Kontinuität konzentrieren (Antonakis

et al., 2003; Bass, 1985). Die Führungskraft legt spezifische Ziele fest, verfolgt und kontrolliert den Bearbeitungsprozess und definiert Belohnungen, die bei Zielerreichung ausgegeben werden. Transaktionale Führung entspricht also einer Austauschbeziehung von Leistung seitens der Mitarbeiter gegen Be- bzw. Entlohnung durch die Führungskraft bei Zielerreichung (Bass, 1985). Um jedoch die Mitarbeiter nicht nur zu Leistung, sondern über die gesetzten Erwartungen hinaus zu motivieren, bedarf es, Bass (1999) folgend, der Transformationalen Führung. Mit anderen Worten stellt die Transaktionale Führung als Austauschbeziehung Leistung für Entlohnung eine Grundlage von Transformationaler Führung dar (Judge & Piccolo, 2004). Der Zusammenhang zwischen Transaktionaler und Transformationaler Führung konnte in verschiedenen Untersuchungen nachgewiesen werden (u. a. Bass & Avolio, 1993; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Avolio (1999) stellt heraus:

“Transactions are at the base of transformations” (S. 37).

Transformationale Führung (Bass 1985; Bass, 1997; Bass & Avolio, 1993) fokussiert sich im Gegensatz zur Transaktionalen Führung nicht allein auf Zielerreichung, Kontrolle und Standardisierung, sondern auf das Einbinden und Entwickeln der Mitarbeiter, um Leistung und Einsatz der Mitarbeiter über die Erwartungen hinaus zu bewirken (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993). Transformational führende Führungskräfte kommunizieren eine lebendige, erreichbare und fesselnde Vision, motivieren und spornen ihre Mitarbeiter an. Sie agieren mit Charisma als Rollenmodelle, setzen und kommunizieren hohe Leistungserwartungen, bieten ihren Mitarbeitern jedoch bei Bedarf intellektuelle Unterstützung und sie fördern und fordern Kollektivziele, im Sinne eines gemeinsamen Erfolgs für das Unternehmen vor Individualzielen (Bass, 1985; Benjamin & Flynn, 2006; Bruch et al., 2007; House, 1977; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Shamir, House & Arthur, 1993). Transformationale Führung hat auf verschiedene Variablen des Unternehmenskontextes einen erheblichen Einfluss (für einen Überblick siehe z. B. Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Transformationale Führung führt zu einem erhöhten Vertrauen und zu erhöhter Identifikation und Motivation der Mitarbeiter (Shamir et al., 1998), ebenso ist die Zufriedenheit von Mitarbeitern, die transformational geführt werden, höher als bei Mitarbeitern die transaktional geführt werden (Hater & Bass, 1988). Darüber hinaus ist der positive Einfluss der Transformationalen Führung auf den

Unternehmenserfolg (Waldman et al., 2004) und die Leistung der einzelnen Mitarbeiter (Conger et al., 2000) nachgewiesen.

Der Erfolg der Transformationalen Führung ist hierbei vor allem auf die Artikulation und Kommunikation einer für die Mitarbeiter attraktiven, positiven, lebendigen und gleichzeitig erreichbaren Vision zurückzuführen (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch, et al., 2007; Conger & Kanungo, 1987). Diese positive Vision wird durch ein "management of meanings" (Bruch et al., 2007), also durch eine Formulierung von positiven Perspektiven, Möglichkeiten und Chancen erreicht, was bei den Mitarbeitern unweigerlich zu Motivation und gewissermassen zum Erleben von Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit, ihres Einsatzes und ihrer Leistung führt (Bruch et al., 2005).

Diese Wirksamkeit und Effektivität sowohl der Transaktionalen als auch der Transformationalen Führung basiert auf der Ausgabe von positiven Zielen bzw. einer positiven Vision an die Mitarbeiter. Diese werden hierdurch motiviert und die Leistungsbereitschaft und tatsächliche Leistung erhöhen sich (vgl. Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996). Diese Annahme wird in vielen Studien zur Transformationalen und Transaktionalen Führung bestätigt (u.a. Bass, 1997; Brockner & Higgins, 2001; Shamir et al., 1998; Wang & Howell, 2010). Sowohl die Transaktionale, als auch die Transformationale Führung agieren ausschliesslich über die Ausgabe von positiven Zielen bzw. einer fesselnden Vision, die als positive Chance und Herausforderungen formuliert sind (Bruch et al., 2005).

Bereits 1987 hatten jedoch Dutton und Jackson aufgezeigt, dass strategische Belange von Managern auf zweierlei Arten formuliert werden können: zum einen – wie in den allermeisten Führungstheorien geschehen – als positive Herausforderung oder zum anderen als negative Bedrohung oder Gefahr. Allein aufgrund der unterschiedlichen Formulierung unterscheiden sich nicht nur die motivationalen Zustände bzw. Ergebnisse bei den Mitarbeitern, sondern auch die angestrebten unternommenen Reaktionen und Handlungen auf die Ereignisse und die Umwelt fallen unterschiedlich aus (Dutton & Jackson, 1987). Unterstützung erfahren Dutton und Jackson in ihrer Aussage aus der psychologischen Selbstregulations- und Motivationstheorie von Higgins (1997), der Theorie des regulatorischen Fokus und ebenso aus den Untersuchungen von Bruch und Ghoshal (2003) und Bruch und Kollegen (2005) und Bruch und Kollegen (2007) zur Problemorientierten Führung.

Im Nachfolgenden soll zunächst kurz die Theorie des regulatorischen Fokus von Higgins (1997) dargelegt werden, sowie Forschungsbeiträge, die den Mehrwert dieser Theorie für den Führungskontext aufzeigen. Im Anschluss wird die Problemorientierte Führung (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch et al., 2005; Bruch et al., 2007) erläutert, die auf der Theorie des regulatorischen Fokus gründet.

2.2 Problemorientierte Führung: Grundlagen, Einordnung des Konstrukts und Phasenmodell

2.2.1 Theoretische Grundlagen von Problemorientierter Führung

2.2.1.1 *Theorie des regulatorischen Fokus*

Was stellt für Menschen eine Quelle für ihre Motivation dar und wie gehen Menschen vor, um ein gewähltes Ziel zu erreichen? Dies sind zwei zentrale Fragen, deren Beantwortung sich seit jeher viele Wissenschaftler gewidmet haben (u.a. Gray, 1982; Higgins, 1997). Ausgehend von diesen Fragen entwickelte Higgins im Jahr 1997 die Theorie des regulatorischen Fokus. Diese Theorie (Higgins, 1997) hat die menschliche Selbstregulation zum Gegenstand. Sie bietet Erklärungsansätze wie Menschen ihr Denken, Handeln und Fühlen regulieren (daher *regulatorischer Fokus*). Da es für einen Menschen mehrere wünschenswerte Ziele geben kann, sich diese aber mitunter als unvereinbar darstellen, konzentriert sich der Mensch auf dasjenige Ziel oder denjenigen Endzustand, der für ihn die höchste Valenz hat - er legt den Fokus auf diesen präferierten Endzustand (daher regulatorischer *Fokus*).

Die Theorie des regulatorischen Fokus sieht vor allem Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Zielrepräsentationen (Gewinn bzw. Nicht- Verlust) und den angewandten Strategien zur Zielerreichung (Annäherung bzw. Vermeidung). Das hedonistische Prinzip, das allen Führungstheorien zugrunde liegt, geht davon aus, dass es stets darum geht, Bedürfnisse zu befriedigen bzw. Ziele zu erreichen, nicht aber negative Ziele zu vermeiden (vgl. Gray, 1982). Die beiden Zielrepräsentationen im regulatorischen Fokus sind jedoch - im Gegensatz zum hedonistischen Prinzip (u.a. Gray, 1982) - nicht als äquivalent anzusehen und haben divergierende Implikationen für die Wahl der Zielerreichungsstrategien (Higgins, 1997).

Um bei der Zielrepräsentation ‚Gewinn‘ einen Erfolg zu gewährleisten, wird eine annähernde Strategie gewählt, die ein strategisch offensives und eifriges Vorgehen nahe legt. Ist die Zielrepräsentation jedoch ‚Nicht- Verlust‘, so wird eine vermeidende Strategie gewählt, die durch ein defensives und vorsichtiges Vorgehen charakterisiert ist.

Im ersten Fall liegt der Fokus auf dem potentiellen Gewinn, im zweiten Fall auf dem potentiellen Verlust oder einer Bedrohung, die abgewendet werden soll. Diese Zusammenhänge zwischen Zielrepräsentation und den angewandten Strategien zur Zielerreichung tragen zu einem umfassenderen Verständnis der Selbstregulation bei, als das hedonistische Prinzip (vgl. Higgins, 1997; Werth & Förster, 2007). Im Annäherungsfokus liegt die Aufmerksamkeit auf dem Erreichen von Gewinnen, hingegen liegt beim Vermeidungsfokus die Aufmerksamkeit auf dem Vermeiden von Verlusten.

Im Annäherungsfokus (im Englischen: „promotion focus“) überwiegt das Streben nach Maximalzielen - dem Ideal-Selbst - so wie man gerne sein würde (Higgins, 1997). Diese Perspektive stellt das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in den Vordergrund. Im Annäherungsfokus werden Annäherungsstrategien angewendet, um Gewinne, Ideale, Hoffnungen und Wünsche zu erreichen. Hierbei ist das Handeln bzw. die Zielverfolgung durch Enthusiasmus und Eifrigkeit gekennzeichnet. Die in diesem System verfolgten Ziele sind Ideal- oder Maximalziele, die das Eintreten eines positiven Ergebnisses/ Endzustands bedeuten (Higgins, 1997). Dieses Eintreten dieses positiven Ergebnisses wird von Personen im Annäherungsfokus als angenehm, das Ausbleiben des positiven Ergebnisses als unangenehm empfunden.

Im Vermeidungsfokus (im Englischen: „prevention focus“) steht hingegen das Streben nach Minimalzielen - dem Soll-Selbst - im Zentrum, so wie man glaubt, sein zu müssen (Higgins, 1997). Diese Perspektive stellt das Bedürfnis nach Sicherheit und Schutz in den Vordergrund (Higgins & Spiegel, 2004). Im Vermeidungsfokus werden hierzu Vermeidungsstrategien angewendet, d.h. die Person geht vorsichtig und wachsam vor, um Sicherheit und die Erfüllung von Aufgaben, Pflichten und Verantwortlichkeiten zu gewährleisten (Shah & Higgins, 1997). Die in diesem System verfolgten Ziele sind Soll- oder Minimalziele, deren Erreichen durch ein Ausbleiben oder Nichteintreten von negativen Ergebnissen/ Endzuständen charakterisiert ist. So wird das Ausbleiben eines negativen Ergebnisses als angenehm, das Eintreten eines negativen Ergebnisses dagegen als unangenehm empfunden (u.a. Higgins, 2000).

Jeder Mensch besitzt beide genannten selbstregulatorischen Systeme (Annäherungs- und Vermeidungsfokus), allerdings in unterschiedlich starker bzw. dominierender Ausprägung (Higgins, 1997). Die Ausprägung variiert dabei sowohl intraindividuell in Abhängigkeit von situativen Einflüssen (situativer Fokus) als auch interindividuell im Sinne einer Persönlichkeitsdisposition (chronischer Fokus) (Higgins, 1997; Higgins & Spiegel, 2004; Shah & Higgins, 1997; Werth & Förster, 2007).

Neben den allgemeinen Ergebnissen konnten auch bereits einige Einflüsse des regulatorischen Fokus im Arbeitskontext aufgezeigt werden. Diese sollen nachfolgend dargestellt werden.

2.2.1.2 *Erkenntnisse der Theorie des regulatorischen Fokus im Arbeitskontext*

In Bezug auf die Entlohnung von Mitarbeitern zeigte sich beispielsweise, dass eine mit dem chronischen regulatorischen Fokus kompatible Entlohnung motivierender ist als eine fokusinkompatible Entlohnung (Markman, Baldwin & Maddox, 2005). Es sind diejenigen Personen am motiviertesten und auch erfolgreichsten, deren chronischer Fokus zu der Formulierung der Entlohnung passt. So bringen Personen im Annäherungsfokus bessere Leistungen und sind motivierter, wenn die Entlohnung als Gewinn beschrieben ist. Im Gegensatz dazu ist die Leistung von Personen im Vermeidungsfokus dann am besten, respektive die Motivation am höchsten, wenn die Entlohnung als Verlustvermeidung dargestellt ist (vgl. Markman, et al., 2005).

Brockner und Higgins (2001) hatten bereits auf weitere Einflüsse und Zusammenhänge des regulatorischen Fokus im Arbeitskontext hingewiesen, von denen Werth, Markel und Förster (2006) einige nachgewiesen haben. Unter anderem gelang es Werth und Kollegen (2006), drei Faktoren aus allgemeinen Arbeitsaspekten zu extrahieren, die Personen in den beiden regulatorischen Foki als zumeist unterschiedlich wichtig erachten. Der erste Faktor ist das ‚Klima‘, das sich u.a. aus Aspekten wie dem Betriebsklima oder dem Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetztem zusammensetzt. Dieser Faktor wird von Personen in beiden chronischen Foki in Selbsteinschätzungen als wichtig wahrgenommen. Der zweite Faktor, die ‚Wachstumsorientierung‘, die Aspekte wie abwechselnde Tätigkeiten, Aufstiegschancen und eigene Entscheidungen treffen zu können, abdeckt, ist für Personen im Annäherungs- und Personen im Vermeidungsfokus von unterschiedlicher Wichtigkeit. Personen im Annäherungsfokus empfinden diesen

Faktor als wichtiger als Personen im Vermeidungsfokus. Der dritte Faktor, die ‚Rahmenbedingungen‘, die unter anderem durch die Arbeitsplatzsicherheit und die Arbeitszeiten charakterisiert werden, sind hingegen insbesondere von Personen im Vermeidungsfokus als wichtig beschrieben (Werth et al., 2006).

In ihrem Beitrag vermuten Steidle und Werth (2007) einen Einfluss des regulatorischen Fokus auf die Führung. Die Autoren nehmen an, dass eine Passung zwischen situativ induziertem regulatorischem Fokus und der Formulierung von Aufgaben eine Leistungssteigerung bei den Mitarbeitern zur Folge hat. Steidle und Werth (2007) erklären darauf aufbauend, dass eine Führungskraft die Motivation von Mitarbeitern steigern kann, wenn sie für die Bearbeitung der Aufgaben fokuskompatible Strategien vorgibt (vgl. auch Higgins & Spiegel, 2004). Darüber hinaus zeigen Steidle und Werth (2007) weitere Einflüsse des chronischen aber auch des situativen regulatorischen Fokus auf den Arbeitskontext auf. Es ist jedoch festzuhalten, dass der situative regulatorische Fokus zwar in diversen Laborexperimenten erfolgreich induziert werden konnte, eine Untersuchung im Feld ist bis dato allerdings noch ausstehend (Werth & Förster, 2007). Eine Erklärung hierfür ist die Schwierigkeit, die Rahmenbedingungen im Feld derart zu modifizieren bzw. herbeizuführen dass ausschliesslich ein situativer Annäherungs- oder Vermeidungsfokus evoziert wird.

Auch andere Studien zeigen neben den Arbeiten von Brockner und Higgins (2001) und Werth und Steidle (2007) Verbindungen des regulatorischen Fokus zu Bedingungen im Unternehmensalltag auf (u.a. Benjamin & Flynn, 2006; Stam, Van Knippenberg & Wisse, 2010a; Stam, Van Knippenberg & Wisse, 2010b). In ihren drei Studien konnten Benjamin und Flynn (2006) beispielsweise zeigen, dass der chronische Fokus (Annäherungs- vs. Vermeidungsfokus) der Führungskraft deren Führungsstil beeinflusst und dass insbesondere die Transformationale Führung in Verbindung mit dem Annäherungsfokus bei Mitarbeitern einen positiven Einfluss auf die Motivation nimmt. Andere Untersuchungen, die sich auf die Annahmen von Brockner und Higgins (2001) stützen, finden ebenfalls die von Brockner und Higgins propagierte Verbindung zwischen Transformationaler Führung und dem Annäherungsfokus (u.a. Kark & Van Dijk, 2007).

Es bestand allerdings bisher Unklarheit drüber, ob und mit welchem Führungsstil der Vermeidungsfokus in Verbindung steht. Zwar wurde von Kark und van Dijk (2007) eine Verbindung zwischen Transaktionaler Führung und dem

Vermeidungsfokus angenommen, allerdings stützt sich diese Verbindung lediglich auf theoretische Annahmen und wurde bisher nicht untersucht (vgl. auch Bruch et al., 2005). Bis auf die Untersuchungen von Bruch und Kollegen (2005) und Bruch und Kollegen (2007) zur Problemorientierten Führung fehlen bis dato Untersuchungen zu einem Führungsstil, der aus dem Vermeidungsfokus resultiert bzw. diesen explizit im Führungskontext berücksichtigt. Somit kommt den Beiträgen von Bruch und Ghoshal (2003), Bruch und Kollegen (2005) und Bruch und Kollegen (2007) eine besondere Bedeutung zu, denn sie begründen den Ursprung der Problemorientierten Führung.

2.2.2 Die Problemorientierte Führung – Einordnung in Abgrenzung zu bisherigen Führungsansätzen

Die beiden in Forschung und Praxis bisher dominanten Führungsstile Transformationale und Transaktionale Führung und entsprechende Studien hierzu konzentrieren sich ausschliesslich auf die Formulierung von positiven Optionen und Visionen als Motivationsanker für die Mitarbeiter (z.B. Bass, 1985; Conger et al., 2000; Hater & Bass, 1988; Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996; Shamir et al., 1998; Waldman et al., 2004). Bruch und Ghoshal (2003) und darauf aufbauend Bruch und Kollegen (2005) haben erstmals den Wert der Ausrichtung von Formulierungen auf die Vermeidung von negativen Ereignissen in die wissenschaftliche Forschung und den Führungskontext eingebracht.

Bereits Dutton und Jackson (1987) und auch Higgins (1997) hatten einen möglichen Mehrwert der Betrachtung beider Strategien (Annäherung an positive Ereignisse vs. Vermeidung von negativen Ereignissen) theoretisch vorbereitet und angedacht. Ebenso haben Steidle und Werth (2007) in ihrem Beitrag auf die Relevanz beider regulatorischen Foki im Führungskontext hingewiesen, doch bisher hat es neben Bruch und Ghoshal (2003) und Bruch und Kollegen (2005) keine weiteren empirischen Untersuchungen von Führung aus Sicht des Vermeidungsfokus gegeben.

In ihrem Beitrag beschrieben Bruch und Ghoshal (2003), dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter über einen von zwei Pfaden motivieren können: Zum einen über das Prinzip „Winning the princess“ – was eine Fokussierung der Mitarbeiter auf positive Chancen und Möglichkeiten oder auf die positive Vision bewirkt, oder aber über das Prinzip „Slaying the dragon“, was eine Strategie bezeichnet, bei der die Aufmerksamkeit

der Mitarbeiter auf das Abwenden von Bedrohungen und Problemen gelenkt wird. Die Autoren konstatierten weiter, dass beide Strategien erfolgsversprechend verlaufen, und dass nicht nur eine einseitige Ausrichtung der Führungsaktivitäten auf positive Optionen und Visionen eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter hat. Unter gewissen Umständen, beispielsweise einer Krisensituation, können Führungskräfte eine motivationssteigernde Wirkung bei ihren Mitarbeitern erreichen, indem sie transparent das Vorliegen von Gefahren oder Bedrohungssituationen und nötige Lösungsstrategien aufzeigen (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch et al., 2005; Bruch et al., 2007). Ebenfalls stellten Bruch und Ghoshal (2003) heraus, dass die beiden Führungs-Perspektiven (auf einen potentiellen Gewinn vs. auf einen drohenden Verlust ausgerichtet) nicht alternierende Führungsverhalten implizieren müssen, sondern dass es durchaus eine Möglichkeit gibt, dass beide Führungsverhalten simultan auftreten können, indem eine Führungskraft die Notwendigkeit betont den drohenden Verlust zu vermeiden, um eine positive Vision zu erreichen:

“...[the] need to ‘slay the dragon’ in order to ‘win the princess’” (Bruch et al., 2005, S. 5)

Bruch und Kollegen (2005) stellten in ihrem Beitrag allerdings nicht die Tatsache infrage, dass die Formulierung von positiven Herausforderungen als Vision einen nachgewiesenermassen positiven Einfluss auf Effektivität und Leistung hat (u.a. Lowe et al., 1996). Vielmehr richteten sie ihr Augenmerk darauf, dass es gute Gründe gibt anzunehmen, dass die einseitige Ausrichtung der Vision auf eine erfolgsorientierte, positive Zukunftsperspektive eine unvollständige Betrachtung darstellt. Die Autoren führten zwei Gründe hierfür an (Bruch et al., 2005). Der eine Grund ist, dass es Situationen gibt, in denen in einem Unternehmen eine Selbstzufriedenheit oder erfolgsbedingte Trägheit vorherrscht, die den nachhaltigen Unternehmenserfolg gefährdet (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch & Vogel, 2011). Diese Trägheit abzuwenden ist eine Führungsaufgabe, die nicht mehr nur mit der Formulierung von positiven Zukunftsperspektiven auskommt, denn schliesslich hat sich die Selbstzufriedenheit mit hoher Wahrscheinlichkeit aus anhaltendem Erfolg ergeben (Bruch & Vogel, 2005). Neue Motivation bei den Geführten zu erzeugen, auch mit Hilfe eines gewissen Handlungsdrucks, sollte eine Formulierung von drohenden Gefahren dieser Trägheit und Selbstzufriedenheit beinhalten (vgl. Kapitel 1.3). Hierfür bot keiner der bis dato bekannten bzw. dominanten Führungsstile eine überzeugende Handhabe. Der zweite

Grund, der für eine ergänzende Perspektive zusätzlich zu einer Vision als Formulierung von positiven Herausforderungen spricht ist, dass eine solche positive Vision möglicherweise nicht in allen Situationen und in allen Belangen wirksam sein kann (Bruch, et al., 2005). In Situationen, in denen das wirtschaftliche Überleben eines Unternehmens durch externe Faktoren bedroht wird, zum Beispiel durch die Wirtschaftskrise 2009, einen erstarkten Wettbewerber mit einem innovativen Produkt oder einer schlechten Entwicklung an den Finanzmärkten, ist die primäre Aufgabe für ein Unternehmen das wirtschaftliche Überleben. In solchen Situationen erscheint nachvollziehbarerweise eine positive Vision für die Geführten weder realistisch noch effektiv. In einer solchen Situation ist dagegen eine Vision, die eine Fokussierung auf das Vermeiden oder Bewältigen der Bedrohungssituation richtet, und damit ein gemeinsames Ziel, das wirtschaftliche Überleben definiert, eher erfolgsversprechend (Bruch et al. 2005; Bruch et al., 2007).

Basierend auf den Befunden von Higgins (1997) erklärten Bruch und Kollegen (2005), dass eine Vision, die durch das gemeinsame Vermeiden einer Bedrohung charakterisiert ist, ein ebenso einflussreicher Ansatzpunkt für Führung ist. Wie beschrieben zeigten bereits Befunde zur Theorie des regulatorischen Fokus von Higgins (1997), dass Personen je nach regulatorischem Fokus (Annäherungs- vs. Vermeidungsfokus) insbesondere für fokuskompatible Informationen sensitiv sind (Higgins, 1998; Higgins & Tykocinsky, 1992; Shah, Higgins, & Friedman, 1998) und durch ebendiese fokuskompatiblen Informationen stärker motiviert werden, als durch fokusinkompatible Informationen.

Zudem konnten Studien zeigen, dass die Möglichkeit besteht, einen situativen regulatorischen Fokus, zumindest bei Manipulation unter Experimentalbedingungen zu induzieren, also Personen in einen situativen Annäherungs- oder Vermeidungsfokus zu versetzen (z. B. Crowe & Higgins, 1997; Lockwood, Jordan, & Kunda, 2002). Lockwood und Kollegen (2002) stellen darüber hinaus fest, dass der regulatorische Fokus egal ob chronisch oder situativ induziert, die gleichen Konsequenzen mit sich bringt.

Bruch und Kollegen (2005) nutzten diese Ergebnisse, um ihre Argumentation für die Problemorientierte Führung weiter zu festigen, dass es einen eigenen, unabhängigen Führungsstil je Fokus, also Annäherungsfokus und Vermeidungsfokus gibt. Sie stellten die Verknüpfung zwischen den Implikationen von Dutton und Jackson (1987)

und der Arbeit von Higgins (1997) her, indem sie beide Perspektiven Annäherung und Vermeidung in den Führungskontext übernehmen.

“...we suggest a distinction between two leadership styles: promotion-oriented leadership and prevention-oriented leadership” (Bruch et al., 2005, S. 10).

Transformationale Führung, also Führung mittels einer positiven Vision wurde bereits mehrfach in Bezug zum Annäherungsfokus der Theorie des regulatorischen Fokus gebracht (u.a. Brockner & Higgins, 2001; Bruch et al., 2005; Kark & Van Dijk, 2007), wohingegen es keinen empirisch bestätigten Führungsstil gab, der den Vermeidungsfokus integrierte. Bruch und Kollegen (2005) schlossen diese Lücke mit der Problemorientierten Führung. Die Problemorientierte Führung ist eine Führung, die ihren Fokus auf Bedrohungen, Gefahren und negative Konsequenzen für ein Kollektiv, das Unternehmen legt. Die Geführten sollen durch einen durch die Rahmenbedingungen induzierten Vermeidungsfokus für diese Bedrohungen sensibilisiert und zu gemeinsamer Aktivität mobilisiert werden (Bruch et al., 2005). Führungskräfte, die problemorientiert führen, mobilisieren die Geführten folglich durch eine Ausrichtung auf Verantwortlichkeiten für die gemeinsamen Ziele und die Notwendigkeit, Misserfolge und negative Ergebnisse gemeinsam zu vermeiden. Sie evozieren bzw. berücksichtigen also über die Formulierung der Ziele in Problemsituationen einen situativen Vermeidungsfokus (Bruch et al., 2005; Lockwood et al., 2002).

Im Unterschied allerdings zum Vermeidungsfokus in der Theorie des regulatorischen Fokus liegt die Konzentration bei der Problemorientierten Führung nicht auf einer individuellen Einschränkung, verordneter Sicherheitsorientierung oder gar Bestrafung der einzelnen Geführten, sondern vielmehr auf dem Erfordernis, die drohenden, negativen Ereignisse für das Kollektiv durch gemeinsame Aktivität und Einsatz zu verhindern (Bruch et al., 2005). In dieser Auslegung unterscheidet sich Problemorientierte Führung erheblich von der Transaktionalen Führung, die von einigen Autoren als Führungsstil im Sinne des Vermeidungsfokus beschrieben wurde (Kark & Van Dijk, 2007), denn die Transaktionale Führung erreicht die Geführten primär über einen Austausch von Leistung für Be-/ Entlohnung (vgl. Bass, 1985; Bruch et al., 2005).

Neben einer klaren Abgrenzung zwischen Transaktionaler und Problemorientierter Führung zeigten Bruch und Kollegen (2005) zwei Parallelen zwischen Transformationaler und Problemorientierter Führung auf. Die Ansprache der

Geführten funktioniert bei der Transformationalen Führung mithilfe einer positiven Vision (Shamir, 2007). Das gemeinsame Vermeiden von negativen Ereignissen dient wiederum der Problemorientierten Führung als negative Vision. Die Ansprache und Motivation der Geführten geschieht also in beiden Führungsstilen über eine Vision. Die Unterschiede liegen nur in der Formulierung der Vision als eine positive Vision (Transformationale Führung) oder eine negative, zu vermeidende Vision (Problemorientierte Führung). Ebenso wird in beiden Führungsstilen eine Bündelung der Geführten zu einem Kollektiv und Fokussierung vor allem auf kollektive Ziele erreicht (Bruch et al., 2005). Aufgrund dieser Ähnlichkeiten beschreiben die Begründer der Problemorientierten Führung keine antagonistische Beziehung zwischen Transformationaler und Problemorientierter Führung, sondern halten eine Koexistenz und eine sich gegenseitig den Rahmenbedingungen entsprechend ergänzende, komplementäre Rolle der beiden Führungsstile für möglich (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch et al., 2005).

Bruch und Kollegen (2005) konnten in ihrer Untersuchung feststellen, dass die Problemorientierte Führung dazu beiträgt, Gefühle der Selbstzufriedenheit bzw. Trägheit bei Mitarbeitern zu reduzieren (vgl. auch Bruch & Vogel, 2011). Es zeigte sich, dass die Problemorientierte Führung die Motivation der Mitarbeiter über das Mass der Transformationalen Führung hinaus steigert, insbesondere im Fall einer als hoch empfundenen Bedrohungssituation. In der zweiten Studie der Autoren zeigt sich entgegen den Erwartungen ein negativer Zusammenhang zwischen Problemorientierter Führung und Zielcommitment, nachdem Transformationale Führung und das Bedrohungserleben statistisch kontrolliert wurden (Bruch et al., 2005). Daraufhin beleuchteten Bruch und Kollegen (2005) die beiden Unternehmen, in denen die Untersuchungen durchgeführt worden waren. Eines der Unternehmen befand sich zum Zeitpunkt der Untersuchung in wirklichen finanziellen Schwierigkeiten, wodurch die Problemorientierte Führung womöglich das Zielcommitment unter den unsicheren Umweltbedingungen erhöhte. Das zweite Unternehmen befand sich dagegen in sehr stabilen wirtschaftlichen Bedingungen, es war Marktführer mit grossen Wettbewerbsvorteilen. Hier könnte die Problemorientierte Führung einen negativen Einfluss auf das Zielcommitment der Mitarbeiter genommen haben, da die Mitarbeiter sich sicher fühlten und keine Bedrohung für ihr Unternehmen sahen. Die Berücksichtigung der Einschätzung der Mitarbeiter zum Vorliegen einer externen Bedrohungssituation stützt diese Erklärung der Autoren (Bruch et al., 2005). Eine externe Bedrohung ist insofern für die Problemorientierte Führung von Bedeutung,

als das hierdurch die wahrgenommene Notwendigkeit für die Mitarbeiter entsteht, eine gemeinsame Vermeidung oder Bekämpfung der Problemsituation anzustreben. Über die externe Bedrohungssituation ist es den Führungskräften glaubhaft möglich, die Kollektivziele zur Lösung der Problemsituation vorzugeben und voranzutreiben. Wohingegen das Fehlen einer Problemsituation die besondere Schwierigkeit mit sich bringt, die Herausforderungen für die Mitarbeiter glaubhaft als zu vermeidende Bedrohungen zu formulieren. Bei adäquater Formulierung der Vision könnte die Problemorientierte Führung jedoch auch in guten Zeiten effektiv sein (vgl. Bruch et al., 2005).

In ihrer Untersuchung und Begründung der Problemorientierten Führung konnten Bruch und Kollegen (2005) durch konfirmatische Faktorenanalyse aufzeigen, dass Transformationale und Problemorientierte Führung tatsächlich zwei ähnliche aber distinkte Führungsstile, und auch Transaktionale und Problemorientierte Führung zwei unterschiedliche Führungsstile sind. Die Problemorientierte Führung sorgt in den beiden Studien der Autoren für zusätzliche Varianzaufklärung über die der Transformationalen Führung und transaktionale Führung hinaus.

2.2.3 Phasenmodell der Problemorientierten Führung

Bruch und Kollegen (2007) legen nahe, dass Führungskräfte in Problem- oder Krisensituationen die problemorientierte Führung anwenden können und sogar sollten, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. So kann der Einsatz der Mitarbeiter für das gemeinsame Vermeiden der negativen Ereignisse erhöht werden. Da insbesondere die praktische Nutzung der Problemorientierten Führung konkrete Ansätze und Umsetzungsempfehlungen braucht, untersuchten Bruch und Kollegen (2007) die Ausgestaltung der Problemorientierten Führung in einer qualitativen Analyse von 112 Email-Texten. Diese Texte hatte ein Vorstandsvorsitzender in einer schweren Unternehmenskrise (im Jahr 2002) an die Mitarbeiter seines bis dato auch international sehr erfolgreichen Unternehmens geschrieben (Bruch et al., 2007). Das Unternehmen war zu der Zeit einer der grössten Strom und Ingenieurskonzerne der Welt mit Hauptsitz in Zürich, Schweiz. Im Jahr 2001 wies das Unternehmen einen Verlust von 691 Millionen US \$ aus. Die Schulden erreichten bis Mitte 2002 einen Rekordstand von 5,2 Milliarden US \$.

Diese Texte nutzten die Autoren, um Aufschluss über Inhalte und Phasen der Problemorientierten Führung zu erhalten. Als Ergebnis ihrer qualitativen Analyse erarbeiten Bruch und Kollegen (2007) drei Phasen, in denen der Vorstandsvorsitzende die Mitarbeiter mit Hilfe der Problemorientierten Führung aus der Unternehmenskrise geführt hatte:

- (1.) „Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung“,
- (2.) „Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern“
und
- (3.) „Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung“

Bruch und Kollegen (2007) nutzten die Erkenntnisse aus der Stresstheorie von Lazarus (1966), um die Wirkungsweise der drei Phasen der Problemorientierten Führung zu fundieren. Daher wird zunächst im Folgenden die Stresstheorie von Lazarus dargelegt, um die Nachvollziehbarkeit und Argumentation über die Wirkung der Phasen der Problemorientierten Führung zu gewährleisten. Anschliessend werden die drei Phasen, wie Bruch und Kollegen sie (2007) nachweisen, erläutert. Die Übergänge der drei Phasen stellen sich als nicht überschneidungsfrei bzw. trennscharf sondern eher fließend dar.

2.2.3.1 Lazarus Stressmodell als Ausgangspunkt des Phasenmodells der Problemorientierten Führung

Die Theorie von Lazarus ist eine der bedeutendsten Theorien, die zum Verständnis von Stress beigetragen hat (u.a. Lazarus & Launier, 1981; Menges & Bruch, 2008). Lazarus (1991) versteht Stress als ein Beziehungskonzept, das durch die Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt gekennzeichnet ist. Er benennt intraindividuelle Bewertungsprozesse (engl. *appraisal*) in der Wechselbeziehung zwischen Person und Umwelt als Entstehungsgrund von Stress. Entscheidend ist hierbei nicht allein die objektive Stärke, also die Belastung durch einen Stressor (zumeist eine externen Situation), sondern die jeweilige subjektive Bewertung der Person hinsichtlich der an die Person gestellten Anforderungen bzw. Beanspruchung (vgl. Semmer & Udris, 1995). Durch diese Unterscheidung ist es möglich, dass verschiedene Menschen objektiv

gleiche Belastungen subjektiv unterschiedlich empfinden. Auch eine einzelne Person kann eine Belastung in verschiedenen Situationen sehr unterschiedlich empfinden.

Lazarus erklärt zwei spezifische Bewertungsprozesse als für die Stressentstehung massgeblich: Die Primärbewertung (primary appraisal) und die Sekundärbewertung (secondary appraisal) (vgl. Abb. 2). Er hält es sowohl für möglich, dass diese Bewertungsprozesse sequentiell, als auch, dass die beiden Bewertungen parallel und unabhängig voneinander ablaufen. Seine Unterscheidung in Primär- und Sekundärbewertung soll demnach keine explizite Reihenfolge darstellen, vielmehr geht es ihm um die Tatsache, dass beide Bewertungsprozesse von wesentlicher Bedeutung sind, um Stressentstehung und -reaktion zu verstehen (Lazarus, 1966; Lazarus, 1991). Als Indiz einer Reihenfolge der Bewertungen beschreibt Lazarus selbst, dass Kognitionen der Sekundärbewertung ohne das Vorhandensein einer Bedrohung nur von intellektueller Natur sind und daher wenn, nur einen geringen oder gar keinen Mobilisierungswert haben (Lazarus, 1966).

Das Stressmodell von Lazarus (1966, 1991, 1993, 1999) hat durch die beiden Bewertungsphasen das Ziel zu erklären, ob und wie Stress bei Personen entsteht (vgl. auch Lazarus & Folkman, 1987; Lazarus & Launier, 1981). In der Primärbewertung, zosuzagen der ersten Phase des Stressmodells findet eine Bewertung statt, ob eine Problemsituation für die Person relevant ist – also überhaupt als solche wahr- und ernstgenommen wird. Wird ein Problem als nicht bedrohlich, herausfordernd oder relevant erachtet, findet keine Aktivierung im Sinne von Stress statt. Wird eine Herausforderung jedoch als relevant und damit als Bedrohung eingeschätzt, findet eine Aktivierung der Person statt.

In der Sekundärbewertung nach dem Stressmodell von Lazarus (1991) wird bei der Wahrnehmung einer relevanten Bedrohung oder Herausforderung eine Bewertung beim Menschen initiiert, ob die Problemsituation oder Herausforderung zu bewältigen ist. Hierzu wird eine Betrachtung von vorhandenen Ressourcen (Zeit, Wissen, Fähigkeiten etc.) von der Person vorgenommen, um zu prüfen, ob die vorherrschende Problemsituation oder Herausforderung bewältigt werden kann. Kommt die Person in der Sekundärbewertung zu dem Schluss, dass eine Problemsituation oder Herausforderung durch die Nutzung ihrer Ressourcen überwunden werden kann, so entsteht sog. Eustress, also positiver Stress. Dieser positive Stress aktiviert eine Mobilisierung von Energie bzw.

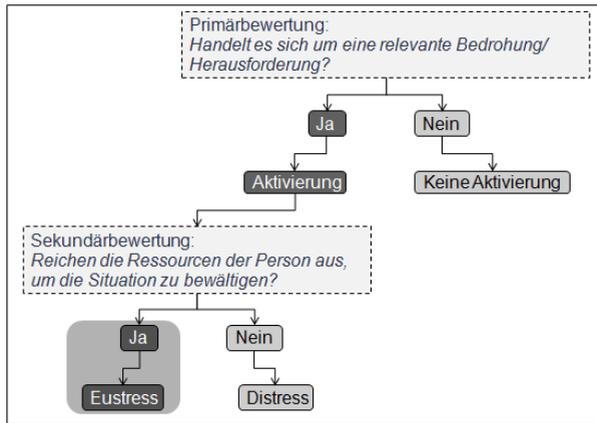
Motivation (Lazarus, 1991). Fehlen jedoch Ressourcen oder besteht die Einschätzung, dass die Problemsituation unkontrollierbar ist, entsteht negativer und damit leistungshinderlicher Stress, auch Disstress genannt (Lazarus, 1991; Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus & Folkman, 1987; Lazarus & Launier, 1981).

Diese beiden Bewertungen, die Primär- und Sekundärbewertung münden in Bewältigungsstrategien (engl. *coping*), die eine Person anwendet, um bei Stressempfinden die vorherrschende Situation zu verbessern oder aufzulösen (Lazarus, 1993). Lazarus (1991, 1993) unterscheidet zwei verschiedene Bewältigungsstrategien: eine problemfokussierte und eine emotionsfokussierte Bewältigungsstrategie. Die problemfokussierte Bewältigung zielt auf eine tatsächliche Verbesserung der aktuellen, stressauslösenden Situation ab, indem aktiv Handlungen unternommen werden, um die Situation zu verbessern. Das Problem oder die Herausforderung wird proaktiv angegangen. Hingegen handelt es sich bei der emotionsfokussierten Bewältigungsstrategie um eine Adaption der subjektiven Perspektive auf die stressauslösende Situation. Diese intraindividuelle Bewältigungsstrategie konzentriert sich entweder auf eine Umdeutung der aktuellen Problemsituation oder nimmt eine Ausrichtung der Wahrnehmung und Aufmerksamkeit weg von der Problemsituation auf andere Facetten vor oder verdrängt und unterdrückt das ausgelöste Stressempfinden (u.a. Gross, 1998). Diese Arten der Bewältigung laufen rein kognitiv ab und ziehen keine verhaltensorientierte Aktivität zur Lösung der Problemsituation nach sich (vgl. auch Menges & Bruch, 2008).

Beide Bewältigungsstrategien führen zu einer Neubewertung (engl. *reappraisal*) der stressauslösenden Situation (vgl. Abb. 2). Ist eine der Bewältigungsstrategien erfolgreich, so ändert bzw. reduziert sich auch das Stresserleben der Person. Durch neuerliche Informationen oder weitere Einflüsse aus der Umwelt ist jedoch auch diese erfolgte Neubewertung kein stabiler Zustand. Dieser Prozess der Neubewertung ist durch die fortwährenden Wechselwirkungen zwischen Person und Umwelt eine variable, situative Einschätzung bzw. Bewertung durch die Person (u.a. Lazarus, 1991; Lazarus, 1993; Menges & Bruch, 2008).

Abbildung 2: Stressmodell nach Lazarus

(nach Lazarus, 1991)



Das Vorgehen und die Wirkung der drei Phasen der Problemorientierten Führung lassen sich durch einen Rückgriff auf das Stressmodell von Lazarus erklären, wobei sowohl Primär- als auch Sekundärbewertung und die Neubewertung eindeutige Ansatzpunkte zur Erklärung der Problemorientierten Führung liefern. Auf die Ausgestaltung der drei Phasen der Problemorientierten Führung, so wie Bruch und Kollegen (2007) sie identifiziert haben, soll im Folgenden eingegangen werden.

2.2.3.2 Ausgestaltung der Problemorientierten Führung in ihren drei Phasen

In ihrer qualitativen Analyse arbeiteten Bruch und Kollegen (2007) die drei Phasen der Problemorientierten Führung (1.) Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung; (2.) Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern und (3.) Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung heraus (vgl. Abb. 3). Basierend auf den Erkenntnissen der Stresstheorie von Lazarus (1991) sollen die drei Phasen erklärt und dargelegt werden.

(1.) Die Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung (Bedrohung): der erste und entscheidende Faktor für den Einsatz der problemorientierten Führung in einer Problemsituation ist die Offenheit und Klarheit in der Kommunikation der vorliegenden Problemsituation an die Mitarbeiter. Die entsprechende

Führungsaufgabe besteht darin, eine möglichst eindeutige und klare Beschreibung der aktuellen krisenhaften Situation zu liefern. Weiter müssen die Gründe für die Entstehung der Problemsituation aufgezeigt werden. Vor allem gilt es hier, den Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass das Problem bekämpft werden muss, die Problemsituation also bedrohlich ist. Bruch und Kollegen (2007) bezeichnen diesen Schritt als die Schaffung eines „sense of urgency“. Dieser erste Schritt ist von grosser Bedeutung, denn eine möglichst vertrauenswürdige und realistische Beschreibung der Problemsituation ist unumgänglich und schafft die nötige Transparenz auf Seiten der Mitarbeiter. Der Ernst der Lage muss für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar und spürbar werden, ebenso wie die möglichen negativen Folgen, die es zu vermeiden gilt. Als Konsequenz muss für die Mitarbeiter ersichtlich werden, dass die Notwendigkeit für sofortige Aktivitäten geboten ist. Die präzise Erklärung, was zu der aktuellen Problemsituation geführt hat, beugt zudem einem Gefühl des Kontrollverlusts auf Seiten der Mitarbeiter vor. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter verstehen, dass beeinflussbare Prozesse für die Entstehung der aktuellen Problemsituation verantwortlich waren. Hierdurch besteht für die Mitarbeiter die Möglichkeit und Aussicht, die Problemsituation durch gezieltes Handeln zu überwinden.

Hier lassen sich Bezüge zur Primärbewertung des Stressmodells von Lazarus (1991) herstellen. Wird die Bedrohung durch die Mitarbeiter als solche eingeschätzt, findet eine Aktivierung statt. Diese Aktivierung und Motivation herzustellen beschreibt die Herausforderung von Führungskräften in der ersten Phase der Problemorientierten Führung (Bruch et al., 2007). Es gilt die Mitarbeiter durch die Kommunikation der Problemsituation zu aktivieren und die Notwendigkeit des sofortigen, gemeinsamen Handelns zu vermitteln. Diese Kommunikation hat einen Einfluss auf die Sekundärbewertung im Sinne des Stressmodells von Lazarus (1991). Diese Einschätzung im Stressmodell ob bzw. dass eine Problemsituation erfolgreich bewältigt werden kann (Lazarus, 1991; Lazarus, 1993 Lazarus & Folkman, 1984) mündet genau in der zweiten Phase der Problemorientierten Führung. Diese beschreibt die Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter (Erfolgsglaube – repräsentiert als Bewältigung der Problemsituation).

(2.) In der zweiten Phase der Problemorientierten Führung besteht die Führungsaufgabe darin, den Mitarbeitern die Angst zu nehmen, dass die Problemsituation des Unternehmens übermächtig, nicht beeinflussbar und unabwendbar sein könnte (Bruch

et al., 2005). Daher fördern Führungskräfte hier gezielt die Zuversicht der Mitarbeiter, so dass diese zu der Einsicht gelangen, dass die Problemsituation gemeinsam erfolgreich überstanden werden kann. Stresstheoretisch sollte bei den Mitarbeitern hierbei Eustress entstehen (Lazarus, 1991; Lazarus & Folkman, 1984). Führungskräfte können dies auf drei Arten mittels Kommunikation erreichen: Durch eine gezielte Fokussierung auf die Stärken des Unternehmens (beispielsweise vergangene Erfolge des Unternehmens, das Wissen und das Können der Mitarbeiter, finanziellen Ressourcen und die Stärke der Kundenbeziehungen), durch eine Betonung des eigenen Erfolgsglaubens und der eigenen Zuversicht, dass die Problemsituation bewältigbar ist. Oder aber indem die Führungskräfte aufzeigen, wie die Mitarbeiter selbst konkret dazu beitragen können, die Problemsituation zu überwinden (vgl. Bruch et al., 2007).

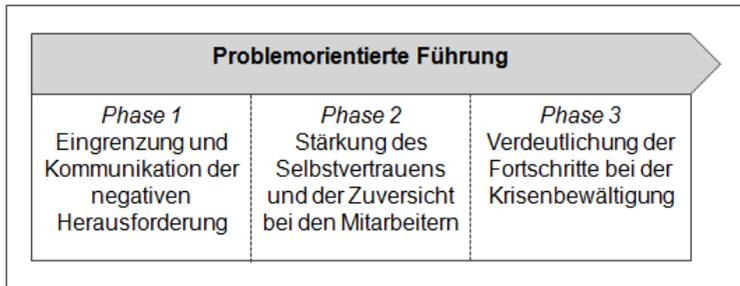
Ziel der zweiten Phase der Problemorientierten Führung ist also nach der Kommunikation der Problemsituation, den Erfolgsglauben, die Zuversicht und das Selbstvertrauen der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, so dass durch die Bündelung aller Ressourcen schrittweise Aktivitäten initialisiert werden können, um die Problemsituation erfolgreich zu bewältigen (vgl. hierzu auch Bruch et al., 2005).

(3.) Die Grenze zwischen zweiter und dritter Phase der Problemorientierten Führung, nämlich die Verdeutlichung von Fortschritten bei der Krisenbewältigung, ist fließend. In der letzten Phase geht es darum, ein Gefühl des Fortschritts in der Problem- oder Krisenbewältigung bei den Mitarbeitern zu schaffen. Stresstheoretisch liegt hier also die Nutzung einer Neubewertung (Lazarus, 1991) vor, die letztlich dazu führt, das Stresserleben bei den Mitarbeitern insofern zu reduzieren, als dass der eingeschlagene Weg der Bewältigung der Problemsituation erfolgreich ist. Hierzu eignen sich den Ergebnissen von Bruch und Kollegen (2007) nach insbesondere zwei Wege. Zum einen ist es bedeutsam, die Mitarbeiter fortwährend über den Stand der Krisenbewältigung zu informieren. Dies macht eine Neubewertung der Situation durch die Mitarbeiter erst möglich. Zusätzlich schafft die Transparenz Vertrauen in die Offenheit und Ehrlichkeit der Führung. Zum zweiten sollen die Mitarbeiter in ihrem Einsatz bestätigt werden, dass sie sich auf dem richtigen Weg in der Krisenbewältigung befinden. Hierbei muss allerdings ein Rückgang des Engagements und der Verlust des Dringlichkeitsgefühls auf Seiten der Mitarbeiter verhindert werden. Diese Art der offenen, bewältigungsorientierten Kommunikation ist in der Lage, den Erfolgsglauben bei den Mitarbeitern (im Sinne der Vermeidung des Eintretens der negativen Ereignisse) aufrecht zu erhalten bzw. zu

steigern. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, kurzfristige Erfolge auf dem Weg der gemeinsamen Bewältigung der Problemsituation hervorzuheben und durch eine Belohnung des Einsatzes beispielsweise in Form von Feiern zu honorieren (vgl. Bruch et al. 2007).

Abbildung 3: Phasenmodell der Problemorientierten Führung

(nach Bruch et al., 2007)



Problemorientierte Führung kann also das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter in Krisenzeiten, aber auch in Nicht-Krisenzeiten, steigern (Bruch und Ghoshal, 2003; Bruch et al. 2005; Bruch et al., 2007). In Nicht-Krisenzeiten, also in guten Zeiten, liegt die Herausforderung darin, glaubwürdig mögliche Herausforderungen zu kommunizieren. Anstelle einer möglichen Insolvenz oder Krise können Führungskräfte andere mögliche Negativentwicklungen fokussieren, wie z.B. starke Wettbewerber, Markteinbrüche, Verlust von Schlüsselkunden etc. (vgl. Bruch et al., 2007; Bruch & Vogel, 2011). Ziel, insbesondere in guten Zeiten, könnte zudem eine Reduktion einer möglicherweise erfolgsabhängigen Trägheit sein (Bruch & Vogel, 2011; vgl. auch Kapitel 1.3).

Sowohl in Krisen als auch in Nicht-Krisenzeiten ist der besondere Mehrwert der Problemorientierten Führung darin zu sehen, dass Führungskräfte durch die Formulierung von Problemen bzw. Herausforderungen eine kollektive Handlungsnotwendigkeit erzeugen können. Dies ist ein Alleinstellungsmerkmal der Problemorientierten Führung im Gegensatz zu anderen Führungsstilen. Vorstellbar ist eine Kombination von Problemorientierter und Transformationaler Führung. Das Ziel wäre dann eine

gemeinsame Problembewältigung mit der Erreichung einer gemeinsamen positiven Vision zu verbinden, wie es Bruch und Ghoshal (2003) bereits andeuteten.

2.3 Zusammenfassende Betrachtung von Forschungslücke, praktischer Bedeutsamkeit und Zielen der vorliegenden Untersuchung

Die Problemorientierte Führung ist ein neuer, bisher nur geringfügig beachteter Führungsstil. Wie beschrieben sind gerade vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Lage in Europa die Aktualität und damit der Bedarf für diesen Führungsstil hinreichend gegeben. Nachvollziehbarerweise führen die etablierten Führungsstile in Situationen wie der Wirtschaftskrise 2009 nicht unbedingt zum gewünschten Erfolg, da sie rein über eine Formulierung von positiven Zielen agieren und somit die bedeutsame situative Variable einer Krise bzw. Problemsituation nicht berücksichtigen.

Seit der Begründung der Problemorientierten Führung von Bruch und Kollegen (2005), der qualitativen Analyse von Bruch und Kollegen (2007), in der sie das Phasenmodell der Problemorientierte Führung aufzeigten und der Untersuchung von Bruch und Vogel (2011), in der sie erstmals einen Zusammenhang zwischen Problemorientierter Führung und Unternehmenserfolg nachwies hat es keine weiteren Untersuchungen zur Problemorientierten Führung gegeben, die den besonderen Mehrwert dieses Führungsstils beinhaltete. Es gab weder wissenschaftliche Studien, die weitere Erkenntnisse zur Problemorientierten Führung aufgezeigt haben, noch wurde eine Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis untersucht. In Anbetracht der aktuellen wirtschaftlichen Bedingungen in Europa erscheint eine verstärkte Verbreitung und damit Nutzung der Problemorientierten Führung absolut sinnvoll. Daher soll diese Dissertation drei zentrale Fragen beantworten, die es Praktikern erlaubt auf diesen neuen Führungsstil zurückzugreifen, um die anstehenden Problem- und Krisensituationen aus Sicht der Mitarbeiterführung adäquat angehen zu können.

Die erste Frage, die im Rahmen der Dissertation beantwortet werden soll, ist die Frage nach dem „Wie wirkt die Problemorientierte Führung auf Leistungsvariablen in Krisen- und Nicht-Krisenzeiten?“ – hierzu wird eine der nachfolgenden Untersuchungen einen Zusammenhang zwischen Problemorientierter Führung und Leistungsvariablen analysieren. Operationalisiert wird diese Frage wie folgt:

- Ist die Problemorientierte Führung in der Problemsituation „Wirtschaftskrise“ erfolgswirksam?
- Ist die Problemorientierte Führung auch ohne das Vorliegen einer Problemsituation (ohne die Problemsituation Wirtschaftskrise) erfolgswirksam?

Die zweite Frage bezieht sich auf die Umsetzung bzw. die Phasen der Problemorientierten Führung und lautet: „Welche Wirkung hat die Problemorientierte Führung in jeder ihrer drei Phasen“. Diese Fragestellung wird wie folgt operationalisiert:

- Lässt sich das propagierte Phasenmodell von Bruch und Kollegen (2007) empirisch nachweisen?

Die dritte Frage zielt auf die tatsächliche Ausgestaltung der Problemorientierten Führung in der Praxis ab und soll so die Frage beantworten wie eine Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis aussieht. Hierbei soll der Fokus auf die Rahmenbedingungen gelegt werden, die entweder durch das Vorliegen einer Krisen bzw. Problemsituation gekennzeichnet sind (schlechte Zeiten) oder durch das Fehlen einer solchen Bedrohung oder Problemsituation (gute Zeiten).

- Wie stellt sich eine Problemorientierte Führung in der Praxis in schlechten Zeiten (Krisen bzw. Problemsituation) dar?
- Wie und unter welchen Bedingungen findet eine Anwendung der Problemorientierten Führung in guten Zeiten statt?

Insbesondere in Anbetracht der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen in Europa aber auch global betrachtet kann die Problemorientierte Führung für sehr viele Unternehmen sehr schnell an Bedeutung gewinnen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher eine systematische wissenschaftliche Untersuchung und Erörterung der Problemorientierten Führung durchzuführen, um hierdurch ihren Nutzen und Mehrwert in und für die Praxis nachzuweisen. Praktiker sollen den Mehrwert der Problemorientierten Führung in Krisen oder Problemsituationen erkennen, aber auch darüber hinaus die Chancen dieses neuen Führungsstils in wirtschaftlich guten Zeiten nachvollziehen können.

3 Wirkung und Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen

Aus Sicht der Praxis ist eine wissenschaftliche Führungstheorie nur in dem Mass praktikabel, anwendbar und praxistauglich, wie diese erfolgswirksam ist (u.a. Bass, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1991; Lowe et al., 1996). Erfolgswirksamkeit von Führung wird in der Praxis oftmals über die Wirkung und den Einfluss auf die Unternehmensleistung und damit verbundene Leistungsindikatoren nachgewiesen (z.B. Avolio et al., 2009; Bass et al., 2003; Gaddis, Connelly & Mumford, 2004; Lowe et al., 1996; Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann & Lacost, 2003). In einer Metaanalyse konnte gezeigt werden, dass die Unternehmensleistung wiederum stark von der Mitarbeiterführung beeinflusst wird (Parker et al., 2003). In der Untersuchung wurden 121 unabhängige Studien zum Thema psychologisches Klima und dessen Einfluss auf Unternehmensleistung herangezogen. Es zeigte sich, dass Führung einen höheren Einfluss auf die Unternehmensleistung hat als anderen Dimensionen des psychologischen Klimas (wie zum Beispiel Commitment und Job Involvement). Darüber hinaus hatte Führung von allen Dimensionen den höchsten Zusammenhang mit Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter (Parker et al., 2003).

In der folgenden Untersuchung soll der Einfluss und die Wirkung der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen in Krisen- und Nicht-Krisenzeiten über den einfachen Zusammenhang mit Unternehmensleistung hinaus untersucht werden. Hierfür wird neben der abhängigen Variable Unternehmensleistung auf weitere abhängige Variablen zurückgegriffen, die auch in anderen Studien verwendet wurden, um die (Erfolgs-) Wirksamkeit von Führungsstilen zu untersuchen. In der vorliegenden Untersuchung sind dies die Variablen Vertrauen (vgl. Avolio et al., 2009; Judge, Parker, Colbert, Heller & Ilies, 2001; Lapidot, Kark & Shamir, 2007; Sprenger, 2002), Zufriedenheit (vgl. Huff & Kelley, 2003; Shamir et al., 1993) und Wechselneigung (vgl. Côté & Morgan, 2002). Diese von Führung abhängigen Variablen haben aus Sicht der Mitarbeiter auch in früheren Untersuchungen einen engen Zusammenhang mit der (Erfolgs-) Wirksamkeit gezeigt (vgl. Côté & Morgan, 2002; Huff & Kelley, 2003; Judge et al., 2001; Latham & Pinder, 2005; Podsakoff et al., 1996).

Bruch und Vogel (2011) konnten bereits einen ersten Nachweis über die Erfolgswirksamkeit der Problemorientierten Führung von Unternehmen zur Zeit der

Wirtschaftskrise 2009 erbringen. Sie verglichen Variablen der Unternehmensleistung von Unternehmen, in denen ein ausgeprägtes Problemorientiertes Führungsklima vorherrscht mit Unternehmen, in denen ein geringes Problemorientiertes Führungsklima bestand. Hierzu bildeten die Autoren Extremgruppen bezüglich der Ausprägung der Problemorientierten Führung (siehe hierzu auch Kapitel 3.2 und 3.2.1). Als Ergebnis zeigte sich, dass in Unternehmen mit hoch ausgeprägtem Problemorientierten Führungsklima im Vergleich zu Unternehmen mit niedrig ausgeprägtem Problemorientiertem Führungsklima die Unternehmensleistung insgesamt um 8 % höher ist. Zudem ist die Mitarbeiterproduktivität um 8 %, die Effizienz der Geschäftsabläufe um 5 % und das Wachstum um 6 % höher. Die Mitarbeiterbindung ist schliesslich um 5 % höher (alle Angaben vgl. Bruch & Vogel, 2011).

Diese Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Problemorientierte Führung in der Problemsituation Wirtschaftskrise einen Einfluss auf Variablen der Unternehmensleistung hat und die Problemorientierte Führung damit ein effektiver Führungsstil mit Praxisrelevanz ist. Neben dieser Untersuchung von Bruch und Vogel (2011) hat es jedoch keine weiteren quantitativen Studien gegeben, in der die Wirksamkeit der Problemorientierten Führung tiefergehend untersucht wurde. Ausserdem stehen bisher keine Ergebnisse zur Verfügung, die die Wirkung bzw. einen Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen in Nicht-Krisenzeiten (=in guten Zeiten), also ohne das Vorliegen einer Problemsituation, bestätigen oder widerlegen. Hierfür jedoch formulierten Bruch und Kollegen (2005) begründete Annahmen, dass die Problemorientierte Führung auch in guten Zeiten erfolgswirksam sein sollte. Die besondere Aufgabe der Führungskräfte besteht in guten Zeiten darin, die bevorstehende Herausforderung entsprechend der Problemorientierten Führung zu formulieren (Bruch et al., 2005).

Aus diesem Grund soll in der vorliegenden Untersuchung der Einfluss und die Wirkung der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen in Krisen- und Nicht-Krisenzeiten untersucht werden. Allerdings soll nicht vorrangig die Erfolgswirksamkeit insgesamt untersucht werden, diese konnten Bruch und Vogel (2011) bereits aufzeigen, sondern diese aus den zwei Perspektiven analysieren: die der Führenden und die der Geführten. So soll ein weitreichenderer Schritt in der Wirksamkeitsuntersuchung unternommen werden. Inwieweit die Problemorientierte Führung aus den beiden Perspektiven erfolgswirksam ist, ist daher Gegenstand der ersten Untersuchung. Beide

Fragestellungen sollen jeweils aus zwei Perspektiven untersucht werden, nämlich aus der der Führungskräfte und aus der der Mitarbeiter.

Die interessierenden Fragestellungen sind:

- Ist die Problemorientierte Führung in der Problemsituation „Wirtschaftskrise“ erfolgswirksam?
- Ist die Problemorientierte Führung auch ohne das Vorliegen einer Problemsituation (ohne die Problemsituation Wirtschaftskrise) erfolgswirksam?

Die Untersuchungen von Bruch und Kollegen (2005), Bruch und Kollegen (2007) und die Ergebnissen von Bruch und Vogel (2011) konnten zu Variablen der Unternehmensleistung aufzeigen, dass die Problemorientierte Führung einen positiven Einfluss auf Leistung hat (vgl. Kapitel 2.2.2). Basierend auf diesen Ergebnissen wird davon ausgegangen, dass die Problemorientierte Führung in der Problemsituation Wirtschaftskrise aus Sicht der Führenden und auch aus der Sicht der Geführten (vgl. z.B. Shamir, 2007) erfolgswirksam ist. Die zu prüfenden Hypothesen zum Einfluss bzw. der Wirksamkeit der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen aus Sicht der Führenden und aus Sicht der Geführten lauten wie folgt:

Hypothese 1a: In Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, ist die Unternehmensleistung in der Problemsituation Wirtschaftskrise aus Sicht der Führenden höher als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

Hypothese 1b: In Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, ist die Unternehmensleistung in der Problemsituation Wirtschaftskrise aus Sicht der Geführten höher als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

Eine Beleuchtung der Problemorientierten Führung in Nicht-Krisenzeiten hat bisher nicht stattgefunden. Bruch und Kollegen (2005) formulierten jedoch Annahmen, dass die Problemorientierte Führung auch in guten Zeiten erfolgswirksam ist (vgl. Kapitel 2.2 und 2.2.3.2). Sie sehen die besondere Aufgabe für die Effektivität der Problemorientierten Führung in guten Zeiten darin, glaubwürdig mögliche Herausforderungen zu kommunizieren, die eine besondere Handlungsnotwendigkeit zur

Folge hat. Anstelle einer möglichen Bedrohung oder Problemsituation könnten Führungskräfte andere mögliche Negativentwicklungen fokussieren, wie z.B. den Verlust von Schlüsselkunden (vgl. Bruch et al. 2007).

Aufbauend auf diesen Annahmen von Bruch und Kollegen (2005), lauten die Hypothesen für die Untersuchung der Problemorientierten Führung in guten Zeiten, also ohne das Vorliegen einer Problemsituation, wie folgt:

Hypothese 1c: In Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, ist die Unternehmensleistung auch ohne eine konkrete Problemsituation aus Sicht der Führenden höher als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

Hypothese 1d: In Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, ist die Unternehmensleistung auch ohne eine konkrete Problemsituation aus Sicht der Geführten höher als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

3.1 Quantitative Datenerhebung

Die Daten zur quantitativ-empirischen Überprüfung dieser Hypothesen wurden im Rahmen von Top Job Befragungen erhoben. Diese Erhebungen dienen der jährlichen Ermittlung von Deutschlands bestem Arbeitgeber im Mittelstand. Die Befragungen werden von der compamedia GmbH in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und unter wissenschaftlicher Leitung von Frau Prof. Dr. Heike Bruch durchgeführt. Bedingungen für die Teilnahme an dieser Befragung sind zum einen der Firmensitz in Deutschland und zum anderen eine maximale Anzahl von 5000 Mitarbeitern. Die teilnehmenden Unternehmen sind in unterschiedlichen Branchen tätig (u.a. Produktion, Medizin etc.). Die Verwendung von mehreren Fragebogenversionen im Rahmen der jeweiligen Befragungen konnte gewährleisten, dass die erhobenen und in der vorliegenden Studie analysierten Variablen bzw. Konstrukte aus verschiedenen Fragebögen stammen. Dieser Umstand machte es möglich das Problem von Verzerrungen, sog. „*common source bias*“ zu beheben, welcher sich dadurch auszeichnen würde, dass die Einschätzungen zu allen untersuchten Variablen und Konstrukte vom gleichen Individuum stammen (Podsakoff, MacKenzie, Lee, &

Podsakoff, 2003; Bagozzi & Yi, 1988). Podsakoff und Kollegen beschreiben hierzu ein Vielzahl möglicher Gründe für solche Verzerrungen (u.a. die Laune einer Person beim Ausfüllen eines Fragebogens, hierdurch könnten alle Antworten der Person verzerrt werden etc). Die Autoren erklären daher weiter, dass eine Verwendung von unterschiedlichen Erhebungsquellen (in methodischer oder zeitlicher Hinsicht) sinnvoll ist, um Aussagen über Zusammenhänge zwischen Variablen bzw. Konstrukten zu erhalten, die weniger Verzerrungen erhalten (Podsakoff et al., 2003). Die möglichen Verzerrungen in Bezug auf die antwortenden Personen sollte in der vorliegenden Untersuchung minimiert werden.

Für die vorliegende Arbeit wurden die Daten aus der Befragung 2008, also vor der Wirtschaftskrise und damit ohne das Vorliegen einer Problemsituation und aus der Befragung 2009, also während der Wirtschaftskrise und damit in der Problemsituation Wirtschaftskrise verwendet. Im Jahr 2008 nahmen insgesamt 164 Unternehmen mit insgesamt 21'700 Mitarbeitern an der Befragung teil. Im Jahr 2009 nahmen 111 Unternehmen mit insgesamt 15'477 Mitarbeitern teil. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass es sich bei der Verwendung dieser beiden Datensätze nicht um ein Zeitreihendesign mit den gleichen Unternehmen handelt. Vielmehr geht es darum, zu untersuchen welchen Einfluss die Problemorientierte Führung auf Leistungsvariablen (Wirksamkeit) zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten hat. Durch diese beiden Befragungszeitpunkte wird eine Analyse der Wirkung und des Einflusses der Problemorientierten Führung in guten (ohne Wirtschaftskrise) und schlechten Zeiten (zur Zeit der Wirtschaftskrise) möglich.

3.1.1 Erhebung der Problemorientierten Führung

Zur Feststellung der Ausprägung der Problemorientierten Führung wurde das Erhebungsinstrument von Bruch und Kollegen (2005) verwendet. Dieses Erhebungsinstrument ist das bisher erste und einzige Instrument, das die Problemorientierte Führung misst. Es besteht aus acht Items, die den Teilnehmern im Rahmen eines Fragebogens vorgelegt werden. Die Teilnehmer werden gebeten das Verhalten ihres direkten Vorgesetzten auf einer 5-stufigen Likertskala von 1 („niemals“) bis 5 („extrem häufig/immer“) einzuschätzen (Beispiel: „Mein direkter Vorgesetzter

kommuniziert klar, mit welchen negativen Folgen das Unternehmen rechnen muss, wenn die Mitarbeiter sich nicht anstrengen“).

Die vollständige Liste der Items findet sich im Anhang I. Die Antworten zu den einzelnen Items ergeben gemittelt pro Individuum ein Gesamtergebnis für die Problemorientierte Führung.

3.1.2 Erhebung der untersuchten Leistungsvariablen in Zusammenhang mit der Problemorientierten Führung

Um möglichst umfassend wissenschaftliche und zudem praxisrelevante Aussagen zu gewährleisten, werden die genannten Fragestellungen zur Erfolgswirksamkeit jeweils aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet: zum einen aus Sicht der Führenden (Mitglieder der Geschäftsführung der Unternehmen) und zum anderen aus Sicht der Geführten (Mitarbeiter aus HR). Durch die Berücksichtigung der Mitarbeiterperspektive besteht in der vorliegenden Arbeit die Chance, ein umfassendes Bild über den Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen zu zeigen, indem beide an der Problemorientierten Führung beteiligten Personengruppen analysiert und berücksichtigt werden.

Der Einfluss und die Wirkung, die die Problemorientierte Führung auf Leistungsvariablen hat, werden zum einen über die Angabe zur Unternehmensleistung insgesamt ermittelt. Die Teilnehmer, sowohl Führende als auch Geführte werden gebeten die Unternehmensleistung insgesamt im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche zu bewerten („Wie schätzen Sie die Leistung Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche in Bezug auf nachstehende Begriffe ein: Unternehmensleistung insgesamt“, Likertskala von 1= „viel schlechter“ bis 7 = „viel besser“). Sowohl vergangene Studien als auch empirische Analysen haben gezeigt, dass die Verwendung von Einzelitems als Mass für ein Konstrukt vertretbar ist, wenn für die Befragungsteilnehmer eindeutig ist, was das erfragte Konstrukt bedeutet (Cole, Bruch & Vogel, 2011; Wanous, Reichers, & Hudy, 1997). Empirische Nachweise zeigen zudem, dass Einzelitems zur Erfassung der Unternehmensleistung valide sind und als Mass verwendet werden können (Combs, Crook, & Shook, 2005; Wanous & Hudy, 2001). Die Anwendung von Einzelitems sowie Validität und Reliabilität der subjektiven

Einschätzung zur Unternehmensleistung ist also in der vorliegenden Arbeit gerechtfertigt (vgl. auch Wall, Michie, Patterson, Wood, Sheehan, Clegg & West, 2004).

Neben der Angabe zur Unternehmensleistung gesamt, werden darüber hinaus drei weitere Variablen untersucht, und zwar Zufriedenheit, Vertrauen und Wechselneigung. In Studien zu Voraussetzungen und Einflüssen von Führung auf die Unternehmensleistung hat sich gezeigt, dass diese Variablen eng mit der Erfolgswirksamkeit („Performance“) von Führung – insbesondere aus Sicht der Mitarbeiter – in Verbindung stehen (vgl. hierzu Latham & Pinder, 2005; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 1996; Sprenger, 2006; Steinle, 1978). Die Hinzunahme dieser drei Leistungsindikatoren stellt zudem eine Möglichkeit dar, die Problemorientierte Führung mit Variablen in Verbindung zu bringen, die über eine reine Untersuchung der Unternehmensleistung hinausgehen. (vgl. Avolio et al., 2009). Dies soll dazu beitragen das Verständnis der Voraussetzungen und Konsequenzen der Problemorientierten Führung genauer zu beleuchten (vgl. Walter, 2007) und damit eine praktische Nutzung der Problemorientierten Führung anzuregen.

Für die Erhebung der Variable Zufriedenheit wurden sechs Items verwendet (Beispielitem: „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Tätigkeit?“, Likertskala von 1= „sehr unzufrieden“ bis 7= „sehr zufrieden“). Aus den Ergebnissen zu den einzelnen Items wurde ein Mittelwert für die Zufriedenheit gebildet. Die Wechselneigung wurde ebenfalls über ein Item erfasst („Wie oft haben Sie seit Jahresanfang ernsthaft darüber nachgedacht, Ihre Stelle zu kündigen?“ Likertskala von 1= „niemals“ bis 5= „extrem häufig/immer“, vgl. Côté & Morgan, 2002). Für die Variable Vertrauen wurde ein Item verwendet („In unserem Unternehmen herrscht ein Klima großen Vertrauens“, Likertskala von 1= „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7= „stimme sehr stark zu“, vgl. Huff & Kelley, 2003) (für die Verwendung von Einzelitems siehe 3.1.2). Das Item zur Variable Vertrauen erbittet also eine Einschätzung über das Unternehmen als Kollektiv und zielt weniger auf die Einschätzung des individuellen Vertrauens ab.

3.2 Analysemethoden

Die erhobenen Daten wurden mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS 18.0 ausgewertet. Zudem wurde die Statistiksoftware „R“ eingesetzt, um die Aggregationsvoraussetzungen zu prüfen und die Aggregationsstatistiken zu berechnen (Bliese, 2005). Als Analysemethode wurde der Extremgruppenvergleich herangezogen. Diese Methode wurde bereits zur Analyse des regulatorischen Fokus von Higgins (1997) und in der Fragebogenerhebung von Lockwood und Kollegen (2002) angewendet und entspricht der von Bruch und Vogel (2011) aufgezeigten Logik des Vergleichs von Unternehmen mit hohem vs. niedrigem Problemorientierten Führungsklima.

Zunächst soll nachfolgend die Analysemethode des Extremgruppenvergleichs (Bruch & Vogel, 2011; Higgins, 1997) für die unabhängige Variable Problemorientierte Führung erklärt werden, anschliessend werden das Vorgehen und die Rechtmässigkeit der Aggregation dargestellt.

3.2.1 Extremgruppenvergleich

In der vorliegenden Arbeit wurde zur Erhebung der Problemorientierten Führung die Analysemethode des Extremgruppenvergleichs verwendet. Es werden zwei Extremgruppen gebildet (hohe Ausprägung vs. niedrige Ausprägung). Hierzu wurden das arithmetische Mittel und das zugehörige Streuungsmass (Standardabweichung) für die Problemorientierte Führung berechnet (vgl. z.B. De Cremer, Mayer, Van Dijke, Bardes & Schouten, 2009; Lockwood et al., 2002). Über diese wurden folgende drei Gruppen gebildet: War der Wert der Problemorientierten Führung kleiner als die Differenz aus arithmetischem Mittel und einer Standardabweichung fand eine Zuweisung zur Gruppe „niedrige Ausprägung der Problemorientierten Führung“ statt. Lag der Wert der Problemorientierten Führung eine Standardabweichung unter oder über dem Mittelwert, wurde eine Zuweisung zur Gruppe „mittlere Ausprägung der Problemorientierten Führung“ vorgenommen. Eine Zuweisung zur Gruppe „hohe Ausprägung der Problemorientierten Führung“ erfolgte, wenn der Wert für die Problemorientierte Führung mehr als eine Standardabweichung grösser als der Mittelwert war (vgl. Higgins, 1997; Lockwood et al., 2002). Für die Analysen wurden anschliessend die beiden Extremgruppen „niedrige Ausprägung der Problemorientierten Führung“ und „hohe Ausprägung der Problemorientierten Führung“ verwendet.

Die abhängigen Variablen wurden dann jeweils in Abhängigkeit von der Ausprägung der Problemorientierten Führung verglichen. Diese Berichtsform eignet sich sehr gut, um praxisrelevante Aussagen über die Problemorientierte Führung zu generieren (vgl. Bruch & Vogel, 2011). Auf das Vorgehen und die Rechtmässigkeit der Aggregation wird im Nachfolgenden kurz eingegangen werden.

3.2.2 Untersuchungsebene

Der Einfluss und die Wirkung, die die Problemorientierte Führung auf Leistungsvariablen hat, konzentriert sich in dieser Untersuchung auf die Makroebene, also auf das Kollektiv Unternehmen (vgl. Bruch et al., 2007; House, Rousseau & Thomas-Hunt, 1995; Menges et al., 2008). Die individuellen Ergebnisse zur Problemorientierten Führung sowie die Leistungsvariablen zur Untersuchung des Einflusses in Abhängigkeit von der Problemorientierten Führung wurden daher auf Unternehmensebene aggregiert. Diese Berechnungen der Aggregationsstatistik erfolgten mit dem Statistikprogramm „R“. Darüber resultiert pro Unternehmen ein gemittelttes Ergebnis für die Problemorientierte Führung („Problemorientiertes Führungsklima“, vgl. Bruch, et al., 2005) und deren Erfolgswirksamkeit (u.a. Bliese, 2000; Kozlowski & Klein, 2000). Die Kombination von Problemorientiertem Führungsklima mit den Einschätzungen zu der Unternehmensleistung findet auf dem Aggregationslevel Unternehmensebene statt (vgl. z.B. Menges et al., 2008). Die Einflüsse des Problemorientierten Führungsklimas auf die Variablen Zufriedenheit, Vertrauen und Wechselneigung als Leistungsindikatoren werden demgegenüber aus Sicht der individuellen Mitarbeiter untersucht – und damit werden gewissermassen Cross-Level Ergebnisse verglichen (vgl. Hitt, Beamish, Jackson & Mathieu, 2008; Hunter, Tate, Dzieweczynski & Bedell-Avers, 2011; Schyns & Van Veldhoven, 2010). Schyns und Van Veldhoven (2010) beschreiben in ihrer Untersuchung:

„However, we expect that the effect of the individual level of relationship quality will also be found on a group level and that group-level climate variables will add to the effect of individual perceptions.“ (S. 59).

Die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse zum Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen (Erfolgswirksamkeit) erfolgt durch einen Vergleich der Mittelwerte der beiden Extremgruppen. Die Ergebnisse zur Erfolgswirksamkeit in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch

ausgeprägt ist, werden mit den Ergebnissen von Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist, verglichen (vgl. Bruch und Vogel, 2011).

3.2.3 Problemorientierte Führung, Reliabilität und Datenaggregation

Zur Bestätigung der Reliabilität der Skala „Problemorientierte Führung“ wurde zunächst der Alpha- Koeffizient von Cronbach (α) als Mass der internen Konsistenz unter Berücksichtigung aller Items errechnet. Laut Fisseni (1997) liegt der Wertebereich zwischen 0 und 1. Ein Alpha-Koeffizient von über .90 wird hierbei als hoch angesehen (Fisseni, 1997). Die Reliabilitätsanalyse für die Gesamtskala für den Datensatz aus dem Jahr 2008 (N Unternehmen = 164, bzw. 21.700 Mitarbeiter) ergab mit $\alpha = .91$ eine hohe Reliabilität der Gesamtskala. Die Reliabilitätsanalyse für die Gesamtskala für den Datensatz aus dem Jahr 2009 (N Unternehmen = 111, bzw. 15.477 Mitarbeiter) ergab mit $\alpha = .93$ ebenfalls eine hohe Reliabilität der Gesamtskala.

Aufgrund der Untersuchung der Wirkung und des Einflusses der Problemorientierten Führung auf Kollektivebene wurde, wie beschrieben, eine Aggregation der Daten auf die Unternehmensebene unternommen. Zur Rechtfertigung dieser Aggregation wurden Aggregationsstatistiken mit dem Statistikprogramm „R“ berechnet (vgl. z.B. Menges et al., 2008; Schyns & Van Veldhoven, 2010). Eine Aggregation der individuellen Daten erfolgt grundsätzlich durch die Bildung eines Mittelwertes über alle abgegebenen individuellen Einschätzungen der Unternehmensmitglieder. Dieser (Mittel-) Wert wird in der Folge als der kollektive Wert für das Unternehmen interpretiert. Bedingung hierfür ist, dass eine solche Aggregation gerechtfertigt ist (Bliese, 2000; Chen, Mathieu & Bliese, 2004). Es muss hierbei statistisch nachgewiesen werden, dass die Einschätzungen der Mitglieder innerhalb einer Population – hier innerhalb eines Unternehmens – möglichst homogen sind, sich aber von den Einschätzungen der Mitglieder anderer Populationen – im vorliegenden Fall der anderen Unternehmen hinlänglich unterscheiden. Ist dies der Fall, ist eine Aggregation der individuellen Ergebnisse auf Unternehmensebene rechtmässig (Bliese, 2000; Chen, Mathieu & Bliese, 2004).

Der hierbei am häufigsten verwendete Index zur Einschätzung der Homogenität innerhalb einer untersuchten Population (hier eines Unternehmens) ist der sog. „ r_{wg} “

(Bliese, 2000; James, Demaree, & Wolf, 1993). Der r_{wg} errechnet sich aus dem Verhältnis der beobachteten Varianz der Antworten innerhalb einer Population und der Varianz, welche sich für eine rein zufällige Verteilung der Antwortkategorien zeigen würde (Bliese, 2000). James (1982) gibt einen Mindestwert von .60 an, den der Mittelwert des r_{wg} überschreiten sollte, um eine Aggregation von Individualergebnissen auf die Gruppenebene zu rechtfertigen. Hingegen äussern sich Chen und Kollegen (2004) noch konservativer und benennen einen Mindestwert von .70 als Voraussetzung für eine Aggregation.

Für die Aggregation der Individualdaten auf Unternehmensebene muss zudem sichergestellt sein, dass die Varianz zwischen Gruppen (Unternehmen) höher ist als die Varianz innerhalb der Gruppen (Unternehmen) (Bartko, 1976; Bliese, 2000). Im vorliegenden Fall der Untersuchung wird die Bestimmung der Güte der Reliabilität, mit Hilfe von zwei Arten des sog. „Intraklassen-Korrelationskoeffizienten“ (ICC) vorgenommen (vgl. z.B. James, 1982). Es ergeben sich die beiden Ergebnisse für die ICC(1) und ICC(2) aus dem Verhältnis der Varianz innerhalb der untersuchten Gruppe und der entsprechenden Varianz zwischen den untersuchten Gruppen. Die Ergebnisse der beiden ICC geben Aufschluss darüber, wie verlässlich sich die Unternehmen voneinander unterscheiden. Der ICC(1) (u.a. Bliese, 2000) gibt an, inwiefern die Varianz innerhalb eines Unternehmens geringer bzw. grösser ist, als zwischen den Unternehmen. Hierfür wird ein F-Test angewendet, der bei einem signifikanten F-Wert signifikante Varianzunterschiede zwischen den Unternehmen anzeigt. Für den ICC(1) bestehen bis dato keine Grenzwerte, allerdings gibt Bliese (2000) an, dass typisch Werte zwischen .05 und .20 liegen.

Der ICC(2) gibt eine Bewertung der Reliabilität der Gruppendurchschnitte an. Der Kennwert ICC(2) ermöglicht damit eine Einschätzung, ob die Unternehmensdurchschnitte trennscharf zwischen den Unternehmen differenzieren (Bliese, 2000). Bei signifikantem F-Wert können für den ICC(2) Ergebnisse um oder evtl. auch unter .60 akzeptiert werden (Bliese, 2000; Chen et al., 2004).

Die Ergebnisse der Aggregationsstatistik für die Problemorientierte Führung zu einem Problemorientierten Führungsklima erreichten die genannten Werte, womit die Aggregation den wissenschaftlichen Ansprüchen entspricht und genügt. So ergaben sich für den Datensatz aus dem Jahr 2008 für das Mass des Problemorientierten

Führungsklima folgende Werte ($ICC1 = .08$, $p < .001$, $ICC2 = .74$, $r_{wg} = .72$). Für den Datensatz aus dem Jahr 2009 zeigten sich folgende Werte ($ICC1 = 0.05$, $p < .001$, $ICC2 = .65$, $r_{wg} = .71$) für das Problemorientierte Führungsklima.

Die Einflüsse des Problemorientierten Führungsklimas auf die Variablen Zufriedenheit, Vertrauen und Wechselneigung als Leistungsindikatoren wurden aus Sicht der einzelnen Mitarbeiter untersucht, (vgl. Hitt et al., 2008; Hunter et al., 2011; Schyns & Van Veldhoven, 2010).

3.3 Ergebnisse zur Erfolgswirksamkeit der Problemorientierten Führung

Während Bruch und Vogel (2011) bereits Ergebnisse aufzeigen konnten, dass die Problemorientierte Führung einen Einfluss auf Unternehmensleistung hat und damit ein effektiver Führungsstil ist, konzentriert sich die vorliegende Untersuchung darauf, den Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen aus den Perspektiven der Beteiligten, also aus Sicht der Führenden und aus Sicht der Geführten zu untersuchen. Dies ermöglicht eine umfassende Betrachtung der Wirksamkeit der Problemorientierten Führung.

Aufgrund der Praxisorientierung der vorliegenden Arbeit wird eine deskriptive, wie von Bruch und Vogel (2011) angeregte Darstellung der Ergebnisse vorgenommen. Zunächst sollen die Ergebnisse der Problemorientierten Führung in der Problemsituation Wirtschaftskrise 2009 aufgezeigt werden, anschliessend werden die Ergebnisse der Problemorientierten Führung für das Jahr 2008 dargestellt, in der keine Problemsituation Wirtschaftskrise vorlag. In Anlehnung an die Ergebnisse von Bruch und Vogel (2011) stellten sich die Hypothesen wie folgt dar:

Hypothese 1a: In Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, ist die Unternehmensleistung in der Problemsituation Wirtschaftskrise aus Sicht der Führenden höher als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

Diese Hypothese konnte durch die Analysen bestätigt werden. Es zeigt sich, dass in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, die Unternehmensleistung insgesamt (in der Problemsituation Wirtschaftskrise) von Führenden um 2 % höher angegeben wird, als in Unternehmen, in denen die

Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist. Dieses Ergebnis entspricht den Erwartungen und stimmt mit den Aussagen von Bruch und Vogel (2011) überein.

In der Problemsituation Wirtschaftskrise lautete aus Sicht der Geführten die Hypothese wie folgt:

Hypothese 1b: In Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, ist die Unternehmensleistung in der Problemsituation Wirtschaftskrise aus Sicht der Geführten höher als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

Auch diese Hypothese konnte tendenziell bestätigt werden. In Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, wird die Unternehmensleistung insgesamt in der Problemsituation Wirtschaftskrise von Geführten zumindest um 0.4 % höher angegeben, als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

Um die Perspektive der Geführten stärker zu berücksichtigen (Howell & Shamir, 2005; Hunter et al., 2011; Riggio, Chaleff, & Lipman-Blumen, 2008) wurden zudem drei Leistungsindikatoren erhoben, um die Einschätzung der Geführten zur Erfolgswirksamkeit nachhaltig, also nicht ausschliesslich über eine Einschätzung zur Unternehmensleistung zu beschreiben.

Die Ergebnisse zeigten ein übereinstimmendes Bild mit Hypothese 1b. In Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, ist die Zufriedenheit bei den Geführten in der Problemsituation Wirtschaftskrise um 2 % höher, als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist. Für die Wechselneigung zeigt sich, dass in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, die Wechselneigung in der Problemsituation Wirtschaftskrise um 7 % niedriger ist, als in Unternehmen mit niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Zudem wird in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, das Vertrauen in der Problemsituation Wirtschaftskrise um 6 % höher angegeben, als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

Es lässt sich entsprechend den Hypothesen festhalten, dass die Problemorientierte Führung einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung in der

Wirtschaftskrise hat und damit erfolgswirksam ist. Damit ist neben den Ergebnissen von Bruch und Vogel (2011) ein weiterer Nachweis für die Wirksamkeit der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen – in einer Problemsituation erbracht worden.

Neben der Untersuchung des Einflusses und der Wirkung der Problemorientierten Führung in einer Problemsituation (Wirtschaftskrise 2009) ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, die Problemorientierte Führung auch in guten Zeiten als effektiven Führungsstil zu etablieren. Basierend auf den Annahmen von Bruch und Ghoshal (2003) und Bruch und Kollegen (2005) und Bruch und Kollegen (2007) soll erstmals ein Nachweis erbracht werden, dass die Problemorientierte Führung nicht nur in Problemsituationen ein effektiver Führungsstil und damit mehr als nur eine Ergänzung zum vorherrschenden Führungsstil der Transformationalen Führung ist. Um diesen Nachweis zu erbringen, wurden Analysen durchgeführt, um die Wirkung und den Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen – wiederum aus den Perspektiven Führenden und Geführten (vgl. z.B. Hunter et al., 2011) – auch ohne das Vorliegen einer Problemsituation zu untersuchen.

Die Hypothesen gehen, basierend auch auf den Annahmen von Bruch und Ghoshal (2003), Bruch und Kollegen (2005) und Bruch und Kollegen (2007) von einer Erfolgswirksamkeit bzw. Effektivität der Problemorientierten Führung auch ohne das Vorliegen einer konkreten Problemsituation aus.

Die Hypothese aus Sicht der Führungskräfte lautete:

Hypothese 1c: In Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, ist die Unternehmensleistung auch ohne eine konkrete Problemsituation aus Sicht der Führenden höher als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

Diese Hypothese wurde durch die Ergebnisse bestätigt. In Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, ist die Unternehmensleistung auch ohne eine konkrete Problemsituation aus Sicht der Führenden um 7 % höher, als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

Aus Sicht der Geführten lautete die Hypothese:

Hypothese 1d: In Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, ist die Unternehmensleistung auch ohne eine konkrete Problemsituation aus Sicht der Geführten höher als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

Diese Hypothese konnte durch die Ergebnisse nicht bestätigt werden. Entgegen den Erwartungen zeigt sich, dass in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, die Unternehmensleistung insgesamt auch ohne eine konkrete Problemsituation aus Sicht der Geführten um 2 % niedriger angegeben wird, als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

Zu den Leistungsindikatoren (vgl. hierzu auch z.B. Bass, 1997; Hunter et al., 2011) zeigten sich folgende Ergebnisse: In Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, ist die Zufriedenheit aus Sicht der Mitarbeiter auch ohne eine konkrete Problemsituation um 3 % höher, als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist. Weiterhin wird in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist die Wechselneigung auch ohne eine konkrete Problemsituation um 7 % niedriger angegeben, als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist. Hinsichtlich der Variable Vertrauen wurde von den Geführten in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung hoch ausgeprägt ist, auch ohne eine konkrete Problemsituation, das Vertrauen 5 % niedriger angegeben, als in Unternehmen, in denen die Problemorientierte Führung niedrig ausgeprägt ist.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass Führende die Problemorientierte Führung auch ohne Problemsituation als erfolgswirksam erachten, während sich die Ergebnisse aus Geführtsicht als ambivalent darstellen.

Die Erfolgswirksamkeit aus Sicht der Geführten wird bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung (ohne das Vorliegen einer konkreten Problemsituation) als schlechter beurteilt, als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Mit anderen Worten halten Geführte die Problemorientierte Führung ohne eine konkrete Problemsituation für weniger erfolgswirksam. Während die Ergebnisse der Indikatoren Zufriedenheit und Wechselneigung andeuten, dass die Problemorientierte Führung einen gewissen Mehrwert für die einzelnen Geführten mit sich zu bringen scheint, wird

insbesondere das Vertrauen bei ausgeprägter Problemorientierter Führung ohne eine Problemsituation als geringer angegeben.

3.4 Diskussion der Ergebnisse zur Erfolgswirksamkeit der Problemorientierten Führung

Zusammenfassend zeigt sich die Problemorientierte Führung in der Problemsituation Wirtschaftskrise 2009 in Übereinstimmung zwischen Führenden und Geführten als erfolgswirksam. Ohne das Vorliegen einer Problemsituation Wirtschaftskrise ist die Problemorientierte Führung nur aus Sicht der Führenden erfolgswirksam, die Ergebnisse der Geführten zeigen sich dagegen mehrdeutig: Sowohl die Unternehmensleistung als auch das Vertrauen werden bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung schlechter angegeben als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Hingegen zeigen die Ergebnisse zur Zufriedenheit und der Wechselneigung einen positiven Zusammenhang mit einer hoch ausgeprägten Problemorientierten Führung.

Ein erster, möglicher Erklärungsansatz hierfür liegt im Bezugsrahmen der für die Beurteilung der Problemorientierten Führung besteht. In Problemsituationen, so beschrieben bereits Bruch und Kollegen (2007), konzentriert sich die Problemorientierte Führung insbesondere auf das Vermeiden von negativen Konsequenzen für das Kollektiv (Gruppen oder das gesamte Unternehmen). Diese Konzentration auf die Kollektivebene hat in der Problemsituation, wie beschrieben, einen eindeutig positiven Einfluss auf die Einschätzungen der Geführten hinsichtlich der Variablen Zufriedenheit, Wechselneigung und Vertrauen. Womöglich fördert das Ausrichten der Geführten durch die Führungskraft auf Gruppen- oder Unternehmensebene jedoch in guten Zeiten – also ohne das Vorliegen einer Problemsituation – zusätzlich individuelle Einstellungen zutage, die unterschiedliche Einschätzungen zu Kollektiv- und Individualphänomenen mit sich bringt. So wurden die, durch die Itemformulierung eher individuell ausgelegten Indikatoren Zufriedenheit und Wechselneigung (vgl. Kapitel 3.1.2) in guten Zeiten möglicherweise eher aus individueller Perspektive beantwortet, wohingegen die Itemformulierung, die Einschätzung zur Unternehmensleistung und Vertrauen nach wie vor einen Kollektivbezug herstellten. Zu ähnlichen Ergebnissen kamen Schyns und Van Veldhoven (2010) insofern, als dass sie aufzeigten, dass Einschätzungen zu Variablen, die

einen Individualbezug haben, anders ausfallen, als Variablen, die einen Kollektivbezug herstellen (Schyns & Van Veldhoven, 2010). Ähnliche Ergebnisse zeigten Hunter und Kollegen (2011). Die Autoren stellten in ihrer Untersuchung fest, dass Fehler, die einzelne Führungskräfte machen, Einfluss auf verschiedene Untersuchungsebenen (Individuum, Gruppe oder Unternehmen) haben können. So kann ein Fehler, den eine Führungskraft im Umgang mit einem Mitarbeiter (interindividuell) macht, Einfluss auf die gesamte Gruppe an Mitarbeitern haben. Diese Cross-Level Effekte können sich von der interindividuellen Ebene auch auf die Intragruppen- oder Intergruppenebene erstrecken oder ausweiten. Die Autoren schlossen daraus, dass individuelle und kollektive Phänomene sich je nach Situation gegenseitig beeinflussen können (Hunter et al., 2011).

Es erscheint vor dem Hintergrund der Untersuchung von Hunter und Kollegen (2011) nachvollziehbar, dass in guten Zeiten eine durch die Problemorientierte Führung evozierte Fokussierung auf die Kollektivebene auf Seiten der Mitarbeiter ausbleibt. Die Formulierung der Herausforderung, welche die Problemorientierte Führung in guten Zeiten effektiv werden lässt (Bruch et al., 2005), schafft womöglich in der vorliegenden Untersuchung keinen ausreichenden Kollektivbezug. Die Einschätzungen der Geführten könnten vielmehr eine Individualeinschätzung zur Zufriedenheit und Wechselneigung hervorbringen, die im Gegensatz zu den Einschätzungen auf Kollektivebene zur Unternehmensleistung und dem Vertrauen stehen. So würde es zu Ergebnissen kommen, die Inkonsistenzen zwischen Kollektiv- und Individualebene aufdecken.

Ein weiterer Erklärungsansatz basiert auf der Ausgestaltung und dem Ablauf der Problemorientierten Führung (siehe Kapitel 4.). Diese wird in der zweiten Untersuchung dieser Dissertation analysiert. Für weitere Erklärungen der zum Teil nicht hypothesenkonformen Ergebnisse wird hier auf die zweite Untersuchung verwiesen.

Nachdem sich gerade die nicht erwartungskonformen Ergebnisse zur Problemorientierten Führung in guten Zeiten zeigen, wird hier auch auf die dritte, explorative Untersuchung dieser Dissertation verwiesen (Kapitel 5). In dieser dritten Untersuchung sollen Gesichtspunkte und Ansätze der Problemorientierten Führung in guten Zeiten aufgezeigt werden. Zudem sollen in der dritten Untersuchung verhaltensnahe Instrumente bzw. Aktivitäten aus der Praxis dargelegt werden und welche Zielsetzungen angestrebt wurden.

Generell lässt sich vor dem Hintergrund anderer Befunde zum Thema Vertrauen im Unternehmenskontext (vgl., u.a. Shamir et al., 1998) feststellen, dass dieses auch für die Problemorientierte Führung eine Schlüsselvariable zu sein scheint.

Dass das Vertrauen der Mitarbeiter als Leistungsindikator nicht nur in Bezug auf die Problemorientierte Führung fungiert, hat sich bereits in früheren Studien im Führungskontext, insbesondere in einem Zusammenhang mit der Transformationalen Führung gezeigt (Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996; Shamir et al., 1998). Die Problemorientierte Führung und die Transformationale Führung sind nachweislich zwei distinkte Führungsstile (Bruch et al., 2005). Beiden weisen jedoch jede für sich deutliche Zusammenhänge mit der Variable Vertrauen auf. Dieser Zusammenhang ist insbesondere für die Problemorientierte Führung interessant, als dass diese auch in Krisensituationen erfolgswirksam ist und es ermöglicht, trotz Problemsituation/ Krise und damit einhergehender Unsicherheit, Vertrauen bei den Mitarbeitern aufzubauen bzw. zu erhalten.

Weick (1988) argumentiert: *“the less adequate the sense-making process directed at a crisis, the more likely it is that the crisis will get out of control.”* (S. 305)

Es zeigte sich zur Variable Vertrauen weiter, dass Geführte, die in Krisensituationen Vertrauen haben, in einem höheren Mass auf die gemeinsamen Ziele fokussiert sind und bleiben (Sweeney, Thompson, & Blanton, 2009). Hannah, Uhl-Bien, Avolio, und Cavarretta (2009) konstatieren sogar, dass das Vertrauen, das Führungskräfte vor Krisen aufbauen, für die Erfolgswirksamkeit während einer Krise entscheidend ist.

Die vorliegende Arbeit wird sich auch im Folgenden mit dem Zusammenhang zwischen Problemorientierter Führung und Vertrauen sowie den weiteren, geschilderten Ergebnissen befassen. Die Untersuchung des Einflusses und der Wirkung Problemorientierter Führung in jeder ihrer drei Phasen – empirisch quantitative Überprüfung des Phasenmodells von Bruch und Kollegen (2007), (siehe Kapitel 4) wird hierfür weitere Aufschlüsse bieten. Ebenso wird die Untersuchung der praktischen Umsetzung der Problemorientierten Führung (siehe Kapitel 5) weitere Gesichtspunkte und verhaltensnahe Praxisbeispiele aufzeigen, in der auch ein Zusammenhang zwischen Problemorientierter Führung mit den genannten Variablen explorativ untersucht werden wird.

4 Wirkung der Problemorientierten Führung in jeder ihrer drei Phasen

Wie beschrieben unterscheiden sich die Transformationale und Transaktionale Führung, deren Wirksamkeit in vielen Studien nachgewiesen werden konnte (vgl. z.B. Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996), von der Problemorientierten Führung (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch et al., 2005). Der bedeutendste Unterschied liegt in der Repräsentation bzw. der Formulierung der Zielzustände.

Sowohl Transformationale als auch Transaktionale Führung ermöglichen eine Motivation der Mitarbeiter über eine positive Vision/ positive Ziele und eine Annäherung bzw. ein Erreichen dieser positiven Zielzustände. Hingegen zielt die Problemorientierte Führung auf Motivation der Mitarbeiter über die Vermeidung eines negativen Zielzustandes ab. Ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen diesen etablierten Führungsstilen und der Problemorientierten Führung zeigt sich auf prozessualer Ebene. Es gibt keine Studien oder Untersuchungen zu Transformationaler oder Transaktionaler Führung, die einen Prozess oder Ablauf dieser Führungsstile aufzeigen oder nachweisen. Zwar konnten in diversen Studien exakte Operationalisierungen von Verhalten, Antezedenzen und Konsequenzen der Transformationalen und Transaktionalen Führung aufgedeckt werden (vgl. z.B. Benjamin & Flynn, 2006; Judge & Piccolo, 2004; House, 1977; Lowe et al., 1996; Podsakoff et al., 1996; Podsakoff et al., 1990; Shamir et al., 1993), jedoch fehlt ein Modell, das einen verhaltensorientierten Prozess dieser Führungsstile aufzeigen kann. Vielmehr bleibt sowohl die wissenschaftliche Untersuchung als auch die praktische Umsetzung auf teils unverbundenen Handlungsempfehlungen im Rahmen dieser beiden Führungsstile stehen. Mit anderen Worten, ein nachvollziehbares Modell auf Prozessebene, wann, wie und welches Verhalten von Führungskräften wissenschaftlich fundiert, effektiv und sinnvoll ist, fehlt bis dato. Avolio und Kollegen (2009) empfehlen jedoch, dass zukünftige Forschungstrends zu Führung unter anderem in folgenden beiden Punkten liegen sollten: Zum einen halten sie einen holistischeren Blick in der Führungsforschung für nötig, in dem Führungskräfte, Mitarbeiter, der Kontext sowie die dynamische Interaktion dieser Komponenten berücksichtigt werden. Zum anderen stellen sie die Frage nach dem tatsächlichen Prozess, wie Führung abläuft. Um dieser Frage nachzugehen halten sie Modelle für sinnvoll, die das tatsächliche Führungsverhalten in Form eines Prozesses und die entsprechende Wirkung aufzeigen.

Im Hinblick auf die Problemorientierte Führung soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag zu den beiden von Avolio und Kollegen (2009) thematisierten Aspekten leisten. Der holistischere Ansatz wird in der vorliegenden Arbeit über die Berücksichtigung des Führungsverhaltens, der resultierenden Wirkung auf die Mitarbeiter, beides vor dem Hintergrund des durch die Krise induzierten kontextuellen Rahmens für das Führungsverhalten abgebildet. Die Ausprägung der jeweiligen Einschätzung zur Wirkung je Phase der Problemorientierten Führung seitens der Mitarbeiter wird in Abhängigkeit vom Grad der Ausprägung der Problemorientierten Führung untersucht. Es wird also das komplexe Wechselspiel zwischen Führungsverhalten je nach Ausprägung der Problemorientierten Führung, Reaktionen der Mitarbeiter hierauf, sowie der Kontext in Form der Problemsituation Wirtschaftskrise analysiert. Und auch die Frage nach dem tatsächlichen Prozess im Sinne von Avolio und Kollegen (2009), wird in dieser Untersuchung berücksichtigt, da ja die Phasen der Problemorientierten Führung einzeln betrachtet werden und zusammengenommen bereits einen Prozess abbilden.

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung steht also die Analyse des von Bruch und Kollegen (2007) aufgestellten Phasenmodells. Es soll erstmals ein quantitativer Nachweis dieses Phasenmodells stattfinden, indem die jeweilige Wirkung pro Phase der Problemorientierten Führung auf die Mitarbeiter untersucht wird. Dies soll einen Beitrag zu der Frage des Prozesses von (Problemorientierter) Führung leisten und damit eine erste Antwort auf die Frage von Avolio und Kollegen (2009) liefern. Denn das von Bruch und Kollegen (2007) aufgestellte Phasenmodell gibt erstmalig Aufschluss über den Prozess der Problemorientierten Führung. Die wissenschaftliche Analyse dieses dreistufigen Phasenmodells soll insbesondere für Praktiker nachvollziehbar machen, wie die Problemorientierte Führung anwendbar ist und somit eine verstärkte Nutzung ermöglichen. Vor diesem Hintergrund soll die vorliegende Arbeit im Besonderen einen Beitrag im Rahmen einer anwendungsorientierten Forschung leisten.

Die nachfolgende Untersuchung bezieht sich hierbei nicht auf die Organisation als Ganzes. Vielmehr soll eine für einzelne Führungskräfte (Individualebene) nachvollziehbare Verbindung zwischen dem Führungsverhalten der Problemorientierten Führung und der entsprechenden Wirkung dieses Führungsverhaltens auf die Mitarbeiter hergestellt werden.

Bruch und Kollegen (2007) definierten im Rahmen einer umfangreichen qualitativen Analyse drei Phasen der Problemorientierten Führung: 1. „Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung“, 2. „Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern“ und 3. „Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung“ (vgl. hierzu Bruch et al., 2007). Diese konnten aus den wöchentlichen Briefen eines Vorstandsvorsitzenden an seine Mitarbeiter (über einen Zeitraum von 22 Monaten) abgeleitet werden. Das Unternehmen befand sich zu diesem Zeitpunkt in einer Krise (Bruch et. al., 2007).

Das Phasenmodell ist insbesondere für eine praktische Umsetzung und damit Anwendung der Problemorientierten Führung von entscheidender Bedeutung. Die Aufbereitung in diesem dreiphasigen Modell ermöglicht Praktikern eine verständliche und nachhaltige Implementierung der Problemorientierten Führung in ihren Unternehmen. Jedoch wurde das Phasenmodell bisher keiner weiteren empirischen Prüfung unterzogen. Die vorliegende Arbeit hat daher das Ziel, das aufgestellte Phasenmodell auf seine Gültigkeit hin zu überprüfen und damit den Weg für eine verstärkte Nutzung dieses Führungsstils in der Praxis zu ebnen.

Aufgrund der bisher fehlenden Bestätigung des Phasenmodells soll der Fokus in der nachfolgenden Untersuchung auf der Problemorientierten Führung in einer Krisensituation liegen. Dieser Ansatz resultiert aus der ursprünglichen Begründung der Problemorientierten Führung durch Bruch und Kollegen (2005) sowie Bruch und Kollegen (2007).

Nachfolgend soll das Führungsverhalten von Führungskräften (Individuallevel) zur Zeit der Wirtschaftskrise (Problemsituation), so wie es die Problemorientierte Führung vorsieht, und die entsprechende Wirkung dieses Führungsverhaltens auf die Mitarbeiter untersucht werden. Es ist naheliegend anzunehmen, dass die gewünschte Wirkung der Problemorientierten Führung zur Zeit der Wirtschaftskrise äquivalent zu der Wirkung der Problemorientierten Führung in guten Zeiten ist (vgl. Bruch et al., 2005). Die Motivation von Mitarbeitern mit Hilfe einer gemeinsamen Vermeidung einer Problemsituation ist in der Zeit der Wirtschaftskrise sehr gut nachvollziehbar und plausibel. Zu Zeiten ohne eine konkrete Problemsituation sollte eine gemeinsame Vermeidung von Misserfolgen zwar machbar, aber auch deutlich komplizierter zu kommunizieren oder umzusetzen sein. Bruch und Kollegen (2005) argumentieren, dass

das Fehlen einer Problemsituation die besondere Schwierigkeit mit sich bringt, die Herausforderungen für die Mitarbeiter glaubhaft als zu vermeidende Bedrohungen zu formulieren. Erst dies könnte dafür sorgen, dass die Problemorientierte Führung auch in guten Zeiten effektiv ist (vgl. Bruch et al., 2005, vgl. auch Kapitel 1.3 und 2.2.2).

Um diese Problematik auszuführen und zusätzlich erste Anhaltspunkte über die Phasen der Problemorientierten Führung auch in guten Zeit zu gewinnen, wird nach der empirische Prüfung des Phasenmodells zur Zeit der Wirtschaftskrise eine Auseinandersetzung mit dem Phasenmodell in guten Zeit vorgenommen (siehe Untersuchung III). Diese Auseinandersetzung mit der Anwendung und Wirkung der Problemorientierten Führung in guten Zeiten stützt sich in grossen Teilen auf die Annahmen und Abstraktionen der Ausführungen von Bruch und Kollegen (2007). Hierdurch sollen Praktikern verhaltensnahe Beschreibungen von problemorientiertem Führungsverhalten auch in guten Zeiten aufgezeigt werden.

Der Fokus nachfolgenden Untersuchung liegt auf der Wirkung der Problemorientierten Führung auf die Mitarbeiter in jeder ihrer drei Phasen. Die Fragestellung zur Untersuchung des Phasenmodell lautet: Lässt sich das propagierte Phasenmodell von Bruch und Kollegen (2007) empirisch nachweisen?

Jede der drei Phasen beinhaltet ein bestimmtes Führungsverhalten, z.B. Kommunikation der Problemsituation in der ersten Phase, das bei den Mitarbeitern eine entsprechende Wirkung bzw. Reaktion hervorrufen sollte. Dementsprechend wird die Wirkung der propagierten Phasen bei den Mitarbeitern jeweils über Näherungsvariablen erfasst, die mit dem Führungsverhalten in Verbindung stehen (zum grundsätzlichen Einsatz von Näherungsvariablen siehe bspw. Chun, Yammarino, Dionne, Sosik & Moon, 2009; Jung, Chow & Wu, 2003; Zohar & Luria, 2004).

Der erhöhte Grad an krisenspezifischer Kommunikation in der ersten Phase der Problemorientierten Führung sollte dazu führen, dass die Einschätzung der Mitarbeiter zum Umfang der krisenspezifischen Kommunikation bei stark ausgeprägter Problemorientierter Führung höher ist als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Als Konsequenz der verstärkten krisenspezifischen Kommunikation in der ersten Phase der Problemorientierten Führung sollten sich die Mitarbeiter auch stärker von der Krise betroffen fühlen.

Die zu prüfenden Hypothesen zur Phase 1. „Eingrenzung und Kommunikation der Problemsituation“ lauten:

Hypothese 2a: Der Anteil an krisenspezifischer Kommunikation wird bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.

Hypothese 2b: Die Betroffenheit von der Wirtschaftskrise wird bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.

Die zweite Phase der Problemorientierten Führung beschreibt die Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern, welche das Empfinden einer positiven Selbstwirksamkeitserwartung bzw. einen Erfolgsglauben im Sinne einer Bewältigung der Problemsituation hervorrufen soll. Wie dargestellt ist es Aufgabe der Führungskräfte, den Mitarbeitern die Ängstlichkeit oder ein mögliches Gefühl von Lähmung zu nehmen, dass die Problemsituation des Unternehmens übermächtig, nicht beeinflussbar und unabwendbar sein könnte (vgl. Kapitel 2.2.3.2). Ziel ist es, den Mitarbeitern zu der Einsicht zu verhelfen, dass der nun anstehende, gemeinsame Aufbruch hin zur Bewältigung der Krisensituation erfolgreich sein wird.

Für Phase 2. „Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern“ werden zwei leistungsrelevante Näherungsvariablen, sowie hierfür abzugebende Prognosen von den Mitarbeitern betrachtet. Prognosen sind zukunftsbezogene Aussagen und ermöglichen somit mittelbare Ableitungen, wie sich gegenwärtige Einschätzungen in Zukunft entwickeln. Schätzt also ein Mitarbeiter beispielsweise die zukünftige Unternehmenslage trotz Krise positiv ein, so ist anzunehmen, dass ein grundsätzliches Vertrauen in die Bewältigung der Krise besteht.

Eine der beiden Näherungsvariablen erfasst eine Einschätzung zur Implementierung von Innovationen im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche. Die zweite Näherungsvariable erhebt eine Einschätzung zu Kreativität und Verbesserungsvorschlägen im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche.

Die Hypothesen zur Phase 2. lauten wie folgt:

- Hypothese 3a: Der Grad an Implementierung von Innovationen wird bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.
- Hypothese 3b: Die Prognose für den Grad an Implementierung von Innovationen fällt bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher aus als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.
- Hypothese 3c: Der Grad an Kreativität und Verbesserungsvorschlägen werden bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.
- Hypothese 3d: Die Prognose für den Grad an Kreativität und Verbesserungsvorschlägen fällt bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher aus als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.

Die dritte Phase der Problemorientierten Führung beinhaltet die Verdeutlichung von Fortschritten bei der Krisenbewältigung. Aufgabe der Führungskräfte ist es hier, den Mitarbeitern ein Gefühl des Fortschritts in der Problem- oder Krisenbewältigung zu vermitteln. Für diese Phase 3. „Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung“ werden ebenfalls zwei leistungsrelevante Näherungsvariablen analysiert, die eine mittelbare Aussage über den empfundenen Krisenfortschritt bei den Mitarbeitern ermöglicht. Die erste Variable erfragt eine Einschätzung zur Effizienz der Geschäftsabläufe. Die zweite Näherungsvariable gibt Auskunft über die Einschätzung zu der Kapazitätsauslastung. Zusätzlich wird auch hier jeweils durch die Abfrage einer Prognose mittelbar das Thema „Verdeutlichung der Fortschritte“ auf Seiten der Mitarbeiter abgefragt.

Die Hypothesen zur Phase 3. „Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung“ lauten:

- Hypothese 4a: Die Effizienz der Geschäftsabläufe wird bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.
- Hypothese 4b: Die Prognose für die Effizienz der Geschäftsabläufe fällt bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher aus als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.
- Hypothese 4c: Der Grad der Kapazitätsauslastung wird bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.
- Hypothese 4d: Die Prognose für die Kapazitätsauslastung fällt bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher aus als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.

4.1 Quantitative Datenerhebung

Die zugrundeliegenden Daten stammen ebenfalls aus den jährlich stattfindenden Top Job Befragungen (vgl. Kapitel 3.1). Aufgrund der Untersuchung des Phasenmodells zur Zeit der Wirtschaftskrise werden die Daten aus dem Jahr 2009, also während der Problemsituation Wirtschaftskrise, verwendet. Insgesamt nahmen 2009 111 Unternehmen mit 15.477 Mitarbeitern an der Befragung teil. Wie bereits in Untersuchung I dargelegt wurden, wurden für die Befragung mehrere Fragebogenversionen verwendet, um so dem Problem des sog. „*common source bias*“ zu begegnen (Podsakoff et al., 2003; Bagozzi & Yi, 1988). Die erhobenen und in dieser Untersuchung analysierten Variablen bzw. deren Ergebnisse stammen demnach aus verschiedenen Fragebögen (vgl. Kapitel 3.1).

Für einen Zeitraum ohne das Vorliegen einer Wirtschaftskrise liegen keine quantitativen Daten zum Phasenmodell vor. Daher beschränkt sich die empirische Prüfung des Phasenmodells in dieser Untersuchung auf die Problemsituation Wirtschaftskrise.

Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass die vorliegenden Daten einer Querschnittsuntersuchung entstammen und sich damit der Prozess der Problemorientierten Führung nicht als wahrer Prozess, im Sinne einer zeitlichen Entwicklung, darstellen lässt. Hierfür wäre eine Längsschnittstudie, also eine Betrachtung einer Stichprobe zu mehreren Zeitpunkten nötig. Aufgrund der Tatsache, dass jedoch viele Unternehmen in der vorliegenden Stichprobe analysiert werden, gilt die begründete Annahme, dass der dreiphasige Prozess der Problemorientierten Führung in verschiedenen Unternehmen unterschiedlich weit fortgeschritten ist. Dies stellt eine ausreichende Rechtfertigung dar, eine Prozessanalyse der Problemorientierten Führung zu lediglich einem Zeitpunkt zu erheben und zu analysieren.

Eine solche längsschnittartige Untersuchung bei einem bzw. mehreren Unternehmen bildet den Abschluss der vorliegenden Dissertation (Untersuchung III). Hier werden auch erste Anhaltspunkte über die Wirkung des Führungsverhaltens in den Phasen der Problemorientierten Führung in guten Zeiten gewonnen.

4.1.1 Erhebung der Problemorientierten Führung

Zur Messung und Berechnung der Problemorientierten Führung wird das Erhebungsinstrument von Bruch und Kollegen (2005) verwendet (vgl. Kapitel 3.1.1). Die Reliabilitätsanalyse der Items zur Erhebung der Problemorientierten Führung wurde bereits in Untersuchung I dargelegt. In der vorliegenden Untersuchung findet jedoch im Gegensatz zu Untersuchung I keine Aggregation der Ergebnisse auf Kollektivebene (Organisationsebene) statt. Die Ergebnisse werden auf der Individualebene untersucht, um so Aussagen und Zusammenhänge zwischen dem problemorientierten Führungsverhalten der Führungskräfte und der entsprechenden Wirkung auf die Mitarbeiter aufzudecken. Dies dient dem Ziel, Praktikern nachvollziehbares Führungsverhalten und den Einfluss dieses Verhaltens auf die Mitarbeiter aufzuzeigen.

4.1.2 Erhebung der Näherungsvariablen zur Prüfung der Wirkung der Problemorientierten Führung in ihren drei Phasen

Für jede der drei Phasen der Problemorientierten Führung wurden Näherungsvariablen bestimmt und im Rahmen der Top Job Befragungen 2009 abgefragt.

Die Verwendung von Näherungsvariablen (engl. *proxies*) hat sich als adäquates Vorgehen etabliert. Jung und Kollegen (2003) wählten beispielsweise drei verschiedene Näherungsvariablen (Intensität von Forschung und Entwicklung, jährliche Ausgaben für Forschung und Entwicklung und Anzahl an angemeldeten Patenten), um Ergebnisse organisationaler Innovation zu berechnen. Ebenso nutzte Zohar (2004) die Näherungsvariable Skripts, um auf Verhaltensmuster zu schliessen. Auch Shamir, Arthur und House (1994) empfehlen den Einsatz von Näherungsvariablen. Sie nutzten diese, um Effekte und Wirkung von Charisma zu identifizieren. So konstatierten sie, dass beispielsweise die Variable Charisma von amerikanischen Präsidenten durch die Einschätzung von Historikern oder aufgrund von sog. *Content Analysen* der Biografien ihrer Kabinettsmitglieder erhoben werden konnte (Shamir et al., 1994).

Für Phase 1. „Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung“ wurde eine Näherungsvariable erhoben und analysiert, die den Umfang der krisenspezifischen Kommunikation beleuchtet. Hierzu wurde ein Item erhoben, das den prozentualen Anteil an krisenspezifischer Information in der Kommunikation erhebt. Das Originalitem lautet:

„Was schätzen Sie - wie viel Prozent der Informationen, die die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen erhalten, betreffen die Krise?“ (Angaben in Prozent).

Die zweite Näherungsvariable soll das Verständnis der Mitarbeiter abfragen, ob ihnen der Ernst der aktuellen Lage des Unternehmens bewusst ist, ob also der „sense of urgency“ (vgl. Bruch et al., 2007) vorhanden ist (vgl. auch Kapitel 2.2.3.2). Diese weitere Näherungsvariable analysiert die Betroffenheit von der Wirtschaftskrise und das Originalitem lautet:

„Wie stark war Ihr Unternehmen im 1. Halbjahr 2009 von der Wirtschaftskrise betroffen“, 7 stufige Likertskala 1 = „überhaupt nicht betroffen“ bis 7= „sehr stark betroffen“).

Für Phase 2. „Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern“ wurden zwei leistungsrelevante Näherungsvariablen und die zugehörigen Prognosen aus Sicht der Mitarbeiter betrachtet. Die eine erfasst eine Einschätzung zur Implementierung von Innovationen im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche. Innovationen stehen hierbei für eine aktuelle aber auch zukünftige Optimierung der Arbeits- und Ausgangsbedingungen im Unternehmen. Da sowohl die Erarbeitung und

Umsetzung von Innovationen in sehr hohem Mass durch die Mitarbeiter als Experten vorangetrieben werden, dient die Einschätzung der Mitarbeiter zu dieser Näherungsvariable als Ausdruck einer erlebten Zuversicht. Neben der Einschätzung hinsichtlich Innovation und Verbesserungsvorschlägen wird auch hier durch die Abfrage einer Prognose das Thema „Zuversicht“ auf Seiten der Mitarbeiter mittelbar abgefragt.

Die erste der beiden Näherungsvariablen erhebt die Implementierung von Innovationen zum einen im ersten Halbjahr des Untersuchungszeitraums 2009 und zum anderen eine Prognose für das zweite Halbjahr.

„Wie würden Sie die Leistung Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen in derselben Branche in Bezug auf den nachstehenden Begriff bewerten: Bitte tragen Sie für das Jahr in den Spalten eine Zahl zwischen 1 (viel schlechter) und 7 (viel besser) ein: (Jahr 2009, aktuelles Halbjahr) Implementierung von Innovationen/Verbesserungen“.

„Wie würden Sie die Leistung Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen in derselben Branche in Bezug auf den nachstehenden Begriff bewerten: Bitte tragen Sie für das Jahr in den Spalten eine Zahl zwischen 1 (viel schlechter) und 7 (viel besser) ein: (Jahr 2009, nächstes Halbjahr) Implementierung von Innovationen/Verbesserungen“.

Die zweite Näherungsvariable erhebt Einschätzungen zu Kreativität und Verbesserungsvorschlägen im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche. Auch diese Näherungsvariable ist Ausdruck von aktuellem und künftigem Engagement und Einsatz der Mitarbeiter, der auf eine Zuversicht schliessen lässt. Diese Näherungsvariablen erheben die Kreativität und Verbesserungsvorschläge ebenfalls im ersten Halbjahr des Untersuchungszeitraums 2009 sowie eine Prognose für das zweite Halbjahr.

„Wie würden Sie die Leistung Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen in derselben Branche in Bezug auf den nachstehenden Begriff bewerten: Bitte tragen Sie für das Jahr in den Spalten eine Zahl zwischen 1 (viel schlechter) über 4 (gleich) und bis 7 (viel besser) ein: (Jahr 2009, aktuelles Halbjahr) Kreativität, Ideenvielfalt, Verbesserungsvorschläge“.

„Wie würden Sie die Leistung Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen in derselben Branche in Bezug auf den nachstehenden Begriff bewerten: Bitte tragen Sie für das Jahr in den Spalten eine Zahl zwischen 1 (viel schlechter) über 4 (gleich) und bis 7 (viel besser) ein: (Jahr 2009, nächstes Halbjahr) Kreativität, Ideenvielfalt, Verbesserungsvorschläge“.

Für die Phase 3. „Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung“ werden ebenfalls zwei leistungsrelevante Näherungsvariablen analysiert, die eine mittelbare Aussage über den empfunden Krisenfortschritt bei den Mitarbeitern ermöglichen. Die erste Variable erfragt eine Einschätzung zur Effizienz der Geschäftsabläufe im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche. Trotz des Fortbestehens der Problemsituation Wirtschaftskrise werden die Mitarbeiter um eine Einschätzung der Effizienz der Geschäftsabläufe gebeten, die eine mittelbare Aussage über den Fortschrittsglauben ermöglicht. Diese Variable erhebt die Effizienz der Geschäftsabläufe zum einen im ersten Halbjahr des Untersuchungszeitraums 2009 und zum anderen eine Prognose für das zweite Halbjahr.

„Wie würden Sie die Leistung Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen in derselben Branche in Bezug auf den nachstehenden Begriff bewerten: Bitte tragen Sie für das Jahr in den Spalten eine Zahl zwischen 1 (viel schlechter) und 7 (viel besser) ein: (Jahr 2009, aktuelles Halbjahr) Effizienz der Geschäftsabläufe“.

„Wie würden Sie die Leistung Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen in derselben Branche in Bezug auf den nachstehenden Begriff bewerten: Bitte tragen Sie für das Jahr in den Spalten eine Zahl zwischen 1 (viel schlechter) und 7 (viel besser) ein: (Jahr 2009, nächstes Halbjahr) Effizienz der Geschäftsabläufe“.

Die zweite Näherungsvariable gibt Auskunft über die Einschätzung der Kapazitätsauslastung im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche. Auch die Kapazitätsauslastung, als veränderliche, der Nachfrage unterliegenden Einschätzung, zeigt einen mittelbaren Zusammenhang zu dem empfundenen Fortschritt in der Krisenbewältigung. Diese Variable erhebt die Kapazitätsauslastung wiederum im ersten Halbjahr des Untersuchungszeitraums 2009 sowie eine Prognose für das zweite Halbjahr.

„Wie würden Sie die Leistung Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen in derselben Branche in Bezug auf den nachstehenden Begriff bewerten:

Bitte tragen Sie für das Jahr in den Spalten eine Zahl zwischen 1 (viel schlechter) und bis 7 (viel besser) ein: (Jahr 2009, aktuelles Halbjahr) Kapazitätsauslastung.

„Wie würden Sie die Leistung Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen in derselben Branche in Bezug auf den nachstehenden Begriff bewerten: Bitte tragen Sie für das Jahr in den Spalten eine Zahl zwischen 1 (viel schlechter) und bis 7 (viel besser) ein: (Jahr 2009, nächstes Halbjahr) Kapazitätsauslastung.

Insgesamt werden im Rahmen der Untersuchung pro Teilnehmer zehn Näherungsvariablen erhoben. Diese sollten in Abhängigkeit vom Grad der Ausprägung der Problemorientierten Führung entsprechend der Hypothesen unterschiedlich ausfallen.

4.2 Analysemethoden

Die Auswertung erfolgte wie in Untersuchung I mit dem Statistikprogramm SPSS 18.0. Die Überprüfung der Gültigkeit des Phasenmodells erfolgte, wie beschrieben, grundsätzlich über Näherungsvariablen (vgl. hierzu u.a. Chun, et al., 2009; Jung, et al., 2003; Zohar & Luria, 2004).

4.2.1 Extremgruppenvergleich

Auch in dieser Untersuchung wird als Analysemethode der Extremgruppenvergleich angewendet, wie er in Untersuchung I bereits dargestellt wurde (vgl. Absatz 3.2.1). Hierzu werden für die Problemorientierte Führung zwei Extremgruppen gebildet (hohe Ausprägung vs. niedrige Ausprägung). Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass so möglichst praxisrelevante Aussagen generiert werden können (vgl. Bruch & Vogel, 2011).

Die für die einzelnen Phasen operationalisierten Näherungsvariablen wurden in Abhängigkeit von der Ausprägung der Problemorientierten Führung über Mittelwertsvergleiche analysiert (vgl. Absatz 3.2.1).

4.2.2 Untersuchungsebene

Die Gültigkeit der Phasen der Problemorientierten Führung wird in dieser Untersuchung auf der Mikroebene analysiert (vgl. House et al., 1995). Der Fokus liegt also, im Gegensatz zur Untersuchung I, auf der Wirkung des problemorientierten Führungsverhaltens in den drei Phasen auf die subjektiven Einschätzungen der Mitarbeiter. Es findet damit keine Aggregation der Daten auf Unternehmensebene statt, sondern eine Analyse auf Individual-Level (vgl. z.B. Jung et al., 2009). In Abhängigkeit von der Ausprägung der Problemorientierten Führung (hoch vs. niedrig) werden die individuellen Einschätzungen der Mitarbeiter zu den Näherungsvariablen pro Phase betrachtet. Somit steht eine Einschätzung der Wirkung des Führungsverhaltens auf die Mitarbeiter im Vordergrund. Für eine Gültigkeit der Phasen sollten bei hoher Ausprägung der Problemorientierten Führung die Einschätzungen der Mitarbeiter jeweils höher/positiver sein als bei niedriger Ausprägung.

4.3 Ergebnisse der Überprüfung des Phasenmodells

Das Phasenmodell der Problemorientierten Führung wurde von Bruch und Kollegen (2007) in einer qualitativen Analyse erstmals aufgezeigt. Die drei Phasen 1. „Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung“, 2. „Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern“ und 3. „Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung“, konnten aus den Briefen eines Vorstandsvorsitzenden an seine Mitarbeiter abgeleitet werden (vgl. Bruch et al., 2007).

Bisher hat es keine quantitativ empirische Überprüfung dieses Phasenmodells gegeben. Die vorliegende Untersuchung soll den Nachweis erbringen, dass das von Bruch und Kollegen (2007) aufgestellte Phasenmodell auch einer quantitativ empirischen Prüfung standhält. Entsprechend den Phasen der Problemorientierten Führung wurden verschiedene Näherungsvariablen operationalisiert und erhoben.

Für die erste Phase der Problemorientierten Führung lauteten die beiden Hypothesen wie folgt:

Hypothese 2a: Der Anteil an krisenspezifischer Kommunikation wird bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Hypothese 2b: Die Betroffenheit von der Wirtschaftskrise

wird bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.

Beide Hypothesen konnten durch die Ergebnisse bestätigt werden. Bezüglich Hypothese 2a zeigte sich, dass die Angabe, wie viel Prozent der Informationen, die die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen erhalten, die Krise betreffen bei hoher Ausprägung der Problemorientierten Führung 30 % beträgt, demgegenüber jedoch nur 11 % bei niedriger Ausprägung der Problemorientierten Führung. Dies bedeutet, dass der Umfang an krisenspezifischer Kommunikation bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung fast dreimal so hoch ist, wie bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Für Hypothese 2b zeigte sich weiter, dass die Betroffenheit von der Wirtschaftskrise bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung von den Mitarbeitern um 38 % höher angegeben wird, als bei niedriger Ausprägung der Problemorientierten Führung.

Die zweite Phase der Problemorientierten Führung zielt auf die Stärkung der Zuversicht bei den Mitarbeitern ab, dass die Problemsituation überwunden werden kann. Die Überprüfung von vier Hypothesen sollte diese Wirkung der problemorientierten Führung in dieser Phase aufdecken. Für die Untersuchung dieser Wirkung wurden wiederum Näherungsvariablen verwendet, die eine hohe inhaltliche Nähe zu der gewünschten Wirkung in dieser Phase aufweisen (vgl. Kapitel 4.1.2). Die beiden Hypothesen zur ersten Näherungsvariable lauten:

Hypothese 3a: Der Grad an Implementierung von Innovationen wird bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Hypothese 3b: Die Prognose für den Grad an Implementierung von Innovationen fällt bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher aus als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.

Auch diese beiden Hypothesen konnten bestätigt werden. Der Grad an Implementierung von Innovationen wurde bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung um 8 % höher angegeben als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Ebenso fiel die Prognose für den Grad an Implementierung von Innovationen bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung um 8 % höher aus als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.

Die beiden weiteren Hypothesen zur zweiten Phase der Problemorientierten Führung lauten:

Hypothese 3c: Der Grad an Kreativität und Verbesserungsvorschlägen werden bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Hypothese 3d: Die Prognose für den Grad an Kreativität und Verbesserungsvorschlägen fällt bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher aus als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.

Die Ergebnisse bestätigten wiederum beide Hypothesen. Der Grad an Kreativität und Verbesserungsvorschlägen wurde bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung um 16 % höher angegeben als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Die Prognose für den Grad an Kreativität und Verbesserungsvorschlägen fiel bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung um 12 % höher aus als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Damit weisen sowohl die beiden aktuellen Einschätzungen als auch die beiden Prognosen ein hypothesenkonformes Ergebnis aus.

Die dritte und abschliessende Phase der Problemorientierten Führung fokussiert auf die Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung durch die Führungskräfte.

Die beiden Hypothesen zur ersten leistungsrelevanten Näherungsvariable lauten: Hypothese 4a: Die Effizienz der Geschäftsabläufe wird bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Hypothese 4b: Die Prognose für die Effizienz der Geschäftsabläufe fällt bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher aus als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.

Die Hypothesen zur zweiten Näherungsvariable lauten: Hypothese 4c: Der Grad der Kapazitätsauslastung wird bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Hypothese 4d: Die Prognose für die Kapazitätsauslastung fällt bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher aus als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.

Die Ergebnisse bestätigen alle vier Hypothesen. Die Einschätzung der Effizienz der Geschäftsabläufe ist bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung um 10 %

höher als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Die Prognose für die Effizienz der Geschäftsabläufe fällt bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung um 4 % höher aus als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Die Einschätzung der Kapazitätsauslastung ist bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung um 19 % höher als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung und die Prognose für die Kapazitätsauslastung fällt bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung um 14 % höher aus als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung.

Über alle Näherungsvariablen hinweg zeigten sich hypothesenkonforme Ergebnisse. Dies und die Bedeutung für die Praxis soll im Nachfolgenden diskutiert werden.

4.4 Diskussion der Ergebnisse der Überprüfung des Phasenmodells

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es einen empirisch quantitativen Nachweis für das von Bruch und Kollegen (2007) aufgestellte Phasenmodell der Problemorientierten Führung zu erbringen, um hierüber die Wirkung der Problemorientierte Führung in jeder ihrer Phasen zu überprüfen. Die Fragestellung lautete: „Lässt sich das propagierte Phasenmodell von Bruch und Kollegen (2007) empirisch nachweisen?“.

Aufbauend auf die Ergebnisse lässt sich diese Frage mit Ja beantworten.

Diese wissenschaftlich fundierte Bestätigung des Phasenmodells der Problemorientierten Führung soll eine praktische Umsetzung dieser erleichtern und damit zur Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis beitragen.

Die gewünschte Wirkung der Problemorientierten Führung in ihrer ersten Phase ist eine Kommunikation mit und Information an die Mitarbeiter über die aktuelle Krisensituation. Diese Kommunikation soll zunächst eine Transparenz herstellen und das Verständnis auf Seiten der Mitarbeiter erwirken, dass die aktuelle Krisensituation nur durch gemeinsame Anstrengung überwunden werden kann („sense of urgency“, vgl. Bruch et al., 2005). Insofern sollte zum einen eine verstärkte krisenspezifische Kommunikation in dieser ersten Phase der Problemorientierten Führung erfolgen, die wiederum in einem Verständnis bzw. gewissermassen einem Gefühl von Betroffenheit durch die Krisensituation Wirtschaftskrise führt.

Die Ergebnisse zur ersten Phase zeigen genau dies. Die Mitarbeiter, die durch Führungskräfte in Form einer hoch ausgeprägten Problemorientierten Führung geführt werden, geben genau die in der ersten Phase der Problemorientierten Führung propagierte Wirkung des Führungsverhaltens an. Es lässt sich zur Wirkung der ersten Phase der Problemorientierten Führung aufzeigen, dass die Mitarbeiter eine Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung angeben. Dementsprechend stellt sich bei Nutzung der Problemorientierten Führung in der Problemsituation Wirtschaftskrise genau die gewünschte Wirkung ein, nämlich, dass die Mitarbeiter eine erhöhte krisenspezifische Kommunikation berichten und eine hohe Betroffenheit von der Krise angeben. Somit hat das problemorientierte Führungsverhalten in dieser ersten Phase eine Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung bei den Mitarbeitern bewirkt. Den Mitarbeitern werden folglich die Informationen die Krise betreffend zugänglich, transparent und bewusst.

Die zweite Phase der Problemorientierten Führung soll auf die Mitarbeiter die Wirkung haben, dass sie im Hinblick auf die Bewältigung der Krise mit Zuversicht und Selbstvertrauen ausgestattet werden. Führungskräften bieten sich hier drei Möglichkeiten die Zuversicht und das Selbstvertrauen der Mitarbeiter zu erhöhen: Durch ein gezieltes Hervorheben und Betonen der Stärken des Unternehmens. Also können beispielsweise die vergangenen Erfolge des Unternehmens aufgezeigt, das Wissen und das Können der Mitarbeiter benannt, die finanziellen Ressourcen betont oder die Stärke der bestehenden Kundenbeziehungen erörtert werden. Die Führungskräfte stellen hierbei ein Rollenmodell dar, indem sie die Betonung des eigenen Erfolgsglaubens und der eigene Zuversicht herausstellen, dass die Problemsituation bewältigbar ist. Zusätzlich zeigen die Führungskräfte hiermit vorbildhaftes Verhalten, wie die Mitarbeiter auch arbeitsbezogen selbst dazu beitragen können, die Problemsituation zu überwinden – durch gemeinsames Engagement (vgl. Bruch et al., 2007). Das Ziel der Führungskräfte ist eine Bündelung der vorhandenen Ressourcen auf die notwendigen, gemeinsamen Aktivitäten, die eine Abwendung der Problemsituation ermöglichen (vgl. Bruch et al., 2005).

Die Ergebnisse zur zweiten Phase der Problemorientierten Führung zeigen ebendies sehr eindeutig. Sowohl der Grad an Implementierung von Innovationen sowie die zugehörige Prognose hierfür, ebenso wie der Grad an Kreativität und Verbesserungsvorschlägen und auch die hierzu abgegebene Prognose werden bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung höher eingeschätzt als bei niedrig ausgeprägter

Problemorientierter Führung. Diese beiden Näherungsvariablen stellen inhaltlich und die beiden Prognosen zeitlich mittelbare Einschätzungen über die zukünftige Innovationen und Verbesserungen des Unternehmens dar und sind daher gewissermassen Einschätzungen im Sinne von Zuversicht und Selbstvertrauen, die Krisensituation zu bewältigen.

Die dritte Phase der Problemorientierten Führung soll den Mitarbeitern Fortschritte bei der Krisenbewältigung aufzeigen, indem die Mitarbeiter einerseits fortwährend über den Stand der Krisenbewältigung informiert werden (vgl. Kapitel 2.2.3.2). Die aktuellen Einschätzungen der Führungskräfte dienen den Mitarbeitern hierbei dazu, den Fortschritt in der Krisenbewältigung nachvollziehen zu können. Dies soll einen Rückgang des Engagements und den Verlust des Dringlichkeitsgefühls auf der Seite der Mitarbeiter verhindern. Zudem schafft dies Transparenz über den gemeinsamen Fortschritt und stärkt so das Vertrauen in die Offenheit und Ehrlichkeit der Führung. Andererseits sollen die Mitarbeiter in ihrem Einsatz bestätigt und honoriert werden. Dies soll den Mitarbeitern signalisieren, dass sie sich auf dem richtigen Weg in der Krisenbewältigung befinden (vgl. Kapitel 2.2.3.2).

Die Ergebnisse zur dritten Phase der Problemorientierten Führung zeigen sich als ebenfalls hypothesenkonform. So sorgt das problemorientierte Führungsverhalten der Führungskräfte in der dritten Phase für eine Verdeutlichung der Fortschritte bei den Mitarbeitern. Dies bestätigt die Mitarbeiter zum einen in ihrem besonderen Einsatz während der Krisenbewältigung und hält zudem das Dringlichkeitsgefühl für den weiteren Bewältigungsprozess aufrecht. Mit Hilfe der Zuversicht und des Selbstvertrauens der Mitarbeiter aus der zweiten Phase, können in dieser dritten Phase Fortschritte bei der Krisenbewältigung, erhoben über Kapazitätsauslastung und Effizienz der Geschäftsabläufe, aufgezeigt werden.

Zusammengenommen kann damit konstatiert werden, dass die von Bruch und Kollegen (2007) in ihrer qualitativen Analyse abgeleiteten drei Phasen zum einen eine holistische Betrachtung eines Führungsstils darstellt (vgl. Avolio et al., 2009). In der vorliegenden Untersuchung wurde bei gegebener Problemorientierter Führung durch die Führungskräfte eine Übereinstimmung zwischen der propagierten Wirkung je Phase der Problemorientierten Führung auf die Mitarbeiter mit den hier aufgezeigten tatsächlichen Wirkungen pro Phase aus Sicht der Mitarbeiter gefunden werden. Der zweite Aspekt von

Avolio und Kollegen (2009) ist die Forderung nach der Abbildung von Führungsstilen in Form von Prozessen, die auch einen gewissen zeitlichen Ablauf mit berücksichtigen. Die vorliegende Arbeit kann einen Beitrag zu dieser Forderung von Avolio und Kollegen (2009) leisten. Die Problemorientierte Führung verläuft nach den vorliegenden Untersuchungsergebnissen in den von Bruch und Kollegen (2007) aufgestellten drei Phasen, die sich gesamthaft als Prozess der Problemorientierten Führung darstellen.

5 Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis

Die beiden vorherigen Untersuchungen dienten dem Zweck, einen Nachweis über die Wirkung und den Einfluss (Erfolgswirksamkeit) der Problemorientierten Führung zu liefern und die Wirkung der Problemorientierten Führung in jeder ihrer drei Phasen zu bestätigen (vgl. Bruch et al., 2007). In der nun folgenden Untersuchung soll hingegen die praktische Umsetzung der Problemorientierten Führung anhand von Praxisbeispielen aufgezeigt werden. Die Kernfrage, die beantwortet werden soll ist, wie eine Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis aussieht. Hierbei soll unterschieden werden zwischen Problemorientierter Führung in schlechten Zeiten, also während einer Krisen- bzw. Problemsituation und Problemorientierter Führung in guten Zeiten, also ohne das Vorliegen einer solchen Bedrohung oder Problemsituation. Ziel ist es, tatsächlich sichtbare Führungsaktivitäten in der Praxis darzulegen, die unternommen werden, um ein Gelingen der Problemorientierten Führung zu gewährleisten. Führung als eine gezielte Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter durch eine Führungskraft stellt das Individuum der Führungskraft in den Vordergrund des Interesses (Schuler, 2006). Im Hinblick auf Arbeits- und Anforderungsanalysen für Führung unterscheidet Schuler (2006) daher drei individuumszentrierte Betrachtungsebenen. Eine Ebene ist die Eigenschaftsebene, welche Aussagen über Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft untersucht. Als eine weitere Ebene nennt er die Aufgabenebene, also welche Aufgaben von der Führungskraft übernommen und umgesetzt werden und bei der dritten Ebene liegt der Fokus auf dem tatsächlichen Verhalten – der Verhaltensebene (Schuler, 2006). Da nicht jedes Verhalten einen signifikanten Beitrag, sei es einen positiver oder negativen - zu einer zielgerichteten Aktivität leistet, schlägt Flanagan (1954) vor, sich auf sog. *critical incidents*, also auf spezielle Handlungen oder Vorkommnisse zu konzentrieren (vgl. auch Chell, 1998).

“Such incidents are defined as extreme behavior, either outstandingly effective or ineffective with respect to attaining the general aims of the activity. The procedure has considerable efficiency because of the use of only the extremes of behavior. It is well known that extreme incidents can be more accurately identified than behavior which is more nearly average in character.” (Flanagan, 1954, S. 338)

Bitner, Booms und Tetreault (1990) stimmen Flanagan (1954) zu, indem sie konstatieren, dass diese Vorkommnisse bzw. Handlungen (incidents) sichtbare Aktivitäten

darstellen, die aussagekräftig genug sind, um Folgerungen und Vorhersagen über die Wirkung des Verhaltens der Person zu machen (vgl. auch Gremler, 2004).

Der Fokus liegt daher auf sichtbaren Aktivitäten, die Führungskräfte zeigen und die einem grösseren Umfeld evident werden. Dies war beispielsweise der Fall in der Untersuchung von Bruch und Kollegen (2007), in der sich ein Vorstandsvorsitzender anhand von unternehmensinternen Briefen an seine Mitarbeiter wandte (Bruch et al., 2007). So agieren Führungskräfte in einer bestimmten Art und Weise, um hierdurch Einfluss auf die Mitarbeiter auszuüben (u.a. Steinle, 2005). Wie jedes Führungsverhalten beginnt auch problemorientiertes Führungsverhalten auf der Ebene der Führungskräfte. Aus diesem Grund steht als Untersuchungsebene der vorliegenden Untersuchung die Individualebene der (Top) Führungskräfte (Vorstand bzw. Geschäftsleitung) im Zentrum. Hierbei stellt die Initialisierung von Aktivitäten und Massnahmen des Vorstandsvorsitzenden bzw. des Vorstands als Entität den Startpunkt von Führung, im vorliegenden Fall von Problemorientierter Führung dar.

Im Rahmen der nachfolgenden Untersuchungen soll eine tatsächliche Anwendung von Problemorientierter Führung nicht nur in Krisensituationen, vergleichbar der Wirtschaftskrise 2009, sondern auch ‚in guten Zeiten‘ aufgezeigt werden. Diese sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis bisher nicht berücksichtigte Perspektive der Problemorientierten Führung soll eine umfängliche Anwendung der Problemorientierten Führung auch in guten Zeiten ermöglichen.

Im Kontrast zu den beiden vorherigen Untersuchungen, die sich quantitativ empirischer Methoden bedienen, wird im Nachfolgenden auf bereits bestehende qualitative Daten bzw. Erhebungen zurückgegriffen. Die Verwendung und (Neu-) Interpretation von bestehenden Fallstudien bietet den Vorteil, dass aus einem holistisch, explorativen Vorgehen eine möglichst breite Datenbasis resultiert.

Die hierbei zugrundeliegenden qualitativen Methoden bieten für die aktuelle Untersuchung die Möglichkeit, beobachtbares Verhalten, Kommunikation und Dokumente zu untersuchen, und so einen ganzheitlichen Blick auf die aktuelle Situation (inklusive des Kontextes) in Unternehmen zu ermöglichen (u.a. Punch, 2005). Ein weiterer Vorteil der qualitativen Methoden ist die soeben beschriebene Möglichkeit, spezifische Handlungen von Personen (*incidents*, Flanagan, 1954) in bestimmten

Situationen zu beschreiben und somit aufzudecken was Personen tun und wie sie sich zielgerichtet verhalten (Punch, 2005).

Die Wahl dieses Vorgehens, die Nutzung von Sekundärliteratur, dieser bereits bestehenden Veröffentlichungen als Basis einer erneuten, spezifischen Untersuchung (im weiten Sinne das Vorgehen eines Reviews bzw. einer zusätzlichen (Neu) Bewertung von Inhalten) bietet vor dem Hintergrund der praxisorientierten Ausrichtung dieser Dissertation die Möglichkeit, Praktikern einen Fundus an Verhaltensbeschreibungen und Beispielen zu Problemorientierter Führung aufzuzeigen.

Es werden demnach keine eigenen qualitativen Daten erhoben, sondern es wird auf bestehende Fallstudien zurückgegriffen. Hierzu sollen Fallstudien verwendet werden, die das Thema Führung beinhalten und die verhaltensorientierte Aussagen und Empfehlungen ermöglichen, welche sich der Problemorientierten Führung bzw. den drei Phasen der Problemorientierten Führung zuordnen lassen.

5.1 Qualitative Datengewinnung

Die dritte Untersuchung stützt sich auf bereits bestehende Fallstudien und erhebt keine eigenen qualitativen Daten. Diese Verwendung von Sekundärliteratur lässt sich den in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung verbreiteten, nichtreaktiven Messverfahren zuordnen (vgl. Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996). Sinn und Ziel der nichtreaktiven Messverfahren ist primär die Reaktivitätsproblematik in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung einzudämmen. Die Reaktivitätsproblematik entsteht dadurch, dass Teilnehmer von Untersuchungen oftmals wissen, dass sie zu wissenschaftlichen Zwecken befragt, interviewt oder beobachtet werden und sich daher potentiell nicht völlig authentisch verhalten (vgl. u.a. Bungard et al., 1996; Punch, 2005).

Im Folgenden werden daher qualitative Daten bestehender Fallstudien verwendet, welche auf Aufzeichnungen von Interviews sowie zugänglichen organisationspezifischen Dokumenten basieren. Hierzu werden am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM-HSG) verfasste Fallstudien herangezogen. Durch die Nutzung mehrerer Fallstudien sollen Hinweise auf problemorientiertes Führungsverhalten sowohl in Krisensituationen, als auch in Nicht-Krisensituationen aufgedeckt werden. Die

hieraus resultierende Zusammenstellung von problemorientiertem Führungsverhalten soll es Praktikern ermöglichen, Verhaltensbeispiele nachzuvollziehen. Der Vorteil der Nutzung von mehreren bereits bestehenden Fallstudien liegt zusätzlich darin, dass eine allzu einseitige Untersuchung und Darstellung der Ergebnisse aus nur einem oder zwei Unternehmen umgangen wird. Hierdurch wird also die Datenbasis verbreitert, was Unternehmensgrößen oder auch Branchen der Unternehmen angeht. Diese Diversifikation der Datenquellen ermöglicht zudem, den unterstellten, der qualitativen Forschung und Fallstudien im Speziellen anhaftenden Nachteil der fehlenden Repräsentativität bzw. Übertragbarkeit zumindest teilweise zu beheben.

5.1.1 Methodische Überlegungen zur Nutzung von qualitativen Daten

Oftmals wird der qualitativen Forschung und der Nutzung von Fallstudien vorgehalten, dass die geringe Stichprobengröße eine Verallgemeinerung stark einschränkt. So beschreibt Mayring (2002) einen seiner fünf Grundsätze der qualitativen Sozialforschung so, dass es eine situative Gebundenheit menschlichen Handelns gibt, und dass die subjektive Bedeutung einer Verallgemeinerung eben nicht mit Hilfe von grossen Stichproben und unter Anwendung von statistischen Methoden einer Repräsentativität zugeführt werden kann. Die Repräsentativität, so erklärt Mayring (2002) weiter, muss schrittweise vom Einzelfall ausgehend argumentativ begründet werden.

Neben dem Vorteil der Nutzung von mehreren Fallstudien, um einen gewissen Grad an Verallgemeinerung herzustellen, soll jedoch vor allem die Vielfältigkeit an Verhaltensbeispielen aufgezeigt werden. Diese Verhaltensbeispiele sollen nicht nur problemorientiertes Führungsverhalten in Krisensituationen aufzeigen, sondern zudem erste Anhaltspunkte dafür liefern, ob es Führungsverhalten in Nicht-Krisensituationen gibt, das sich der Problemorientierten Führung zuordnen lässt und wie dieses problemorientierte Führungsverhalten in Nicht-Krisensituationen aussieht.

Die Problemorientierte Führung stellte sich seit ihrer Herleitung durch Bruch und Kollegen (2005) zunächst als eine kontext- bzw. krisenabhängige Führungstheorie dar. Bis dato gibt es keine Untersuchung, die die Problemorientierte Führung in einem krisenfreien Kontext analysiert. Im Folgenden soll vor diesem Hintergrund zusätzlich zur Problemorientierten Führung in schlechten Zeiten eine erstmalige, explorative Analyse der Problemorientierten Führung in guten Zeiten erfolgen.

Das qualitativ induktive Vorgehen in der vorliegenden Untersuchung hat demnach gleich mehrere Vorteile. Zum einen bietet die Betrachtung von Problemorientierter Führung in Krisenzeiten im Rahmen von erneuten Analysen die Möglichkeit, verhaltensorientierte Hinweise und Beispiele liefern zu können. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass diese qualitative, holistische Vorgehensweise erste Erkenntnisse zu problemorientiertem Führungsverhalten in Nicht-Krisenzeiten liefern kann.

Diesem Vorhaben Rechnung tragend, stellt sich entsprechend die Fragestellung in der vorliegenden Untersuchung dar: „Wie sieht eine Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis aus?“ Zur Operationalisierung dieser Frage wird eine Unterscheidung im Hinblick auf die Rahmenbedingungen (schlechte Zeiten bzw. gute Zeiten) vorgenommen.

- Wie stellt sich Problemorientierte Führung in der Praxis in schlechten Zeiten (Krisen bzw. Problemsituation) dar?
- Wie und unter welchen Bedingungen findet eine Anwendung der Problemorientierten Führung in guten Zeiten statt?

5.1.2 Vorgehen bei der qualitativen Datengewinnung

Wie beschrieben sollen mehrere Fallstudien herangezogen werden, die einen nachvollziehbaren Einblick in die praktische Umsetzung der Problemorientierten Führung ermöglichen. Hierzu wird nachfolgende Unterteilung vorgenommen.

Seit Begründung der Problemorientierten Führung wurde sie zunächst primär als Führungsstil verstanden, der für Problem- und Krisensituationen sinnvolle und nötige Hinweise liefert (Bruch et al., 2005 und Bruch et al., 2007). Doch die Autoren wiesen schon bereits damals auf einen möglichen Nutzen und Mehrwert der Problemorientierten Führung auch in guten Zeit hin (vgl. Bruch et al., 2005). Dieser Aspekt hat jedoch in der bisherigen Forschung und auch in der Praxis kaum Aufmerksamkeit erhalten. Aus diesem Grund soll in dieser Untersuchung erstmals aufgezeigt werden, wie Problemorientierte Führung auch in guten Zeiten sinnvoll, erfolgreich und nützlich ist.

Die Darstellung der Fallstudien wird sich im Folgenden in zwei Teile gliedern. Der erste Teil soll die Problemorientierte Führung bzw. ebensolches Führungsverhalten in

Krisen- bzw. Problemsituationen darstellen, wofür zwei Fallstudien herangezogen und im Hinblick auf problemorientiertes Führungsverhalten analysiert werden. Anschließend sollen im zweiten Teil zwei weitere Fallstudien verwendet werden, die erstmals problemorientiertes Führungsverhalten ohne das konkrete Vorliegen einer Problem- oder Krisensituation (gute Zeiten) analysieren.

In beiden Abschnitten findet eine klare Konzentration darauf statt, wie Problemorientierte Führung in der Praxis eingesetzt wird. Dieses Vorgehen – der Konzentration auf spezifisches Verhalten (*critical incidents*, Flanagan, 1954) entspricht einem explorativen Vorgehen, bei dem keine zu prüfenden Hypothesen aufgestellt werden.

5.2 Qualitative Datenanalyse und Ergebnisse

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, sichtbares Führungsverhalten zu identifizieren, das sich einer der Phasen der Problemorientierten Führung zuweisen lässt. Das hieraus resultierende Führungsverhalten soll also valides Führungsverhalten darstellen, das vom Einzelfall abstrahiert werden kann. Dieses grundsätzliche Vorgehen und das erklärte Ziel dieser Untersuchung entsprechen den Empfehlungen von Eisenhardt (1989) und Punch (2005).

Das Phasenmodell bzw. die drei Phasen der Problemorientierten Führung (Phase 1. „Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung“, 2. „Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern“ und 3. „Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung“) dienen hierbei als Rahmenmodell, in das das jeweilige Führungsverhalten aus den untersuchten Fallstudien bei gegebener Passung zugeordnet werden soll. So soll die praktische Umsetzung der Problemorientierten Führung dargestellt werden. Für die erste Phase der Problemorientierten Führung sollte demnach eine Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung bzw. Bedrohung durch Führungsaktivitäten stattfinden, in denen eine möglichst eindeutige und klare Beschreibung der aktuellen krisenhaften Situation sichtbar wird (vgl. Kapitel 2.2.3.2). Führungsverhalten, das sich dieser Phase zuordnen lässt, sollte Kommunikationsmassnahmen der Führungskräfte beinhalten, die für eine Transparenz der aktuellen Situation bei den Mitarbeitern sorgen.

Führungsverhalten, das sich der zweiten Phase der Problemorientierten Führung zuordnen lässt, sollte phasenkonform eine Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern bewirken können. Das Führungsverhalten sollte dementsprechend geeignet sein, den Mitarbeitern eine mögliche Angst zu nehmen, dass die Problemsituation unabwendbar sein könnte, und das Führungsverhalten sollte gezielt die Zuversicht der Mitarbeiter fördern, dass die Problemsituation gemeinsam erfolgreich überstanden werden kann (vgl. Kapitel 2.2.3.2).

In der dritten Phase der Problemorientierten Führung geht es darum, ein Gefühl des Fortschritts in der Problem- oder Krisenbewältigung bei den Mitarbeitern zu erzeugen. Das notwendige Führungsverhalten sollte also eine Verdeutlichung von Fortschritten bei der Krisenbewältigung bei den Mitarbeitern erzeugen können (vgl. Kapitel 2.2.3.2).

Nachfolgend werden also zunächst beide Fallstudien, in denen sich Unternehmen in Krisen- bzw. Problemsituationen befanden, überblicksartig dargestellt. Daran anschliessend wird das in den Fallstudien dargelegte Führungsverhalten der Führungskräfte betrachtet. Hierbei bildet das Phasenmodell bzw. jede einzelne Phase der Problemorientierten Führung das Ordnungsmodell, in das das Führungsverhalten eingliedert wird. Es findet also eine Zuordnung von Führungsverhalten in Krisensituationen (Kapitel 5.3.1) und Führungsverhalten in guten Zeiten (Kapitel 5.3.2) zu den Phasen der Problemorientierten Führung statt.

5.2.1 Qualitative Datenanalyse für die Problemorientierte Führung in „schlechten Zeiten“

Wie dargestellt hat die Problemorientierte Führung drei Phasen, die sich zum einen zeitlich, zum anderen aber vor allem inhaltlich, aneinanderreihen. Zunächst findet bei der Problemorientierten Führung eine Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung an die Mitarbeiter durch die Führungskräfte statt, anschliessend soll eine Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern erreicht werden. Abschliessend findet eine Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung statt (vgl. Bruch et al., 2007). Diese drei Phasen werden über einen gewissen Zeitraum, allerdings nicht vollständig überschneidungsfrei durchlaufen. Inhaltslogisch werden entsprechend die Führungsaktivitäten ebenfalls über einen gewissen Zeitraum dargelegt.

Hierbei findet eine Konzentration auf spezifische Handlungen und Vorkommnisse (critical incidents, vgl. Kapitel 5) statt, die einen im Sinne der Problemorientierten Führung signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter haben.

5.2.1.1 Fallstudie A - Problemorientierte Führung in einer Krisensituation

Die erste Fallstudie (Fallstudie A), die ein Unternehmen in einer Krisensituation untersuchte, wurde im Jahr 2010 von Prof. Dr. Heike Bruch erstellt. Dabei handelt es sich um die **Lufthansa Cargo AG** (im Nachfolgenden: Lufthansa Cargo). Lufthansa Cargo ist ein international führendes Unternehmen für den Transport von Luftfracht, das im November 1994 als 100 % Tochter der Lufthansa AG gegründet wurde. Als Umsatzerlös wies das Unternehmen, basierend auf dem Geschäftsbericht 2008, 2.907 Mio. EUR aus. Das Umsatzwachstum von 2007 auf 2008 lag bei 6.3% (2007: 2,736,1 Mio. EUR). Als operatives Ergebnis stand Ende 2008 eine Summe von 164.0 Mio. EUR. Die Anzahl der Mitarbeiter (Stand 2008) lag bei 4.655. Die Transportleistung im Jahr 2008 bezifferte das Unternehmen auf 1.70 Mio. Tonnen Fracht. Bereits im Juni 2008 war jedoch ein Rückgang des Transportvolumens zu erkennen. So kam es, dass die Tonnage im Dezember 2008 um 18% im Vergleich zum Vorjahr einbrach. Genährt wurde dieser starke Nachfragerückgang von bestehender Überkapazität. Zusätzlich war ein Preisverfall für den Nachfragerückgang verantwortlich. Als Konsequenz ergab sich im ersten Halbjahr 2009 ein negatives operatives Ergebnis von -134 Mio. EUR. Die Lufthansa Cargo war durch den Nachfragerückgang und den Preisverfall vollends von der Wirtschaftskrise betroffen. Die Situation war kritisch. Ein sofortiges lösungsorientiertes Handeln war nötig.

„Wenn wir trotz Erschütterung der Krise am langfristigen Strategiepfad festhalten wollen, dann müssen wir ein Krisenbewusstsein in der gesamten Organisation schaffen“ (Peter Gerber, Vorstand Personal und Finanzen, zitiert nach Bruch, 2010)

Diese Formulierung offenbart die Haltung in der ersten Phase der Problemorientierten Führung, nämlich die Eingrenzung und vor allem Kommunikation der Problem- bzw. Krisensituation. Offenheit und Klarheit in der Kommunikation der vorliegenden Problemsituation macht es erst möglich, alle Mitarbeiter an der Bewältigung der Krisensituation teilhaben zu lassen. Die Notwendigkeit des sofortigen Handelns, die Schaffung des „sense of urgency“ wurde vom Vorstand ins Unternehmen getragen (Bruch et al., 2007). Insbesondere findet in Krisensituationen wie dieser die Kommunikation und die Initialisierung von Krisenbewältigungsstrategien top-down, also vom Vorstand ausgehend, statt.

Für die Krisenbewältigung wurde eigens ein Ergebnis-Sicherungs-Programm etabliert (ESP). Dieses Programm sollte zentrale Aspekte zur Bewältigung der Krise erarbeiten, umsetzen und überwachen. Für das Jahr 2009 wurde ein Krisen-Szenario „ESP-Plan“ erarbeitet. Dieser ergab ein Ergebnis-Forecast von – 300 Mio. Euro. Die angestrebte Verbesserung dieses Ergebnisses durch die geplanten und ergriffenen Aktivitäten (zusätzlicher Umsatz von 80 Mio. Euro und Kostensenkungen von 20 Mio. Euro) lag den Überlegungen nach bei + 100 Mio. Euro. Daraus sollte sich letztlich ein Jahresverlust von nur noch – 200 Mio. Euro ergeben (vgl. Bruch, 2010).

Die ergriffenen und umgesetzten Massnahmen und Aktivitäten führten jedoch zu einem noch geringeren Verlust als angenommen. Erwartet worden war ein Verlust von – 300 Mio. Euro, letztlich musste aber nur ein Verlust von – 171 Mio. Euro verbucht werden.

Im Folgenden wird – ausgehend von der Fallstudie von Bruch (2010) – dargelegt, wie und mit welchen Massnahmen Lufthansa Cargo die Krisensituation überwunden hat. Hierbei dient die Problemorientierte Führung als Rahmenmodell. Das heisst, die Bewältigung der Krisensituation soll nicht den chronologischen Schilderungen von Bruch (2010) folgen, sondern die Aktivitäten und Massnahmen werden hier direkt den Phasen der Problemorientierten Führung zugeteilt.

Der erste Schritt galt also der Herstellung von Offenheit und Transparenz über die Krisensituation im gesamten Unternehmen (vgl. Bruch et al, 2005; Bruch et al., 2007 und Bruch, 2010).

Phase 1 der Problemorientierten Führung: Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung (Bedrohung)

Zur Zeit der Wirtschaftskrise wurde von Lufthansa Cargo Kurzarbeit (staatlich finanziertes arbeitsmarktpolitisches Instrument in Deutschland zur Zeit der Wirtschaftskrise 2009) beantragt und die Mitarbeiter mussten Urlaub abbauen oder wurden in einen Modus der Teilzeitarbeit versetzt. Zudem wurde ein Ausschreibungs- und Versetzungstopp verhängt. Die Kommunikation dieser Massnahmen fand in persönlichen Gesprächen und über den Versand von Emails statt.

Lufthansa Cargo setzte also auf eine aktive Kommunikation in der Krisensituation. So sollten die Mitarbeiter, Führungskräfte und auch der Betriebsrat durch intensive Kommunikation der aktuellen Lage nicht nur informiert, sondern involviert werden. Die Transparenz in Bezug auf die Krisensituation hatte das Ziel, die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in das Unternehmen zu erhalten (vgl. Bruch et al. 2007). Zu diesem Zweck wurde bei Lufthansa Cargo – auf Initiative des Vorstands – eine Kommunikation von „innen nach außen“ installiert. Diese zeichnete sich dadurch aus, dass fortan zunächst die Mitarbeiter informiert wurden und erst danach die Öffentlichkeit. Das Top Management war sich seiner Rolle bewusst und nahm die Verantwortung, die Kommunikation über die Krisensituation im Unternehmen zu forcieren, ernst. „*Das sind Leuchttürme der Kommunikation!*“ beschrieb der Leiter Unternehmenskommunikation (zitiert nach Bruch, 2010). Die Informationsselektion, welche bis dato im Unternehmen eine vollständige Informationstransparenz verhindert hatte, wurde in der Krise untersagt. Ziel war es, transparente und realistische Markteinschätzung der Area Managements zu erhalten und allen Mitarbeitern im Unternehmen unverfälscht zugänglich zu machen. So kam es, dass Lufthansa Cargo das Ist-Reporting von monatlich auf Tagesbasis umstellte und kontinuierlich dem Forecast gegenübergestellt wurde. Hieraus ergab sich für alle Beteiligten eine nicht zu leugnende Notwendigkeit zu handeln.

Weitere Veranstaltungen sollten den Austausch und die Kommunikation in der Krisensituation intensivieren. So wurden für Führungskräfte monatlich gemeinschaftliche Mittagspausen eingeführt (sog. „*Suppentopf*“), bei denen sie von einem Vorstand über die aktuelle Lage informiert wurden. Hieran zeigt sich wiederum, dass die Kommunikation der Bedrohung, als erste Phase der Problemorientierten Führung top down funktionierte.

Ein weiteres Instrument, das sich an alle Mitarbeiter im Unternehmen richtete war der sog. „*Leaders Lunch*“. Dieser „*Leaders Lunch*“ war ebenfalls eine Mittagspause, in der ein Abteilungsleiter von Lufthansa Cargo über die gegenwärtige Lage des Unternehmens und die seines Bereichs referierte.

Der Vorstand absolvierte zudem sog. *Roadshows*. Hierzu besuchten Vorstände über einen Zeitraum hinweg mehrere Bereiche im Unternehmen, hielten Vorträge und stellten sich den Fragen der Mitarbeiter. Alle drei Monate wurde zudem eine *Webkonferenz* international ausgestrahlt. Ziel dieser Massnahmen war die Stärkung des

Zusammengehörigkeitsgefühls im ganzen Unternehmen und der Ansporn zu einer unumgänglichen, gemeinschaftlichen Krisenbewältigung.

Die krisenspezifische Kommunikation und die Notwendigkeit einer gemeinsamen Bewältigung der Krise war für die Mitarbeiter auch im Rahmen von sog. „*Frühstück beim Vorstand*“ - Veranstaltungen greifbar (vgl. Bruch, 2010). Hierbei war es für Mitarbeiter einmal im Monat möglich, gemeinsamen mit einem Vorstandsmitglied zu frühstücken und dabei die aktuellsten Informationen zur Lage zu erfahren und auch Fragen zu stellen. Auch in schriftlicher Form war die Kommunikation zur Krisenzeit stark ausgeprägt. Sowohl in den Printmedien (Mitarbeitermagazin) als auch im Intranet (z.B. in Form eines sog. „*Krisentickers*“) wurde dem Thema Wirtschaftskrise und Situation für Lufthansa Cargo viel Raum gewidmet. Da Lufthansa Cargo ebenfalls Mitarbeiter beschäftigt, die nicht über einen Arbeitsplatz mit Internetzugang verfügten, mussten auch diese Mitarbeiter spezifisch informiert und involviert werden. Hierzu wurden Mitarbeiter ohne eigenen Internet-Zugang am Arbeitsplatz via Infoscreens informiert. Für die 40 Top Management Mitglieder von Lufthansa Cargo gab es einen ganz besonderen Service in Bezug auf neue Informationen zur Krise – sie wurden jeden Montag per SMS über die aktuellsten Zahlen, Daten und Fakten des Unternehmens informiert.

Die erste Phase der Problemorientierten Führung dient dem einfachen, aber nicht simplen Zweck, den Ernst der Lage für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar und spürbar werden zu lassen. Hierdurch soll für die Mitarbeiter die Möglichkeit und Aussicht eröffnet werden, die Problemsituation durch gezieltes Handeln zu überwinden.

Phase 2 der Problemorientierten Führung: Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter.

Neben der Kommunikation und dem Herstellen einer Transparenz in der Krisensituation (erste Phase der Problemorientierten Führung) wurden von der Unternehmensleitung parallel konkrete Massnahmen beschlossen und ergriffen, um die Krisensituation zu bewältigen. Als Bezugsrahmen diente hierbei wiederum die Problemorientierte Führung bzw. genauer die zweite Phase der Problemorientierten Führung - die Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter.

Die Führungsaufgabe in dieser Phase besteht darin, den Mitarbeitern die Angst zu nehmen, dass die Problemsituation des Unternehmens übermächtig, nicht beeinflussbar und unabwendbar sein könnte. Daher förderten die Führungskräfte von Lufthansa Cargo hier gezielt die Zuversicht der Mitarbeiter, so dass diese zu der Einsicht gelangen konnten, dass die Problemsituation gemeinsam erfolgreich überstanden werden kann.

Lufthansa Cargo hatte zur Zeit der Wirtschaftskrise Kurzarbeit beantragt (vgl. Phase 1). Resultierend aus der Kurzarbeit ergaben sich für die Mitarbeiter Lohnneinbussen. Zur Stärkung der Zuversicht der Mitarbeiter und auch im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit wurden die Gehaltseinbussen auch auf hierarchisch höheren Ebenen abgebildet. So kam es, dass Vorstand, Führungskräfte und aussertariflich bezahlte Mitarbeiter freiwillig, parallel zur Kurzarbeit im ersten und zweiten Quartal 2009 auf 10% ihres Gehalts verzichteten. Diese sichtbare Solidarität zeigte allen Mitarbeitern im Unternehmen das Commitment des Managements (vgl. Bruch, 2010).

„Wir wollen alle Arbeitskräfte erhalten und solidarisch durch die Krise kommen. Das gehört bei Lufthansa zur Unternehmenskultur und hat sich in der Vergangenheit immer bewährt.“ (Ehemaliger Vorstand Personal und Finanzen, zitiert nach Bruch, 2010).

Ein aussagekräftiger Schritt, der ebenfalls auf die Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter ausgerichtet war, war das Commitment zur Unternehmensvision *„Lufthansa Cargo is the Industry Leader“*. In der aktuellen Situation sollte diese Perspektive aufrechterhalten werden, um die Notwendigkeit einer gemeinsamen Bewältigung der Krisensituation hervorzuheben. Das Ziel war es, die Motivation aller Mitarbeiter bei Lufthansa Cargo für die anstehenden Monate zu steigern und die Energie zu bündeln, um eine Verwirklichung der Vision auch bzw. gerade in dieser schwierigen Zeit zu ermöglichen. Als Instrument hierfür wurden Onlineinhalte, Bilder und Videos zum Thema *„We are Cargo Strong“* von den Mitarbeitern erbeten, gesammelt und für alle Beteiligten verfügbar gemacht. Zudem wurden *„Motivationsclips“* an die Mitarbeiter versandt (vgl. Bruch, 2010).

Neben diesen emotional aufladenden Aktivitäten wurden Abwicklungs- und Kernprozesse im Tagesgeschäft in hohem Mass flexibilisiert. Dies führte zu einem starken Anstieg von Erst- und Neuanflügen von Destinationen. Die Anzahl der Neuanflüge waren die höchsten in der Unternehmensgeschichte.

Darüber hinaus wurden interne Wettbewerbe ins Leben gerufen, um Einsparpotentiale aufzudecken. Dafür wurden die Mitarbeiter involviert, da sie in ihrem Tagesgeschäft die Experten waren und ihnen am ehesten Einsparpotentiale auffielen. Die Titel dieser Wettbewerbe spiegelten wiederum die Notwendigkeit von Einsparungen und Optimierungen gerade zur aktuellen Krisensituation wider. Ein Wettbewerb nannte sich „*Beste Einsparidee*“. Ein weiterer wurde „*Was kostet eigentlich...*“ benannt. Dieser Wettbewerb sollte zudem ein verstärktes Kostenbewusstsein bei allen Mitarbeitern von Lufthansa Cargo fördern und so Mitarbeiter an der Krisenbewältigung beteiligen. Auch wurden Kommunikationskanäle installiert, die nicht nur top-down Informationen anboten, sondern auch bottom-up Rückmeldungen beinhalteten (z.B. ein *Weblog*).

Durch die verringerten Ressourcen (Kurzarbeit, Urlaub und Teilzeit) zu dieser Zeit wurden ebenfalls Massnahmen initialisiert, die auf einen kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg bzw. eine Reduktion von Kosten ausgelegt waren. So wurden alle Projekte seitens der jeweils involvierten Führungskräfte sowie vom Top-Management Team (neu-)priorisiert. Hierdurch konnten Kürzungen von Projektbudgets um 30% erreicht werden. Ein wichtiger Aspekt in dieser Priorisierung war die Konzentration auf nur solche Projekte, die entweder betriebsnotwendig waren oder kurzfristig wirtschaftlichen Erfolg mit sich brachten. Das Ziel war eine Bündelung aller Kräfte und Ressourcen auf die zentralen Themen für die Krisenbewältigung (vgl. Bruch et al, 2005; Bruch et al., 2007 und Bruch, 2010).

Im Krisenjahr 2009 liessen sich die vollzogenen Aktivitäten und Massnahmen bei Lufthansa Cargo, die sich der zweiten Phase der Problemorientierten Führung zuweisen lassen, entsprechend der vier Quartale gliedern. In den vier Quartalen 2009 standen somit jeweils unterschiedliche Bewältigungsstrategien bei Lufthansa Cargo im Zentrum.

Im ersten Quartal wurden insbesondere Massnahmen zur Kostenreduktion installiert. So konnten die Personalkosten auf 85 % gesenkt werden. Dies gelang durch Kurzarbeit (etwa 20 % des Bodenpersonals) und Teilzeitregelungen, die äquivalent zur Kurzarbeit waren. Neben den Personalkosten fand auch eine gestaffelte Sachkosten/ Einzelkostenreduktion statt. Auch wurden Projekt- und Investitionsbudgets auf 30 % des ursprünglichen Werts reduziert. Um den noch zur Verfügung stehenden Ressourcen

Rechnung zu tragen, wurden auch die Frachtkapazitäten reduziert. So fand eine Reduktion der Frachtkapazität um 30 % statt. Hinzu kam eine Stilllegung von vier Frachtflugzeugen. Diese Kostenmassnahmen konnten 72 % der verlorenen Umsätze kompensieren (vgl. Bruch, 2010).

Die reine Kostensenkung alleine würde jedoch keine Bewältigung der Krisensituation bewirken können und so lag der Fokus im zweiten Quartal 2009 auf einer Strategie, die die zu erzielenden Frachtmengen steigern sollte, um ein Mehr an Umsatz zu generieren. So sollten möglichst nicht nur weitere Umsatzverluste vermieden, sondern auch neue, zusätzliche Aufträge und damit Umsätze generiert werden. Durch die größte Anzahl von Neuanflügen von Destinationen in der Unternehmensgeschichte konnten die Deckungsbeiträge gesichert werden. Im weitesten Sinne wurde also eine Optimierung der Auslastung von bestehenden Kapazitäten, durch andere bzw. neue Destinationen, erreicht.

Darüber hinaus analysierte ein Gremium im Rahmen des Ergebnis-Sicherungs-Programms (ESP Gremium) neue Potentiale im Hinblick auf Fokusstrecken und tonnenstarke Segmente, welche wiederum neue zusätzliche Umsätze eröffnen könnten (vgl. Bruch, 2010). Hierzu wurden von zwei Referenten fortlaufend Fokusstrecken untersucht. Zielfokus bei der Überprüfung solcher Fokusstrecken war zum einen die Höhe des Deckungsbeitrags und zum anderen die Wahrscheinlichkeit, mit der diese Strecke realisiert werden könnte. Der erklärte Endzweck hierbei war die Identifikation von zusätzlichen, neuen Potentialen. Diese Untersuchungen dienten dem ESP-Gremium als Grundlage für Diskussionen über zusätzliche Auftragsvolumina. Allein die Häufigkeit der, von diesem Gremium einberufenen Meetings zeigte allen Mitarbeitern die Notwendigkeit der gemeinsamen Krisenbewältigung und darüber hinaus eine Zuversicht. Das Gremium berichtete zwei Mal wöchentlich dem Vertriebsvorstand. Weitere Verluste des Frachtvolumens konnten durch die genannten Massnahmen eingedämmt werden (vgl. Bruch, 2010).

Dieses Ergebnis kann im Sinne der Problemorientierten Führung wiederum als ein Impuls für die Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter verstanden werden.

Im dritten Quartal 2009 lag der Fokus auf der Optimierung der Marge. Diese sollte über eine Reduktion der Verluste hinaus Umsatz generieren. Trotz der Krisensituation wurde entschieden, sich der negativen Preisspirale nicht anzupassen.

Obwohl die notwendigen Preiserhöhungen ein sehr hohes Risiko mit sich brachten, wurden sie umgesetzt und zwar sogar trotz zunächst noch vorhandener Überkapazitäten. Der Vorteil und Vorsprung gegenüber Konkurrenten konnte so letztlich noch ausgebaut werden. Denn die Nachfrage nach Frachtvolumen stieg sukzessive wieder an, wodurch die zudem reduzierten Kapazitäten knapper wurden und die Margen stiegen. Diese mutige und risikobehaftete Entscheidung und die Umsetzung dieser brachten Umsatzzuwächse. Damit konnte die temporäre Reduktion von Ressourcen und Personalkosten (Kurzarbeit) wieder aufgehoben werden, und auch die anderen strengen Kostenziele konnten gelockert werden (Bruch, 2010).

Phase 3 der Problemorientierten Führung: Verdeutlichung von Fortschritten bei der Krisenbewältigung

Bruch und Kollegen (2007) beschreiben hierfür, dass eine fortwährende Information über den Stand der Krisenbewältigung der Mitarbeiter vollzogen werden sollte. Dies ermöglicht eine Neubewertung der Situation durch die Mitarbeiter, so dass diese in ihrem Einsatz bestätigt werden, dass sie sich auf dem richtigen Weg in der Krisenbewältigung befinden.

Die Entwicklungen im vierten Quartal waren auf eine Zukunftsausrichtung von Lufthansa Cargo konzentriert. Dies spiegelt genau die dritte Phase der Problemorientierten Führung wider.

Die flexible, kostenorientierte und prozessoptimierende Grundhaltung im Unternehmen wurde bewusst auch über die Krise hinaus aufrechterhalten. Schliesslich waren die entsprechenden Massnahmen so erfolgreich, dass die Krise damit überwunden werden konnte. So wurde – im Rahmen von Prozessoptimierungen zum ersten Mal die sog. Homepage von einem Teil der Frachtflugzeugflotte ins Ausland verlegt. Auch das ESP Gremium, das während der akuten Krise zum Teil täglich zusammentraf, wurde auf der Ebene des Top Managements aufrechterhalten, wobei sich der Turnus der Treffen fortan auf monatliche Treffen reduzierte.

Insgesamt hatten die Massnahmen und auch die Kommunikationsstrategien den vollen Einsatz der Mitarbeiter bei Lufthansa Cargo ermöglicht. Durch den Einsatz der Mitarbeiter konnte die Krise überwunden werden. Dieser Erfolg der Problemorientierten

Führung – die gemeinsame Bewältigung der Krisen- bzw. Problemsituation sollte nach Bruch und Kollegen (2007) in hohem Mass honoriert und belohnt werden, beispielsweise in Form von Feiern für alle Mitarbeiter.

Nach erfolgreicher Bewältigung der Problem- bzw. Krisensituation erfolgte bei Lufthansa Cargo eben genau dies: Ende 2009 wurden Mittel zur Organisation von Mitarbeiterfesten freigegeben. Diese Mitarbeiterfeste sollten ein Dank an die Belegschaft für ihren Einsatz und ihre Solidarität darstellen.

Lufthansa Cargo hat den Weg aus der Krise beschritten und nicht nur das, die Krise diente rückblickend als Chance für die Zukunft, denn die Suche und das Ausschöpfen von Optimierungspotentialen auch aus Sicht der Mitarbeiter wurde initialisiert und wird seitdem verstärkt berücksichtigt. Durch die ergriffenen Massnahmen konnte bis Mai 2010 ein Umsatzwachstum generiert werden, das 50% höher lag als das im selben Zeitraum 2009. Die Massnahmen griffen besonders in der Region Asien, Pazifik und naher Osten. Diese Regionen legten verglichen mit dem Vorjahr um bis zu 100% im Umsatz zu. Die wieder angestiegene Nachfragekapazität machte eine weitere Preiserhöhung im März 2010 möglich.

„Ende 2010 sind wir die profitabelste Fracht-Airline der Welt. Wir haben den Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern vergrößert. Im Moment sind wir Industrieführer“ (Peter Gerber, Vorstand Personal und Finanzen, zitiert nach Bruch, 2010).

Lufthansa Cargo hat die Wirtschaftskrise erfolgreich überstanden, und noch mehr, sie haben die Krise als Chance begriffen und sind gestärkt aus ihr hervorgegangen.

„Wir sind jetzt wieder auf dem Strategiepfad zurück, d.h. jetzt kommen die großen Herausforderungen der nächsten Jahre, nämlich alle Produktionsmittel zu erneuern. Das sind die Herausforderungen nach dem Überstehen der Krise“ (Peter Gerber, Vorstand Personal und Finanzen, zitiert nach Bruch, 2010).

5.2.1.2 Fallstudie B - Problemorientierte Führung in einer Krisensituation

Die zweite Fallstudie (Fallstudie B), die ein Unternehmen in einer Krisensituation untersucht, stammt von Bruch und Dolle aus dem Jahr 2011. Das untersuchte Unternehmen ist die **PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG** (im Nachfolgenden: Phoenix Contact). Phoenix Contact ist ein international tätiges Unternehmen des deutschen Mittelstands, das sich auf die industrielle Entwicklung und Produktion von elektrischen und elektronischen Technologien spezialisiert hat. Hierbei handelt es sich um Automatisierungstechnik, elektrische Interfacetechnik, Verbindungstechnik und den Überspannungsschutz. Der Hauptsitz von Phoenix Contact ist in Blomberg, Deutschland.

Bruch und Dolle (2011) zeigen in dieser Fallstudie auf, wie sich die Entwicklung von Phoenix Contact im Zeitraum 2000 bis 2011 darstellte. Phoenix Contact konnte als Marktführer in den genannten Bereichen in diesem Zeitraum grosses Wachstum aufweisen und überstand die Wirtschaftskrise im Jahr 2009. Das Überstehen der Wirtschaftskrise war den Autoren nach von einer geplanten Entwicklung, einer Implementierung und Ausgestaltung der Unternehmenskultur und der Führung im Unternehmen geprägt.

„The case depicts these organizational developments and focuses on the challenges Phoenix Contact was facing and how the company leaders managed to overcome these successfully” (Bruch & Dolle, 2011).

Im Folgenden soll ein Überblick über die Situation bei Phoenix Contact vor der Wirtschaftskrise 2009 und der dann erfolgten Bewältigung der Krisen- bzw. Problemsituation Wirtschaftskrise 2009 in Anlehnung an die Ausführungen von Bruch und Dolle geliefert werden.

Durch grosses Wachstum und eine Expansionsstrategie konnte im Jahr 2007 der Umsatz auf über eine Milliarde Euro gesteigert werden. Dies war vormals das strategische Ziel für das Jahr 2010 gewesen. Zu dieser Zeit beschäftigte Phoenix Contact mehr als 9.000 Mitarbeiter weltweit, wobei ca. 50 % der Mitarbeiter in Deutschland arbeiteten. Durch das vorzeitige Erreichen der Marke von jenseits der einen Milliarde Euro wollte und musste sich Phoenix Contact ein neues strategisches Ziel geben. Bis dato waren solche strategischen Ziele immer nur finanzieller Natur gewesen. Die Unternehmensleitung ging davon aus, dass ein weiteres reines Finanzziel die Mitarbeiter

nicht nachhaltig motivieren würde und beschloss daher nun erstmals, ein strategisches Ziel zu wählen, das über die reinen Finanzziele hinausging und „weiche Faktoren“ beinhalten sollte (Bruch & Dolle, 2011). Aus diesem Grund entwickelten sie im Jahr 2007 ein Langzeitziel, das das sog. „*Vertrauenskonzept*“ in den Vordergrund rückte. Bis zum Jahr 2020 sah dieses Ziel vor, dass Phoenix Contact die vertrauenswürdigste Marke in ihrer Branche werden sollte (Bruch & Dolle, 2011).

“Without trust, the vision can’t be achieved. If there is trust, all other things will follow [...] Why did we choose trust as strategic goal? The answer is that from now on, our products will be so complex, so versatile that clients will not be able to understand them entirely. Thus, you have to simply trust that this Phoenix Contact product is of high quality.” (Gunther Olesch, Mitglied des Vorstands, zitiert nach Bruch und Dolle, 2011).

“Trust is the most important thing ... our concept for the future [...] Trust is something you cannot measure, you cannot buy, and you cannot copy” (Klaus Eisert, geschäftsführender Gesellschafter, zitiert nach Bruch und Dolle, 2011).

Um Vertrauen als Alleinstellungsmerkmal von Phoenix Contact zu erreichen und zu etablieren, musste Phoenix Contact eine Operationalisierung dieses Ziels („*Vertrauenskonzept*“) vornehmen. Hierfür wurde das Vertrauenskonzept in kurzfristig erreichbare Meilensteine gegliedert, um auch eine Messung zu ermöglichen und einen schrittweisen Fortschritt in der Zielerreichung sichtbar zu machen (Bruch & Dolle, 2011). Phoenix Contact strebte neben dem Vertrauenskonzept eine stabile jährliche Wachstumsrate von mindestens 10 % pro Jahr bis 2020 an und setzte sich ebenso Spitzenleistungen in diversen anderen Bereichen als Ziel (Bruch & Dolle, 2011).

Die Kommunikation des Vertrauenskonzepts fand im Jahr 2008 statt. Hierzu trat die Unternehmensleitung in einen intensiven Dialog und Diskussion mit den Mitarbeitern und Meinungsführern im Unternehmen. Mit insgesamt 470 Führungskräften fanden 31 vierstündige Trainings statt, um das Unternehmensleitbild und das Vertrauenskonzept zu kommunizieren (Bruch & Dolle, 2011). Kaskadierend lag die Aufgabe dieser Führungskräfte im Folgenden darin, diese Inhalte allen Mitarbeitern von Phoenix Contact nahe zu bringen. In einem folgenden Schritt trainierte das Management Team Gruppen von sog. Multiplikatoren, Mitglieder von diversen Unternehmenseinheiten. In diesen Trainings wurde das Konzept präsentiert und die Teilnehmer wurden anschliessend zu

einem kritischen Dialog aufgerufen. Auf diesem Weg konnten mehr als 700 Mitarbeiter zu Multiplikatoren ausgebildet werden (vgl. Bruch & Dolle, 2011).

Um dieses neuartige strategische Ziel zu erreichen, war eine Messung bzw. ein Messbarmachen dieses Vertrauenskonzepts notwendig. Hierzu entschied das Management Team, dass zukünftig ein sog. „*Vertrauens-Index*“ erhoben werden sollte. Um eine Messung zu gewährleisten, wurden zum einen Mitarbeiterbefragungen und parallel dazu Kundenbefragungen ab dem Jahr 2007 durchgeführt. Ziel im Sinne der Ausrichtung auf das Vertrauenskonzept war eine jährliche Verbesserung pro Befragung in Bezug auf den Vertrauens-Index von 2 %. Die Quote der Befragungsteilnehmer lag im Jahr 2007 bei 52 % und die Einschätzung zum Vertrauens-Index lag bei 68 %. Im Jahr 2009 stieg die Teilnehmerquote auf 75 % und die Zustimmung zum Vertrauens-Index stieg auf 71 %. Dieser Anstieg entsprach der Zielstellung und entwickelte sich auch im Jahr 2009 positiv, wohingegen der Branchendurchschnitt um 6 % zurückging (vgl. Bruch & Dolle, 2011). Die Kundenbefragung offenbarte, dass die Leistung von Phoenix Contact von den Kunden als besser eingeschätzt wurde als die der Konkurrenz.

Die Messung, Implementierung und Erarbeitung von Optimierungsstrategien fand bei Phoenix Contact in engem Verbund und unter Beteiligung des Bereiches Human Resources (HR) statt. Denn als wesentlicher Treiber für den Vertrauens-Index bzw. das gesamte Vertrauenskonzept wurde von Phoenix Contact das Thema Führung angesehen. So wurden konsequenterweise Methoden wie das *360° Führungsfeedback* implementiert. Ein weiterer Schritt zur Messung und der Kontrolle der Zielerreichung im Rahmen des Vertrauenskonzepts spielte die sog. „*target card*“. Dieses Instrument, vergleichbar der Balanced Scorecard, diente der Kontrolle der Zielerreichung. Auf dieser Target Card wurden fünf Bereiche aus der Strategie abgeleitet: Prozess, Kunden, Innovation, Kosten und Mitarbeiter. In jedem Jahr fand eine Fokussierung auf einen dieser fünf Bereiche statt. Für diesen Fokusbereich wurden wiederum fünf strategische Ziele ausgegeben, denen sich in der Folgezeit zugewandt werden sollte (vgl. Bruch & Dolle, 2011). Phoenix Contact nannte diese Kommunikation des Fokusbereichs an die Mitarbeiter „*target communication*“. Die Führungskräfte hatten daraufhin die Aufgabe aus diesen Zielen erreichbare Subziele für ihre Bereiche zu definieren, die die gesamte Zielerreichung des Unternehmens unterstützen würden (Bruch & Dolle, 2011).

Nur zwei Jahre nach der Implementierung des Vertrauenskonzepts als strategischem Langzeitziel unter erstmaliger Berücksichtigung weicher Faktoren, wurde dieses Konzept und Phoenix Contact durch die Wirtschaftskrise 2009 auf die Probe gestellt.

“At first, we thought that the crisis is not going to affect us. But then, by the end of 2008, the crisis had hit us. We realized that we now have to accept this state. Like an earthquake. We have to cope with this situation“ (Klaus Eisert, geschäftsführender Gesellschafter, zitiert nach Bruch und Dolle 2011).

Seit Ende 2008 war Phoenix Contact mit monatlichen Umsatzrückgängen konfrontiert und der erwartete Umsatzzuwachs für das erste Quartal 2009 von 9 % fiel auf – 19 %. Doch der stärkste Umsatzrückgang stand Phoenix Contact noch bevor. Um 29 % sank der Umsatz im Juni und Juli 2009 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Dies waren erkennbar die stärksten Umsatzeinbrüche, die Phoenix Contact jemals in seiner Unternehmensgeschichte zu verzeichnen hatte – die Situation war sehr ernst.

“During the last years the boat Phoenix Contact sailed quite well. Nice wind, you could always see the harbor, the management team could steer the boat well. Everybody can do this. But now we are facing storm. Fog makes easy management and reliable forecasts impossible“ (Gunther Olesch, Mitglied des Vorstands, zitiert nach Bruch und Dolle, 2011).

Im Anbetracht der schwierigen Phase für Phoenix Contact sollen nachfolgend die Aktivitäten und Massnahmen dargelegt werden, wie es Phoenix Contact gelungen ist, die ernste Lage zur Zeit der Wirtschaftskrise 2009 durchzustehen. Hierzu dient wiederum die Problemorientierte Führung bzw. ihre drei Phasen als Bezugsrahmen (vgl. Kapitel 5.3.1.1). Das heisst die Bewältigung der Krisensituation soll nicht primär den chronologischen Schilderungen von Bruch und Dolle (2011) nachempfunden werden, sondern die Aktivitäten und Massnahmen sollen hier direkt den Phasen der Problemorientierten Führung zugeordnet werden. Der erste Schritt war demnach die Herstellung von Offenheit und Informationstransparenz über die Krisensituation im gesamten Unternehmen (vgl. Bruch et al, 2005; Bruch et al., 2007).

Phase 1 der Problemorientierten Führung: Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung (Bedrohung)

In der ersten Phase der Problemorientierten Führung soll eine Kommunikation der Problemsituation erfolgen, wonach alle Mitarbeiter eines Unternehmens die Notwendigkeit begreifen („sense of urgency“, vgl. Bruch et al., 2005), dass nur eine gemeinsame, flexible und schnelle Bewältigung der Problemsituation erfolgreich sein kann (vgl. auch Bruch et al. 2007).

Eine erste Massnahme zur Reduktion von Kosten war der Antrag auf Kurzarbeit ab April 2009. Durch die Kurzarbeit mussten die Mitarbeiter von Phoenix Contact Gehaltseinbussen im Rahmen von 6 % bis 8 % hinnehmen, was ihnen indirekt den Ernst der Lage verdeutlichte.

Um auch die direkte Kommunikation der Lage zu erhöhen wurde vom Vorstand von Phoenix Contact neben den regulären Vorstandssitzungen Sitzungen für den erweiterten Managementkreis initialisiert. Früh im Jahr 2009 wurden so regelmässige Treffen mit dem erweiterten Management Team von Phoenix Contact arrangiert. Dieser verstärkte Informationsaustausch sorgte für einen konstanten Fluss von Informationen zwischen Vorstand, erweitertem Management und den Bereichsleitern des Unternehmens.

Aber auch die gesamte Belegschaft von Phoenix Contact wurde regelmässig, beginnend im Februar 2009, alle zwei Monate in Form von Versammlungen („general meeting“) über die aktuelle Situation, die Perspektive und die Pläne und nächsten Schritte informiert. Das erklärte Ziel dieser Versammlungen lag dem Vorstand nach nicht nur in der Information der Mitarbeiter, sondern auch darin, mit den Mitarbeitern in Dialog zu treten (vgl. Bruch & Dolle, 2011).

“To me, the most important human resource strategy in the crisis is first, to inform, second, to inform, and third, to inform. Nothing is worse than not informing the employees“ (Gunther Olesch, Mitglied des Vorstands, zitiert nach Bruch und Dolle, 2011).

Laut Plan sollte die Befragung zum Vertrauens-Index Mitte des Jahres 2009 stattfinden. Und obwohl diese Durchführung zum einen selbst kostenintensiv ist und Phoenix Contact zudem eine der schwersten Situationen seit Bestehen des Unternehmens erlebte, wurde die Befragung durchgeführt. Die Mitarbeiter nahmen nicht nur an der

Befragung teil, sondern schrieben zudem viele positive Bemerkungen über die Krisenbewältigungsstrategie des Management Teams als Antworten (vgl. Bruch & Dolle, 2011). Dies zeugt im Sinne der ersten Phase der Problemorientierten Führung für ein Verständnis der Mitarbeiter für die aktuelle Situation, welches durch die ergriffenen Kommunikationsmassnahmen mit hervorgerufen wurde. Darüber hinaus zeigten die Ergebnisse, dass die Zufriedenheit unter den Mitarbeitern von Phoenix Contact von vormals 91 % auf nun 92 % gestiegen war, auch zeigte sich – wie schon beschrieben – das der Vertrauens-Index von vormals 68 % auf nun 71 % angestiegen war (Bruch & Dolle, 2011). Somit wurden die intensiven Bemühungen des Management Teams um Kommunikation und Transparenz zur aktuellen Krisensituation als solche wahr und ernst genommen und durch die Mitarbeiter wertgeschätzt.

In Bezug auf die strategischen Ziele 2020 wurden ebenfalls keine Veränderungen vorgenommen, es erfolgte lediglich eine Modifikation der kurzfristigen Ziele für 2009 und 2010 durch den Vorstand. Er konstatierte beispielsweise, dass aufgrund der Krise der Liquidität das grössere Augenmerk gehöre und weniger dem Wachstum. Alle Änderungen bzw. Modifikationen der Subziele (kurzfristige Ziele) wurden umgehend den Mitarbeitern von Phoenix Contact mitgeteilt.

“We had better possibilities to deal with the crisis than other companies that did not foster their organizational culture so intensively beforehand. Employees that do not trust their company in good times will do so less than ever in bad times” (Martin Grosser, Leiter Führungskräfteentwicklung und Organisationsentwicklung, zitiert nach Bruch und Dolle, 2011).

Phase 2 der Problemorientierten Führung: Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter.

Der Vorstand von Phoenix Contact musste aufgrund der Wirtschaftskrise schnell und flexibel reagieren, um zum einen Kosten zu reduzieren aber gleichzeitig Umsatz zu generieren bzw. zu erhalten. Für diese Aktivitäten benötigt ein Unternehmen grundsätzlich Mitarbeiter, die motiviert sind, zupacken und bereit sind sich vollends einzusetzen – gerade zu Krisenzeiten. Die Zuversicht und das Selbstvertrauen auf Seiten der Mitarbeiter ist hierfür ein entscheidender Schlüssel. Die Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter, dass die Krise bewältigt werden wird, stellt das Ziel der zweiten Phase der Problemorientierten Führung dar (vgl. Bruch et al., 2007).

Auch Phoenix Contact entschied sich während der Krise Kurzarbeit einzuführen. Aufgrund der daraus entstehenden Gehaltseinbussen bei den Mitarbeitern entschloss sich der Vorstand, die eigenen Gehälter ebenfalls zu reduzieren. So verzichteten sie ab April 2009 auf 8.7 %, was dem Maximum entsprach, was die Mitarbeiter an Einbussen hinnehmen mussten.

“By also cutting their own salary, the executive board demonstrated that they would not ask the employees for something which they weren’t willing to give themselves” (Helmut Karnath, Mitglied des Vorstands, zitiert nach Bruch und Dolle, 2011).

Die Kurzarbeit führte zu einer Reduktion der Kapazitäten um etwa 20 %. Trotz dieser verringerten Kapazität und einem Weiterführen des Tagesgeschäfts, plante das Management Team von Phoenix Contact eine grosse Anzahl an Innovationen.

“We want to stand in a pole position after the crisis. This means that we have to stand there ready to shoot when the race starts again and this is only possible if we invest in innovation and prevent collective overload” (Gunther Olesch, Mitglied des Vorstands, zitiert nach Bruch und Dolle, 2011).

Um die grosse Zahl an Innovationen zu erreichen, wurde die Anzahl an „best practice workshops“ deutlich erhöht. Diese sollten Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Ideen vor Kollegen und sogar dem Management Team zu präsentieren. Normalerweise fanden solche Workshops einmal jährlich statt, doch während der Wirtschaftskrise 2009 wurden gleich zwei solcher Workshops durchgeführt.

Diese Massnahmen zur Steigerung der Qualität und Quantität von Innovationen haben in Bezug auf die Problemorientierte Führung die Wirkung, die Zuversicht der Mitarbeiter zu fördern, so dass diese zu der Einsicht gelangen, dass die Problemsituation gemeinsam erfolgreich überstanden werden kann. Die gezielte Fokussierung auf die Stärke des Unternehmens – das Ausschöpfen von Innovationspotentialen – bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit zu erkennen, dass gemeinsame Aktivitäten unternommen werden, die die Krisenbewältigung erreichbar erscheinen lassen (vgl. Bruch et al., 2005).

Zusätzlich, um das Innovationspotential von Phoenix Contact nicht durch Sparmassnahmen zu bremsen, fanden keine Kostenreduktionsmassnahmen oder Kurzarbeit im Bereich Forschung und Entwicklung sowie dem Vertrieb statt. Das Budget für den Bereich Forschung und Entwicklung wurde im Vergleich zu 2008 nicht reduziert, obwohl die geplante Wachstumsrate von 9 % aufgrund der Krise natürlich nicht erreicht wurde.

Durch die reduzierte Kapazität (Kurzarbeit) begann Mitte 2009 eine Überbelastung bei Phoenix Contact. Um diesem Trend entgegenzuwirken fand eine (Neu-) Priorisierung von Projekten statt. Als Methode hierfür nutzte Phoenix Contact die ABC Analyse. So wurden Projekte in eine der drei Kategorien A, B oder C eingruppiert. Kategorie A beschrieb notwendige Aktivitäten, B beschrieb Projekte, die zwar wichtig aber nicht zeitkritisch waren und denen sich zu einem späteren Zeitpunkt wieder zugewandt werden würde. Und die Kategorie C beinhaltete Projekte, die verschoben oder eingestellt werden können. Auf diese Weise konnte die Arbeitsbelastung um 20 % reduziert werden, indem Aufgaben und Projekte neupriorisiert wurden (vgl. Bruch & Dolle, 2011).

Eine weitere Initiative zur Zeit der Wirtschaftskrise war ein Projekt namens Business Improvement and Technology Excellence (BITE). BITE war ein interner Optimierungsprozess, bei dem die Effizienz im Unternehmen durch Verbesserungen von Arbeitsprozessen oder Prozessschritten gesteigert werden sollte (Bruch & Dolle, 2011).

Phase 3 der Problemorientierten Führung: Verdeutlichung von Fortschritten bei der Krisenbewältigung

Nach Bruch und Kollegen (2007) soll in dieser dritten Phase der Problemorientierten Führung eine fortwährende Information über den Stand der Krisenbewältigung der Mitarbeiter stattfinden. Dies ermöglicht eine neuerliche Bewertung der Situation durch die Mitarbeiter, so dass diese sich in ihrem Einsatz bestätigt sehen und dass sie sich auf dem richtigen Weg in der Krisenbewältigung befinden (vgl. Kapitel 2.2.3.1).

Durch die gezielte Ausrichtung des Unternehmens auf den Bereich Forschung und Entwicklung und damit auf das Ausschöpfen des Innovationspotentials wurde den Mitarbeitern eine Perspektive zur Bewältigung der Krisensituation geliefert und darüber hinaus eine Aussicht, wie die zukünftige Entwicklung von Phoenix Contact weitergehen würde. Diese Entwicklung von Phoenix Contact weiter fortzuführen stellt sich im Rahmen der dritten Phase der Problemorientierten Führung wie folgt dar.

Durch die gezielte Reduktion von Ineffizienzen und unnötigen Kosten im Unternehmen und Ausrichtung auf Innovationen konnten noch während der Krise Optimierungen vorgenommen werden, die insbesondere zum Zeitpunkt des Abklingens der Wirtschaftskrise für Phoenix Contact Ende 2009 bzw. Anfang 2010 ihr volles Potential offenbarten (Bruch & Dolle, 2011). Denn obwohl im gesamten Unternehmen die zur Krisenzeit einzusparende Summe bekannt war, hatte es ausgehend vom Top Management keine Vorgaben gegeben, wie oder welche Unternehmenseinheit diese Summe einsparen sollte, geschweige denn wie die Mitarbeiter an den Einsparungen teilhaben sollten. Diese Freiheitsgrade und der Grad an Selbstbestimmung im Hinblick auf Einsparpotentiale sorgte für ein so grosses, nachhaltiges Erleben von Freiheit, Mitbestimmungsmöglichkeit und resultierte in einer hohen Einspar-Motivation bei den Mitarbeitern von Phoenix Contact. Die Summe der erreichten Einsparungen übertraf als Konsequenz auch die Erwartungen von 30 % Einsparungen (Bruch & Dolle, 2011).

Bereits im ersten Quartal 2010 wurden die wichtigen Schritte von Phoenix Contact wie Freiraum für die Mitarbeiter, Mitbestimmung bei Optimierungsmöglichkeiten, Konzentration auf Effizienz und die Fokussierung auf Innovationen belohnt. So verzeichnete Phoenix Contact wieder ein Umsatzwachstum, die Auftragseingänge stiegen um 33 %, so dass die Kurzarbeit beendet werden konnte. Die

Auftragsvolumina waren derart hoch, dass sogar in einigen Divisionen temporär eine sieben-Tage Woche eingeführt werden musste (vgl. Bruch & Dolle, 2011). Das Jahr 2010 wurde das profitabelste Jahr der Unternehmensgeschichte und die Wachstumsrate betrug, verglichen mit 2009, 40 % und gegenüber 2008 war ein Umsatzwachstum von 13 % erreicht worden (Bruch & Dolle, 2011).

Insbesondere im Bereich der sog. „grünen Technologien“ stiegen in der gesamten Branche die Umsätze um 22 %, die Umsatzzahlen von Phoenix Contact jedoch stiegen sogar um 88 %. Um der Nachfrage überhaupt standzuhalten, stellte Phoenix Contact im Jahr 2010 insgesamt 1.200 neue Mitarbeiter ein. Die Strategien während der Krise zahlten sich aus. Phoenix Contact war stärker aus der Krise hervorgegangen als viele Konkurrenten. Im März 2010 konnte Phoenix Contact auf der Messe Hannover, der wichtigsten Messe dieser Branche, die Anzahl eigener neuer Produkte mehr als verdoppeln. Während sie sonst im Schnitt 600 - 700 neue Produkte, wovon etwa 12 - 15 Basisinnovationen waren, präsentierten, konnte Phoenix Contact im Jahr 2010 eine Rekordzahl von 1.500 neuen Produkten, darunter 30 Basisinnovationen präsentieren (Bruch & Dolle, 2011).

5.2.2 Qualitative Datenanalyse für die Problemorientierte Führung in „guten Zeiten“ - ohne das Vorliegen einer Krisensituation

Wie sich in der bisherigen qualitativen Untersuchung gezeigt hat, war es den Unternehmen zur Zeit der Wirtschaftskrise 2009 möglich, die externe Bedrohungssituation glaubhaft dafür zu nutzen, Kollektivziele, also die gemeinsame Lösung und Bewältigung der Problemsituation, vorzugeben und voranzutreiben. Die bisherige Untersuchung konzentrierte sich auf diese externe Krisensituation. Bruch und Kollegen (2005) und auch Bruch und Kollegen (2007) beschreiben jedoch die zusätzliche Möglichkeit, dass die Problemorientierte Führung auch in guten Zeiten – also ohne das Vorliegen einer konkreten Bedrohung, einer Krise oder einer Problemsituation erfolgreich sein könnte. Die besondere Schwierigkeit, die diese Anwendung der Problemorientierten Führung mit sich zu bringen scheint ist es, eine Herausforderung für die Mitarbeiter glaubhaft als zu vermeidende Bedrohungen zu formulieren. Erst diese Formulierung würde die Problemorientierte Führung auch in guten Zeiten effektiv werden lassen (vgl. Bruch et al., 2005 sowie Kapitel 2.2.2). Die Autoren beschreiben weiter, dass es anstelle einer möglichen Krisensituation oder drohender Insolvenz andere mögliche Negativentwicklungen gibt, die eine Nutzung der Problemorientierten Führung sinnvoll erscheinen lässt (vgl. Bruch et al., 2007). Als Beispiele werden z.B. starke Wettbewerber, Markteinbrüche, Verlust von Schlüsselkunden etc. aufgeführt (vgl. Bruch et al., 2007; Bruch & Vogel, 2011).

Ein mögliches Ziel in guten Zeiten könnte jedoch auch eine Reduktion einer erfolgsbedingten Trägheit sein (Bruch & Vogel, 2011; vgl. auch Kapitel 1.3 und Kapitel 2.2.3.2). Es gibt Bruch und Vogel (2005) folgend Situationen, in denen in einem Unternehmen eine hohe Selbstzufriedenheit oder sogar Trägheit vorherrscht, die den Unternehmenserfolg nachhaltig gefährden kann (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch & Vogel, 2011; Kapitel 2.2.2). Diese Trägheit abzuwehren ist eine Führungsaufgabe, die oftmals nicht mehr nur mit der Formulierung von positiven Zukunftsperspektiven agieren kann, denn sehr wahrscheinlich hat sich eben diese Selbstzufriedenheit mit aus anhaltendem Erfolg ergeben (Bruch & Vogel, 2005). Eine zusätzliche Motivation bei den Geführten zu erzeugen, insbesondere mit Hilfe eines gewissen Handlungsdrucks, sollte, anders als bei anderen Führungsstilen (vgl. Kapitel 2.1), auch eine Formulierung von drohenden Gefahren dieser Trägheit und Selbstzufriedenheit beinhalten können und dürfen (vgl. Kapitel 1.3).

Da es zur Problemorientierten Führung in guten Zeiten, also ohne das Vorliegen einer akuten Problem- bzw. Krisensituation bisher keine Untersuchungen gibt, soll im Nachfolgenden erstmals eine explorative Analyse unternommen werden, die Gründe, Nutzung und Vorgehen der Problemorientierten Führung in guten Zeiten aufdeckt. Vor dem Hintergrund der bisher fehlenden Untersuchungen liegt ein methodisch qualitatives Vorgehen nahe, da so das Forschungsfeld holistisch betrachtet und angegangen werden kann (vgl. auch Mayring, 1995). Für diese qualitative und zudem explorative Untersuchung werden bestehende Fallstudien in einer Art Reviewverfahren erneut analysiert, um erste Aussagen zur Problemorientierten Führung in guten Zeiten ableiten zu können (vgl. Kapitele 5.2.1 und Kapitel 5.2.2).

Auch für die Analyse der Problemorientierten Führung in guten Zeiten dienen die drei Phasen der Problemorientierten Führung (Phasen: 1. Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung, 2. Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern und 3. Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung) als Rahmenmodell.

Vergleichbar der Untersuchung der Problemorientierten Führung in Krisenzeiten werden auch bei der Problemorientierten Führung in guten Zeiten die drei Phasen in einem gewissen Zeitraum, jedoch nicht vollständig überschneidungsfrei durchlaufen. Auch hier werden die entsprechenden Führungsaktivitäten inhaltslogisch über einen gewissen Zeitraum dargelegt. Es findet zudem eine Konzentration auf spezifische Handlungen und Vorkommnisse statt (critical incidents, vgl. Kapitel 5), die einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter haben – im Sinne der Problemorientierten Führung.

Die erstmalige Untersuchung inwieweit die Problemorientierte Führung auch in guten Zeiten angewendet wird bzw. welchen Mehrwert sie in guten Zeiten hat, stützt sich auf folgende Vorüberlegungen zu den drei Phasen:

Die erste Phase „Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung“ könnte bzw. sollte sich in guten Zeiten tatsächlich auf das Vorliegen einer Herausforderung konzentrieren. Diese müsste, dem Ursprung der Problemorientierten Führung folgend (vgl. Kapitel 2.2.3.2), eine mögliche negative Entwicklung bei Misslingen der Bewältigung mit sich bringen. Hierbei mag es wahrscheinlich weniger um die Existenz eines Unternehmens gehen, aber auch der

Verlust von Marktanteilen, wichtigen Kunden oder Ähnliches könnte ein Szenario sein, dass im Sinne der Problemorientierten Führung eine Herausforderung darstellt. Diese Ausrichtung auf Herausforderungen – ohne das Vorliegen von konkreten Problem- bzw. Krisensituationen – lässt eine gewisse Verbindung mit dem umfangreichen Thema Veränderungsmanagement (Change Management) erkennen. Beim Veränderungsmanagement und entsprechenden Untersuchungen spielt ebenfalls die Formulierung der Herausforderung bzw. die plausible Information der Mitarbeiter über die Notwendigkeit der Veränderung im Vordergrund. Gelingt diese Transparenz und Information der Mitarbeiter nicht oder nicht vollständig, kann sich bei den Mitarbeitern weder ein Verständnis für die Notwendigkeit noch ein ausreichender Druck zu handeln entstehen (vgl. Balogun & Hope-Hailey, 2004; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

Die zweite Phase der Problemorientierten Führung sieht die Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern als zentral an. Hierbei ist das Ziel des Führungsverhaltens den Mitarbeitern die Angst zu nehmen, dass die Problemsituation übermächtig, nicht beeinflussbar und unabwendbar sein könnte. Diese extreme Ausprägung der Stärkung der Zuversicht und des Selbstvertrauens erscheint im Hinblick auf die Problemorientierte Führung in guten Zeiten weniger passend. Vielmehr müsste die zweite Phase in guten Zeiten einen Ausblick bzw. eine Rückmeldung für die Mitarbeiter bereithalten, der tatsächlich eher das Selbstvertrauen in der Veränderungs- bzw. Optimierungsphase bestätigt und erhöht.

Die dritte Phase der Problemorientierten Führung fokussiert auf die Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung. Hier müsste sich für eine Problemorientierte Führung in guten Zeiten eine anhaltende Kommunikation der Bewältigungsfortschritte bezüglich der Herausforderung zeigen. Ebenso sollte eine vermehrt positive Rückmeldung die Mitarbeiter in ihrem Einsatz bestätigen und ihnen aufzeigen, dass sie sich auf dem richtigen Weg in der Bewältigung der Herausforderung befinden (vgl. Kapitel 2.2.3.2).

Das jeweilige Führungsverhalten in den nachfolgend dargestellten Fallstudien wird bei gegebener Passung den drei Phasen der Problemorientierten Führung zugeordnet. Dies soll eine erstmalige Identifikation von problemorientiertem Führungsverhalten ermöglichen, das in guten Zeiten einen Mehrwert für das Unternehmen mit sich bringt.

5.2.2.1 Fallstudie C - Problemorientierte Führung ohne Krisensituation

Die erste der beiden Fallstudien zu Problemorientierter Führung in guten Zeiten wurde von Bruch und Bieri (2003) über die Hilti-Gruppe (nachfolgend „Hilti“) geschrieben.

Hilti war und ist bis heute weltweit marktführender Zulieferer für die Bauindustrie. Das Unternehmen bietet Kunden technologisch ausgereifte Systeme, Dienstleistungen und Produkte für diverse Bauvorhaben. Der Hauptsitz der Hilti-Gruppe ist in Schaan im Fürstentum Liechtenstein. Weltweit beschäftigte Hilti 2003 über 14.000 Mitarbeiter in 120 Ländern. Zwei Drittel dieser Mitarbeiter interagieren direkt mit Kunden in den Bereichen Kundenservice, Engineering und Vertrieb (Bruch & Bieri, 2003).

Hilti war und ist seit langem Marktführer in der Branche und hatte über viele Jahre hinweg grossen Erfolg gehabt. Diesen Erfolg über Jahre aufrecht zu erhalten, hat Hilti, eigenen Angaben nach, durch einen nachhaltigen „*sense of proactive urgency*“ im ganzen Unternehmen erreicht (Bruch & Bieri, 2003). Dieser „*sense of proactive urgency*“ soll die vorhandene Energie und Motivation bei den Mitarbeitern, sich für das Unternehmen nach besten Kräften zu engagieren, nicht nur kurzfristig, sondern auch mittel- und langfristig erhalten. Hilti hat dabei verschiedenste Methoden, Instrumente und Vorgehen eingesetzt, um auch – oder gerade aufgrund des so grossen anhaltenden Erfolgs nicht selbstzufrieden, träge oder weniger erfolgshungrig zu sein oder zu werden (Bruch & Bieri, 2003).

Eine Aktivität bzw. ein Instrument, das bei Hilti den „*sense of proactive urgency*“ sehr plausibel darstellt, stammt aus dem Jahr 1994. Damals installierte Pius Baschera – gerade als CEO der Hilti Gruppe eingesetzt – den sog. „*Competition Radar*“. Dieses Instrument diene und dient dem Zweck, die Konkurrenz in der Branche noch systematischer zu beobachten. Auf diese Weise sollten Innovationen und Entwicklungen bei Mitbewerbern frühzeitig erkannt werden, die die Marktführerschaft oder die hoch gesteckten Umsatzziele beeinträchtigen könnten. Hierzu wurden alle Mitarbeiter von Hilti, die einen direkten Kundenkontakt hatten – immerhin etwa 60 % aller Mitarbeiter – angehalten, den Markt fortwährend zu analysieren. Sie sollten explizit mit Kunden nicht nur über Hilti, sondern auch über Aktivitäten der Konkurrenten sprechen und hierüber Aufzeichnungen über relevante neue Entwicklungen von Konkurrenten erstellen, welche

sie dann an das Hilti Hauptquartier weiterleiten sollten. So war es Hilti möglich, aus den gesammelten Dokumenten eine immer aktuelle, systematische Beobachtung des Marktes und der Konkurrenten zu etablieren, die den Mitarbeitern im Anschluss wiederum rückgemeldet wurde (Bruch & Bieri, 2003). Durch diese Massnahme war eine fortwährende Information über Optimierungspotentiale und Entwicklungen am Markt und bei Konkurrenten gegeben, so dass alle Hilti Mitarbeiter wachsam und aufmerksam blieben und bleiben. Alle sechs Wochen wurden die strategischen Entwicklungen der Hauptkonkurrenten auf Managementebene in Meetings besprochen und welche Implikationen diese Entwicklungen für Hilti bedeuteten und mit sich bringen. Hierbei fand eine Fokussierung auf die strategischen Entwicklungen von Bosch, Black & Decker, der Würth Gruppe sowie Fischer und Makita statt (Bruch & Bieri, 2003).

Zur Informationsgewinnung nutzte Hilti zudem zwei weitere Instrumente: zum einen führte Hilti regelmässig Mitarbeiterbefragungen durch, bei denen die Erfahrungen und Eindrücke der Hilti Mitarbeiter abgefragt wurden. Zum anderen befragte Hilti in regelmässigen Abständen flächendeckend seine Kunden hinsichtlich der Kundenzufriedenheit.

„The different sources of information are like the tiny tiles in a mosaic depicting the market situation. We are constantly measuring ourselves against them” (Pius Baschera, Vorstandsvorsitzender Hilti, zitiert nach Bruch und Bieri, 2003).

Sowohl der *Competition Radar* als auch die Aktivitäten der Markt- und Mitbewerberbeobachtung stellen ein probates Mittel zur Schaffung eines „*sense of proactive urgency*“ dar. Diese Ausrichtung des Fokus auf potentielle zukünftige Bedrohungen kann im Sinne der Problemorientierten Führung als Ausgangspunkt für den Einsatz dieses Führungsstils auch in guten Zeiten angesehen werden. Diese Aktivitäten stellen aus Sicht der Problemorientierten Führung also eine Grundlage dar, betreffen jedoch keine der Phase der Problemorientierten Führung konkret.

Im Jahr 1995 verfehlte Hilti die selbstgesteckten Zielvorgaben klar und begab sich auf die Suche nach Gründen. In der Konsequenz wurden Massnahmen ergriffen, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Diese können bezüglich der Problemorientierten Führung bzw. deren Phasen interpretiert werden. Dieser Prozess der Aufarbeitung und Ergründung der Zielverfehlung wird im Folgenden weniger chronologisch als inhaltsbezogen, anhand der drei Phasen der Problemorientierten Führung dargestellt.

Phase 1 der Problemorientierten Führung: Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung (Bedrohung)

Die erste Phase der Problemorientierten Führung legt den Fokus auf die Kommunikation der Bedrohung an die Mitarbeiter. Da sich die vorliegende Untersuchung auf die Problemorientierte Führung in guten Zeiten konzentriert, entspricht die Bedrohung, die es an die Mitarbeiter zu kommunizieren gilt, tendenziell eher der Formulierung einer Herausforderung. Diese sollte jedoch – im Sinne der Problemorientierten Führung – spezifische Aktivitäten oder Veränderungen nötig erscheinen lassen und den Mitarbeitern gegenüber verständlich und nachvollziehbar kommuniziert werden.

Die Situation stellte sich bei Hilti wie folgt dar: Bereits ein Jahr nachdem Pius Baschera die Position des Vorstandsvorsitzenden angetreten hatte (CEO von 1994 – 2006), erkannte er, dass die Erreichung der strategischen Ziele sich als schwierig darstellte. Ihm fiel auf, dass das Ziel eines zweistelligen Umsatzwachstums pro Jahr nicht mehr erreicht wurde. Auch die erwarteten Zuwächse in der Produktivität und der Profitabilität blieben aus. Die Wachstumsrate stellte sich mit +6.6 % sehr erfolgreich dar, aber das Ziel des zweistelligen Umsatzwachstums wurde eindeutig verfehlt. Der Vorstand hatte neben dieser Zielverfehlung auch den Eindruck, dass das Erreichen gleichbleibender Ziele immer mehr Aufwand bzw. Ressourcen beanspruchte (Bruch & Bieri, 2003).

Hilti erlebte dies als klare Bedrohung bzw. grosse Herausforderung. Pius Baschera nahm diese Bedrohung ernst und startete einen intensiven Austausch über die Gründe dieses stagnierenden bzw. sinkenden Umsatzwachstums. Er initialisierte weitreichende Prüfungen und suchte nach Gründen für das nachlassende Wachstum von Hilti (vgl. Bruch und Bieri, 2003).

“The levers were no longer working the way we had been used to. We were turning the same knobs but we weren’t getting as much out of the effort as we had in the past. So then we got the machinery to go faster, but it kept costing us more and more energy just to get the same results as before. We were completely behind Strategy 2000, but the way things were developing was irritating. And at first, we didn’t know what was wrong with what we were doing” (Pius Baschera, Vorstandsvorsitzender Hilti, zitiert nach Bruch und Bieri, 2003).

Der Vorstand und das Top Management Team begannen die aktuelle Strategie kritisch zu überprüfen und involvierten hierfür zunächst die verantwortlichen Manager aus den verschiedenen Regionen (Europa, Asien und USA). Es wurden viele Personen zu der aktuellen Lage befragt, und schlussendlich fand 1995 eine internationale Konferenz statt, in der über die aktuelle Lage diskutiert wurde. So war es Hilti möglich die Mitarbeiter zu informieren und zu involvieren.

“We conducted thousands of customer interviews and researched trends in the construction market. This analysis of our success drivers clearly revealed that things could no longer go on like this, that they were developing in the wrong direction and that incremental change was not a guarantee for long-term success.” (Pius Baschera, Vorstandsvorsitzender Hilti, zitiert nach Bruch und Bieri, 2003).

Die umfassenden Analysen der Zielverfehlung erhielten höchste Priorität. Es war das erklärte Ziel, Gründe für die Zielverfehlung aufzudecken und die entsprechend nötigen Massnahmen zu ergreifen, indem ein „*sense of proactive urgency*“ für eine Veränderung im Unternehmen geschaffen werden sollte. Dieser Schritt zeigt eine deutliche Schnittmenge mit dem Thema Veränderungsmanagement (Change Management). Hier kommt es Kotter (1995, 1996) folgend darauf an, ein Gefühl der Dringlichkeit für eine Veränderung zu erzeugen (vgl. auch Balogun & Hope-Hailey, 2004; Jarzabkowski et al., 2007).

Im Rahmen der Analysen und resultierend aus der Konferenz begann der Vorstand die aktuelle Strategie zu prüfen bzw. zu überarbeiten. Alle Vorstandsmitglieder investierten im Jahr 1996 etwa 50 Tage zur Überarbeitung und Neuausrichtung der Strategie. Dabei wurden Marktpotentiale und Entwicklungen am Markt mitberücksichtigt, um Trends zu identifizieren und zu analysieren. Als ein Ergebnis stellte sich heraus, dass die aktuelle Strategie prinzipiell die Richtige war. Doch sie basierte auf einer Annahme, die sich als Schwachstelle herausstellte: die fortwährende Steigerung der Vertriebszahlen. Durch die Tatsache, dass das Vertriebspersonal auf Provisionsbasis bezahlt wurde, war der Anreiz gegeben, schlichtweg so viele Produkte wie möglich zu verkaufen. In der Folge wurden viel zu oft einzelne bzw. unverbundene Produkte verkauft. Zwar stieg die Anzahl der verkauften Produkte dadurch stark an, jedoch ergab sich dadurch ein anderes Problem. Die Kapazität des Bereichs Logistik war für eine so grosse Zahl an Produkten nicht ausgelegt (Bruch & Bieri, 2003).

Die Gründe für die Zielverfehlung waren gefunden und von Hilti nicht nur analysiert, sondern durch umfangreiche Befragungen und eine internationale Konferenz im Unternehmen kommuniziert worden. Diese Aktivitäten decken sich mit dem Ziel der Problemorientierten Führung bzw. der ersten Phase der Problemorientierten Führung. Im Folgenden werden die lösungsorientierten Handlungen zur Bewältigung der Herausforderung bei Hilti entsprechend der zweiten Phase der Problemorientierten Führung aufgezeigt.

Phase 2 der Problemorientierten Führung: Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter

Die zweite Phase der Problemorientierten Führung legt den Fokus auf die Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern. Zwar liegt bei Problemorientierter Führung in guten Zeiten keine akute Krise vor, dennoch wird auf eine Herausforderung hingewiesen, die es zu überwinden gilt. Dementsprechend kommt es auch in der zweiten Phase bei Problemorientierter Führung in guten Zeiten darauf an, den Mitarbeitern Rückmeldung zu geben und einen Ausblick anzubieten, der das Selbstvertrauen und die Zuversicht während der Veränderungs- bzw. Optimierungsphase bestätigt und erhöht.

Nachdem bei Hilti die Gründe für die Zielverfehlung identifiziert und kommuniziert worden waren, wurde eine Überarbeitung der Strategie vorgenommen. Ziel war es, die Stärken der aktuellen Strategie noch deutlicher hervorzuheben. Anstelle des Ziels eines reinen Umsatzwachstums sollte das Ziel eines nachhaltig ertragsorientierten Wachstums treten (Bruch & Bieri, 2003). Hierzu nutzte Hilti eine strategische Ausrichtung bzw. eine ergänzende Strategie namens „*Champion 3C*“. Die drei C stellten strategische Richtlinien dar (vgl. Bruch & Bieri, 2003). Das erste C bezieht sich auf Customer (Kunde). Ziel hierbei war ein potentialorientierter Vertrieb, eine Marktabdeckung und -durchdringung. Die Kundenorientierung von Hilti sollte sich aus seiner Steigerung der Präsenz am Markt entwickeln. Das zweite C steht für Concentration (Fokussierung). Es sollte eine Fokussierung auf Produkte und Märkte stattfinden, in denen Hilti die Marktführerschaft übernehmen könnte. Und bei dem dritten C stehend für Competence (Kompetenz) handelte es sich um eine Qualitäts- und Innovationsoffensive,

die mit einem erhöhten Kundenkontakt und einem Brandmanagement der Marke Hilti einherging (Bruch & Bieri, 2003).

Diese strategischen Richtlinien sollten vermeiden, dass Produkte angeboten oder Märkte angegangen wurden, in denen Hilti keine Marktführerschaft erreichen konnte oder wollte.

Die Besonderheit der „*Champion 3C*“ Strategie war, dass sie vom Top Management nicht als eine „onefits-all-strategy“ direktiv und top-down vorgegeben wurde. Vielmehr sollte diese Strategie lediglich einen Rahmen schaffen, in dem die Verantwortung für Ausrichtung und Umsetzung dieser den nationalen Vertriebsorganisationen überlassen wird. In regelmässigen Abständen sollten die Unternehmenseinheiten dem Vorstand ihre geplante strategische Ausgestaltung vorstellen. Im Diskurs mit dem Vorstand wurden die Auslegungen der Strategie 3C diskutiert, die erst dann als angenommen galten, wenn dieser gemeinsame Überarbeitungsprozess abgeschlossen war (vgl. Bruch & Bieri, 2003).

Dieser Schritt der Übergabe von weitreichender Verantwortung in Bezug auf die Strategie war und ist absolut im Einklang mit dem Vorgehen bzw. dem Ziel der zweiten Phase der Problemorientierten Führung.

„This decentralized strategy process will enable us on the one hand to meet the various local requirements and to gain the commitment of the country managers by making them responsible for their strategy [...] Our decentralized strategy process has resulted in – and continues to result in – high-quality discussions and intense effort to design and implement our new alignment” (Pius Baschera, Vorstandsvorsitzender Hilti, zitiert nach Bruch und Bieri, 2003).

Unterstützt wurde die Umsetzung der „*Champion 3C*“ Strategie durch zwei interne Treiber. Dies waren die sog. *Hilti Kultur* und *People Strategy*. Die *Hilti Kultur* bezieht sich auf die Unternehmenskultur, die sich vor allem durch konstruktiv kritischen Umgang miteinander und einen hohen Grad an Selbstverantwortung der Mitarbeiter auszeichnet, was wiederum ein sehr hohes Commitment bei allen Hilti Mitarbeitern zur Folge hatte (Bruch & Bieri, 2003). Die *People Strategie* ist darauf ausgerichtet, die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, zu fordern und zu fördern, die Leistung bringen wollen und sich für das Unternehmen einsetzen.

„Above all, alongside tools such as the competition radar and our decentralized processes, in order to effect change in an ongoing, anticipatory way, we need people who want to be top performers and a culture in which things are called into question and even critical issues are discussed thoroughly” (Pius Baschera, Vorstandsvorsitzender Hilti, zitiert nach Bruch und Bieri, 2003).

Durch die Eigenverantwortung und den Gestaltungsspielraum war und ist es bei Hilti möglich, das Selbstvertrauen bei den Mitarbeitern zu steigern. Auch wenn die Problemorientierte Führung in dieser zweiten Phase, in guten Zeiten weniger die Ausrichtung auf eine Angstreduktion bei den Mitarbeitern notwendig erscheinen lässt, geht es doch um eine Stärkung der Zuversicht und des Selbstvertrauens bei allen Beteiligten. Nachdem gewissermassen die mit der zweiten Phase der Problemorientierten Führung korrespondierenden Aktivitäten fruchtbare Ergebnisse bei Hilti hervorbrachten, sollen anschliessend die Anstrengungen aufgezeigt werden, die sich entsprechend der dritten Phase der Problemorientierten Führung ergriffen wurden.

Phase 3 der Problemorientierten Führung: Verdeutlichung von Fortschritten bei der Krisenbewältigung

In der dritten Phase der Problemorientierten Führung soll eine anhaltende Information der Mitarbeiter über den Stand der Krisenbewältigung stattfinden (vgl. Bruch et al., 2007). Ziel hierbei ist es zum einen die Mitarbeiter in ihrem Einsatz zur Bewältigung der Krise zu bestätigen. Des Weiteren soll allen Beteiligten aufgezeigt werden, dass sie sich in der Problembewältigung auf dem richtigen Weg befinden.

In Anbetracht der Situation lag weniger eine tatsächliche Krisensituation für Hilti vor. Insofern zielt die Problemorientierte Führung in solchen guten Zeiten eher darauf ab, den Einsatz der Mitarbeiter zu bestätigen, ihnen eine Perspektive und den Fortschritt von Hilti aufzuzeigen.

Im Rahmen der „*Champion 3C*“ Strategie nahm jeder der 14.000 Mitarbeiter an einem fünfstündigen Workshop zu den drei strategischen Richtlinien teil. Hierin wurden diese detailliert erklärt, ihre Notwendigkeit aufgezeigt und das weitere Vorgehen erläutert. Über die Workshops hinaus wurden zudem grosse Poster zu „*Champion 3C*“ unter freiwilliger Einbindung von Mitarbeitern erstellt (Bruch & Bieri, 2003). Diese visuelle

Darstellung der neuen strategischen Ausrichtung sollte zum einen die Mitarbeiter dauerhaft daran erinnern bzw. ihnen verdeutlichen, wofür sie sich einsetzten und zum anderen ihnen die mittel- und langfristigen Ziele aufzeigen.

„These strategy workshops gave everyone a clear understanding of the entire company and its major affairs. Everyone understood what was considered strategic and how they could help contribute. Since then, the level of commitment at Hilti is extraordinarily high” (Pius Baschera, Vorstandsvorsitzender Hilti, zitiert nach Bruch und Bieri, 2003).

Zusätzlich zur „Champion 3C“ Strategie, deren Implementierung insgesamt etwa drei Jahre dauerte, wurden weitere Aktivitäten installiert, um die Neuausrichtung und Umsetzung dieser strategischen Richtlinien zu unterstützen. So wurden vom Vorstand jährliche Meetings festgesetzt, die eine Kontrolle der Einführung von „Champion 3C“ durchführen sollten. Hierbei wurden jeweils auch die Entwicklungen am Markt berücksichtigt. Ebenfalls jährlich wurde ein regulärer Strategiekontrollprozess begonnen, die sog. „Executive Management Group Meetings“ (EMG-Meetings), in dem jeweils drei Workshops von Vorstand und 15 Führungskräften der nächsten hierarchischen Ebene zu den folgenden Themen durchgeführt wurden: Workshop I. Strategische Entwicklungen und Erfahrungen aus dem vergangenen Jahr. Workshop II. Aktivitäten der wichtigsten Konkurrenten von Hilti – Möglichkeiten und Bedrohungen und Workshop III. Neue Technologien und Innovationen bei Hilti.

„The EMG Meetings provide a means for facing facts in the most brutally direct way. And the effect has been phenomenal – you can see the changes throughout the entire company, even just one day after the meeting. After the EMG, there is this sense of urgency for key topics in the company once again and the commitment to really take them on” (Pius Baschera, Vorstandsvorsitzender Hilti, zitiert nach Bruch und Bieri, 2003).

Als Konsequenz der initialisierten Aktivitäten ergab sich für die Mitarbeiter das Gefühl auf die Veränderungen vorbereitet zu sein. Sie wurden fortwährend dazu ermutigt, die Veränderungen mit zu gestalten, Eigeninitiative zu zeigen, auf die Stärke des Unternehmens zu vertrauen. Damit wurden sie gewissermassen ermutigt Risiken einzugehen (Bruch & Bieri, 2003). Die Einbindung der Mitarbeiter durch Kommunikation, Vermittlung von Selbstvertrauen und Selbstverantwortung, sowie die

Aussicht auf gemeinsame Verbesserung der Situation für Hilti und darüber auch für jeden Einzelnen zahlten sich für Hilti aus.

„Solid growth, constant re-alignment, and particularly Champion 3C process required great effort from our employees. Despite the large amount of work and the increasing responsibility, people didn't get burned out. Quite the contrary – in view of the new opportunities at the company, we got locked into a spiral of excellence: We always want to improve. You only start slipping into dissatisfaction when you begin to feel as if things are stagnating. Champion 3C offers a new outlook which is worth making a special effort and breaking old habits for” (Pius Baschera, Vorstandsvorsitzender Hilti, zitiert nach Bruch und Bieri, 2003).

Gesamthaft zeigen die Aktivitäten, die Hilti unternommen hat, die bisweilen fließende Grenze der Phasen der Problemorientierten Führung auf. Die fünfstündigen Workshops zum „Champion 3C“ Programm stellen beispielsweise aus Sicht der Problemorientierten Führung zum einen eine Kommunikationsmassnahme dar, also eine Aktivität im Rahmen der ersten Phase der Problemorientierten Führung. Neben dem kommunikativen Aspekt zielen diese Workshops aber auch auf eine Stärkung des Selbstvertrauens der Mitarbeiter und des Commitments zu Hilti ab. Aus Sicht der dritten Phase der Problemorientierten Führung dienen diese Workshops zudem dazu, den Mitarbeitern den Prozess darzulegen, wie Hilti auch in Zukunft erfolgreich sein wird. Damit ergibt sich in Bezug auf die Intention dieser Workshops ebenfalls eine Passung zu den Zielen der dritten Phase der Problemorientierten Führung.

Im weitesten Sinne war es das Ziel von Hilti, durch die implementierten Aktivitäten und Prozesse eine selbstkritische, vertrauensvolle Unternehmenskultur zu schaffen, die sich durch einen „sense of proactive urgency“ auszeichnet und so eine erfolgsbedingte Trägheit verhindert (vgl. Bruch & Vogel, 2011; Kapitel 1.3 und Kapitel 2.2.3.2).

„Our cultural development process constitutes our conscious decision to permanently challenge ourselves and to not attribute the reasons for our performance on the market or external circumstances. The conscious process of shaping our culture also helps us to be alert and constantly develop as people, meaning not becoming inert” (Ewald H. Hoelker, Vorstandsmitglied Hilti, zitiert nach Bruch und Bieri, 2003).

Der vom Vorstand ausgehende Veränderungsprozess – ohne das Vorliegen einer existentiellen Problemsituation – war erfolgreich. Es zeigte sich damit bei Hilti eine nachhaltige Veränderung, die von Inhalt, Prozess und Vorgehen her vollends die die Problemorientierte Führung bzw. deren drei Phasen abbildet. Die Massnahmen, die Hilti ergriffen hat, können als eine Art Vorbild für die Anwendung der Problemorientierten Führung in guten Zeiten dienen.

5.2.2.2 *Fallstudie D - Problemorientierte Führung ohne Krisensituation*

Die zweite Fallstudie zur Problemorientierten Führung in guten Zeiten ist eine aktuelle Fallstudie, die bisher noch nicht veröffentlicht wurde. Sie stammt von Prof. Dr. Heike Bruch unter Mitwirkung von Dr. Anne Spychala (beide I.FPM HSG). Ebenfalls soll im Rahmen dieser Fallstudie auf einen Artikel von Bruch, Spychala und Wiegel (forthcoming) Bezug genommen werden.

Aufgrund der Aktualität der vorliegenden Fallstudie bzw. des Artikels wird im Nachfolgenden der Name des Unternehmens nicht genannt werden. Es handelt sich bei dem Unternehmen um einen Vertreter der schweizer Finanzbranche und wird im Folgenden „Bank“ genannt.

Seit Gründung der Bank Ende des 19. Jahrhunderts war das Unternehmen stetig gewachsen und konnte im Geschäftsjahr 2000 ein Geschäftsvolumen von ca. 40 Mrd. CHF ausweisen. Die etwas mehr als 1000 Mitarbeiter arbeiten in über 70 Filialen im Kerngebiet (Kanton) der Bank. Die Bank hatte zu Beginn des neuen Jahrtausends eine sehr gute Stellung im Markt. Dennoch, oder gerade wegen dieses anhaltenden Erfolgs bestand aus Sicht des Vorstands der Bank eine besondere Gefahr für eine erfolgsbedingte Trägheit. Diese birgt die Gefahr rückläufigen Wachstums, einer nur geringen Erfolgskultur, einer Führung, die primär auf Erhaltung des Status quo ausgerichtet ist und einer verringerten Veränderungsbereitschaft (vgl. z.B. auch Bruch & Vogel, 2011).

Obwohl die Mitarbeiter der Bank eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen empfanden und durch die vergangenen Erfahrungen eine hohe Sicherheit in Bezug auf den Unternehmenserfolg hatten, zeigte sich der im Jahr 2002 neu gewählte Vorstandsvorsitzende kritisch und sah eine gewisse Gefahr der Stagnation. Seine Befürchtungen wurden durch die Tatsache genährt, dass sich seit Gründung der Bank erstmals in der Unternehmensgeschichte eine Stagnation des Wachstums seit Beginn des Jahrzehnts abzeichnete. Selbst auf der Führungsebene hatte sich scheinbar eine Mentalität eingestellt, bei der das primäre Ziel die Erhaltung des Erfolgs darstellte. Es fehlte offensichtlich eine Erfolgskultur, also eine Kultur, die die Mitarbeiter nachhaltig zum gemeinsamen Einsatz für das Unternehmen mobilisiert und motiviert.

Im Folgenden soll das Vorgehen der Bank dargestellt werden, wie sie sich aus der Erfolgsträgheit befreite. Ziel aller Aktivitäten war es, die Marktführerschaft in ihrem geografischen Zielraum nicht zu verlieren, indem das Unternehmen und die Mitarbeiter zu

einer neuen Erfolgsmentalität hingeführt werden sollten. Die nachfolgenden Darstellungen der Aktivitäten richten sich weniger nach der chronologischen Abfolge der Aktivitäten, sondern sollen unter Berücksichtigung der Phasen der Problemorientierten Führung dargelegt werden.

Phase 1 der Problemorientierten Führung: Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung (Bedrohung)

Die erste Phase der Problemorientierten Führung stellt die Eingrenzung und Kommunikation der Herausforderung ins Zentrum. Diese Herausforderung müsste, im Sinne der Problemorientierten Führung in guten Zeiten, eine mögliche negative Entwicklung bei Misslingen der Bewältigung der Herausforderung mit sich bringen. Diese Ausrichtung auf Herausforderungen – ohne das Vorliegen von akuten Problem- bzw. Krisensituationen – lässt, wie bereits beschrieben, eine gewisse Verbindung mit dem Thema Veränderungsmanagement (Change Management) erahnen (vgl. z.B. Balogun & Hope-Hailey, 2004; Kotter, 1995, 1996).

Aus Sicht des Vorstandsvorsitzenden der Bank handelte es sich bei dem Rückgang des Wachstums und dem Vorherrschen einer gewissen Trägheit und fehlender Erfolgskultur definitiv um eine grosse Herausforderung. Aufgrund dieser Lage wurde dem anstehenden Veränderungsvorhaben höchste Priorität zugesprochen, um den zukünftigen Erfolg des Unternehmens nicht zu gefährden. Der initialisierte Veränderungsprozess sollte die Bank strategisch neu ausrichten und damit für die zukünftigen Herausforderungen am Finanzmarkt wappnen. Hierbei wollte sich die Bank auf die Kernkompetenz Vertrieb konzentrieren und dabei die Kunden ins Zentrum stellen. Mit anderen Worten wollte sich die Bank zu einer kundenorientierten Vertriebsbank weiterentwickeln.

Im Jahr 2002 begann dieser ambitionierte Veränderungsprozess. Im Rahmen dieses Veränderungsvorhabens sollte eine Umstellung von Division auf Geschäftsfelder stattfinden. In der Folgezeit wurden zunächst die Führungskräfte informiert und involviert, und sowohl die Sichtweisen des Frontoffice als auch des Backoffice intern im Hinblick auf die neue Kundenorientierung analysiert. Diese Treffen wurden intern „Arena“ genannt. Ziel dieser Veranstaltungen war es, dass sich nicht nur das Frontoffice, sondern auch das gesamte Backoffice auf die Kunden ausrichtet. Um diese neue

Kundenorientierung mit Leben zu füllen, wurden Marketingseminare angeboten und durchgeführt. Erklärtes Ziel hierbei war die Vermittlung von Wissen, um allen Beteiligten die neue Kundenorientierung und die entsprechenden Herangehens- und Handlungsweisen nahe zu bringen (vgl. Bruch, Spychala & Wiegel, forthcoming). Um dieser tiefgreifenden Veränderung auch visuell Ausdruck zu verleihen, wurde unter anderem auch das Foyer der Hauptfiliale im Sinne der neuartigen Kundenorientierung und Kundenfreundlichkeit im Jahr 2005 umgebaut.

Im gleichen Jahr startete die Bank mit ihrer sog. „*Wandelarena*“. Diese Veranstaltungen dienten dem Zweck, alle Mitarbeiter in hierarchieübergreifenden Gruppen, von Managementebene bis hin zum Reinigungspersonal, zum einen über die Veränderungen zu informieren und zum anderen ihnen ebenfalls das nötige Handwerkszeug für die hohe Kundenorientierung nahezubringen. Inhalte dieser Veranstaltungen waren die neue strategische Ausrichtung und damit einhergehende Ziele. Der Grundgedanke der Kundenorientierung sollte bei allen Mitarbeitern platziert werden, so dass von nun an jeder Mitarbeiter der Bank kundenorientiert denken und handeln möge. In diesem Kontext wurden auch Analysen durchgeführt, die das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden aufzeigen sollten.

Die Bank war auf dem Weg, ihre Unternehmenskultur auf die Kundenorientierung auszurichten. Dieser Wandel führte auch zu einer veränderten Unternehmenskommunikation, die fortan die Kundenbedürfnisse sowohl nach aussen als auch nach innen ins Zentrum stellte. Auch interne Abläufe zwischen Abteilungen sollten verstärkt im Hinblick auf eine intraorganisationale Kundenorientierung ausgerichtet werden. So wurde beispielsweise der Bereich Personalmanagement strategisch umgestellt und zu einem internen Business Partner HR umgestaltet.

Diese Aktivitäten, wie die „*Arena*“ und die „*Wandelarena*“, stellen aus Perspektive der ersten Phase der Problemorientierten Führung zum einen eine Kommunikation der Herausforderung dar. Neben der reinen Kommunikation, Transparenz und dem Sichtbarmachen der Lage und der angestrebten Veränderungen implizieren die Aktivitäten aber auch eine Stärkung der Handlungskompetenz bei den Mitarbeitern, wodurch sowohl ihr Selbstvertrauen als auch ihre Zuversicht im Sinne der Problemorientierten Führung gesteigert werden.

Phase 2 der Problemorientierten Führung: Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter

Die zweite Phase der Problemorientierten Führung sieht die Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern auch in guten Zeiten als zentral an. Die Kommunikation der Lage und der anstehenden Veränderungen dienen als Basis für Aktivitäten, die den Mitarbeitern in ihren Tätigkeiten neues bzw. zusätzliches Selbstvertrauen verleihen sollen.

Diese Aktivitäten hatte die Bank bereits ergriffen, indem sie neben der reinen Kommunikation der Veränderungsmassnahmen auch einen grossangelegten Befähigungsprozess für die Mitarbeiter (z.B. „*Wandelarena*“) gestartet hatte. Durch diese Massnahmen sollte das neue Markenversprechen und Mitarbeiterverhalten in Einklang gebracht werden. Dies sollte unter Bezugnahme von Fakten, Emotionen und Symbolen gelingen. Für Fakten sollte neues bzw. zusätzliches Wissen vermittelt werden, Emotionen sollen erlebbar gemacht werden und Symbole für die Neuausrichtung, wie das neu gestaltete Foyer, sollten verankert werden.

Auch das Führungsverständnis der Bank wurde durch die umfangreiche Neuausrichtung nicht unangetastet gelassen. In den Jahren 2006 und 2007 wurden sukzessive Leadershipseminare durchgeführt, die einen Fokus auf die Transformationale Führung in Ausrichtung auf Marken- und Kundenorientierung legte. Hintergrund dieser Schulungsmassnahmen, neben der Befähigung der Führungskräfte, war die Erkenntnis der Bank, dass Kundenorientierung nicht in einer Befehlskultur funktionieren würde. Ziel war es, dass die Kundenorientierung von allen Mitarbeitern verinnerlicht wird und damit jeder Mitarbeiter eine Mentalität erwirbt, die ihn oder sie als eine Art Markenbotschafter mit Repräsentationsformat prädestiniert.

Für die Neuausrichtung auf die Kundenorientierung war also auch eine veränderte Führungskultur in der Bank notwendig, die durch Seminare unterstützt werden sollte. Neben der Ausrichtung der Führung auf die weichen Faktoren Kunden- und Markenorientierung sollte nun auch der Mitarbeiter intern vielmehr als Kunde wahrgenommen werden. So wurde ein weiteres Programm an Leadershipseminaren durchgeführt, in dem eine Konzentration auf das Thema Employer Branding stattfand (vgl. Bruch, Sychala & Wiegel, forthcoming).

Die Bank unterzog sich also in Bezug auf alle Anspruchsgruppen, also Mitarbeiter, Kunden, Investoren und die Öffentlichkeit, einer Neuausrichtung. Insbesondere den Mitarbeitern der Bank wurde hierbei eine zentrale Rolle zugeschrieben. Die Mitarbeiter und Führungskräfte wurden zunächst umfangreich über die notwendigen Veränderungen und Massnahmen informiert (erste Phase der Problemorientierten Führung). Anschliessend wurden sie zudem im Rahmen von diversen Schulungs- und Seminarangeboten auf die neuartigen Aufgaben und die Ausrichtung auf die Kundenorientierung vorbereitet und weitergebildet, was das Selbstvertrauen, den Grad an (Mit-) Verantwortung und somit auch die Zuversicht der Mitarbeiter steigerte (zweite Phase der Problemorientierten Führung).

Phase 3 der Problemorientierten Führung: Verdeutlichung von Fortschritten bei der Krisenbewältigung

Die Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung steht in der dritten Phase der Problemorientierten Führung im Mittelpunkt. Aus Sicht der Problemorientierten Führung in guten Zeiten sollte sich diese Phase durch anhaltende Kommunikation zu Fortschritten in der Bewältigung der Herausforderung auszeichnen. In diesem Kontext sollten auch vermehrt positive Rückmeldung an die Mitarbeiter gegeben werden, die sie in ihrem Einsatz bestätigen und ihnen aufzeigen, dass sie sich auf dem richtigen Weg befinden (vgl. Kapitel 2.2.3.2).

Nachdem die Bank die weitreichenden Veränderungen nicht nur kommuniziert hatte, die Mitarbeiter involviert und für die neuen Anforderungen ausgebildet hatte, wurde Ende des Jahres 2009 eine Standortbestimmung und Fortschrittskontrolle angesetzt. Diese sog. „*Kulturanalyse*“ sollte den Stand im Veränderungsprozess offenlegen und vertiefte Einblicke für weitere Optimierungspotentiale aufzeigen (vgl. Bruch, Spychala & Wiegel, forthcoming).

Die Ergebnisse dieser „*Kulturanalyse*“ zeigten, dass die Bank den Veränderungsprozess im Sinne eines Kulturwandels erfolgreich durchlaufen hatte. Es konnten jedoch drei klare Handlungsfelder identifiziert werden, denen im Rahmen des nachhaltigen Kulturwandels noch mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden musste: dies waren die Bereiche Führung, Strategiekommunikation und Feedbackkultur. Im Bereich Führung, der auf die Transformationale Führung mit besonderer Berücksichtigung der

Marken- und Kundenorientierung sowie auf Employer Branding ausgerichtet worden war, bot sich aus Sicht der Befragten noch weiteres Potential. Der Bereich Strategiekommunikation zeigte auf, dass die Strategie noch nicht von allen Mitarbeitern verstanden worden war. Für die Feedbackkultur wurde ein Optimierungspotential aufgedeckt, dass sich insbesondere aus dem Umgang mit kritischem Feedback auch bottom-up speiste. Neben diesen Bereichen, in denen Optimierungspotential festgestellt wurde, zeigten die Ergebnisse aber auch besondere Stärken, die den Befragungsteilnehmern auffielen: der Stolz der Mitarbeiter für diese Bank zu arbeiten war sehr hoch. Alle diese Ergebnisse der „Kulturanalyse“ wurden in einem kaskadenartigen Prozess im Unternehmen kommuniziert. Dieser Schritt der offenen Kommunikation der Ergebnisse an die Mitarbeiter diente der weiteren Stärkung des Vertrauens in das Unternehmen.

Im Jahr 2010 wurde damit begonnen, die Massnahmen hinsichtlich der aufgedeckten Optimierungspotentiale in den Bereichen Führung, Vision/Strategie und vertrauensvolle Unternehmenskultur (d.h. Feedbackkultur) bei der Bank umzusetzen. Regelmässige Strategieanlässe, die alle Mitarbeiter involvierten, wurden arrangiert. Hierfür wurden drei identische Veranstaltungen geplant und durchgeführt, bei denen jeweils 350 Mitarbeiter vor Ort waren. Zunächst fand eine Präsentation des Vorstandsvorsitzenden statt, in der er aufzeigte, woher das Unternehmen (seit 2003) kommt, wie der aktuelle Status der Bank ist und wie die zukünftige Entwicklung der Bank sein soll. Um die Mitarbeiter emotional anzusprechen fand anschliessend eine Modenschau aus dem eigenen Fashionshop statt. Zudem erhielt jeder Mitarbeiter eine Geschenkbox von der Bank. Hierin fanden die Mitarbeiter einen Ansteckpin der Bank, eine Karte zur Weiterempfehlung der Bank und einen Gutschein für eine Freizeitaktivität (vgl. Bruch, Spychala & Wiegel, forthcoming).

Aus Sicht der dritten Phase der Problemorientierten Führung stellt insbesondere das Geschenk, inklusive einer Freizeitaktivität eine Art Dank des Unternehmens für den Einsatz der Mitarbeiter dar und auch gewissermassen ein Feiern des gemeinsamen Erfolgs auf dem bisherigen Weg (vgl. Kapitel 2.2.3.2).

Eine weitere Massnahme zur Strategiekommunikation stellte die Entwicklung und Verteilung von sog. „Strategie-Kits“ dar. Diese Zusammenstellung von Materialien und Dokumenten enthielt unter anderem die neue Arbeitgeberbroschüre und ein Faltblatt

zu Nachhaltigkeit. Die Massnahmen im Bereich Führung wurden genau auf die in der Befragung identifizierten Optimierungspotentiale ausgerichtet, und es fand zudem eine Fokussierung auf das Vorbildhandeln des oberen Managements statt. Um die Entwicklung der Feedbackkultur weiter voranzutreiben wurden entsprechende Module zur Verbesserung der Feedbackkultur in die Leadership-Seminare integriert.

Der Einsatz der Bank zeigte Wirkung und hatte nachhaltigen Erfolg. Der Jahresabschluss 2011 zeigte eine stabile Wertentwicklung. Zudem war ein Neugeldzufluss von rund 1.4 Mrd. CHF zu verzeichnen und ein sehr gutes Hypothekarwachstum (+6.8%). Inzwischen sind die Prozesse und Strukturen der Bank erfolgreich auf die Kunden ausgerichtet. Aus Sicht der Mitarbeiter besteht grosser Stolz und ein hohes Commitment ihrem Arbeitgeber gegenüber. Bei Wettbewerben wurde die Bank als Top Arbeitgeber der Schweiz 2011 ausgezeichnet und erreichte Platz 3 der beliebtesten Schweizer Arbeitgeber auf der Arbeitgeberbewertungsplattform „kununu“ (vgl. Bruch, Spsychala & Wiegler, forthcoming).

Auch in Zukunft wird sich die Bank ihren Entwicklungsfeldern zuwenden, denn es finden regelmässig spätestens alle vier Jahre umfangreiche Kulturanalysen statt. Insofern stellt diese Bank ein sehr gutes Beispiel dar, wie Unternehmen auch ohne das Vorliegen von konkreten Problem- oder Krisensituationen erfolgreich Veränderungen vorantreiben können. Die Antizipation von Veränderungen in der Umwelt und daraus notwendig werdender Veränderungen im Unternehmen hat diese Bank erfolgreich davor bewahrt, dass es überhaupt zu einer existentiellen Bedrohung gekommen ist. Dieser Prozess der Implementierung von Veränderungen ohne das Vorliegen einer Problemsituation hat aus Sicht der Problemorientierten Führung bzw. der drei Phasen der Problemorientierten Führung einen idealtypischen Charakter und kann daher als ein Vorbild für die Anwendung der Problemorientierten Führung in guten Zeiten dienen.

5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse der qualitativen Untersuchungen

Ziel der vorliegenden explorativ-qualitativen Untersuchung war es, erste Antworten auf die folgende Frage zur Problemorientierten Führung in der Praxis zu erhalten: Wie sieht eine Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis aus. Operationalisiert wurde diese Frage im Hinblick auf die Rahmenbedingungen „gute Zeiten“ und „schlechte Zeiten“.

- Wie stellt sich eine Problemorientierte Führung in der Praxis in schlechten Zeiten (Krisen bzw. Problemsituation) dar?
- Wie und unter welchen Bedingungen findet eine Anwendung der Problemorientierten Führung in guten Zeiten statt?

Nach Bruch und Kollegen (2005) bedarf es für die Problemorientierte Führung einer Situation, die eine Bedrohung bzw. negative Herausforderung darstellt, die es zu überwinden gilt. Die Wirtschaftskrise oder vergleichbare gesamtwirtschaftliche Krisen stellen somit die prototypische Rahmenbedingung für die Problemorientierte Führung dar. Wie Bruch und Kollegen (2005) bereits theoretisch formulierten, sollte die Problemorientierte Führung jedoch unter bestimmten Bedingungen auch in guten Zeiten wirksam sein können. Entscheidend ist hierbei, ob es gelingt, eine - wenn auch nicht existenzielle - Herausforderung wie zum Beispiel den drohenden Verlust von Marktanteilen, als einen zu vermeidenden Zielzustand zu beschreiben und zu kommunizieren. Letztlich stellt sich die Problemorientierte Führung in guten wie in schlechten Zeiten auch in Bezug auf ihre Phasen sehr ähnlich dar. Der entscheidende Unterschied liegt hierbei lediglich in den Rahmenbedingungen, also ob eine wirklich existenzielle Bedrohung oder eine negative Herausforderung vorliegt.

In der vorliegenden Studie wurden Führungsaktivitäten, genauer gesagt spezifische Handlungen und Vorkommnisse (critical incidents, vgl. Kapitel 5), untersucht, die im Sinne der Problemorientierten Führung einen entsprechenden Einfluss auf die Mitarbeiter ausübten.

Es sei an dieser Stelle auf den Umstand hingewiesen, dass bei keinem der vier untersuchten Unternehmen in den Fallstudien explizit erhoben wurde, ob oder in welcher Ausprägung die Problemorientierte Führung Anwendung fand (Bruch, 2010; Bruch & Bieri, 2003; Bruch & Dolle, 2011; Bruch et al., forthcoming). Es zeigt sich jedoch bei

allen Fallstudien eindeutig Führungsverhalten, das den Phasen der Problemorientierten Führung und den jeweiligen Ziele der Phasen zuzuordnen ist.

Im Folgenden soll nun die Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis zusammenfassend dargelegt werden. Hierbei sollen zunächst über alle Unternehmen hinweg die Führungsaktivitäten pro Phase der Problemorientierten Führung tabellarisch und anschliessend zusammenfassend dargestellt werden (für detaillierte Beschreibungen siehe Kapitel 5.3.1 und 5.3.2). Dies soll in einer Gegenüberstellung von problemorientiertem Führungsverhalten in schlechten bzw. in guten Zeiten erfolgen. Abschliessend sollen einige grundsätzliche Empfehlungen für die Anwendung der Problemorientierten Führung aufgezeigt werden.

Tabelle 1: Führungsverhalten in der ersten Phase der Problemorientierten Führung

Führungsverhalten in der ersten Phase der Problemorientierten Führung: Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung (Bedrohung)			
in schlechten Zeiten		in guten Zeiten	
Verhalten/ Massnahme	Ziel/ Nutzen	Verhalten/ Massnahme	Ziel/ Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> • Kurzarbeit (Lufthansa Cargo und Phoenix Contact) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostensenkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Umbau Foyer Hauptsitz (Bank) 	<ul style="list-style-type: none"> • Visuell sichtbare Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation von „innen nach außen“ (Lufthansa Cargo) • „Suppentopf“, „Leaders Lunch“, „Roadshows“, „Frühstück beim Vorstand“, „Krisenticker“ (Lufthansa Cargo) • Infos über Infoscreens und Mitarbeitermagazin (Lufthansa Cargo) • Montags sms an Top Management (Lufthansa Cargo) • Regelmässige Treffen mit Management und „general meetings“ (Phoenix Contact) 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende, regelmässige Information aller Hierarchieebenen • Nutzung verschiedenster Kommunikations-Kanäle 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews und internationale Konferenz (Hilti) • Aufdecken und Kommunikation der Herausforderung nach Feststellung Auslöser (Hilti) • „Arena“ und „Wandelarena“ (Bank) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation top-down und bottom-up durch Interviews • Aufzeigen Handlungsnotwendigkeit • Information Führungskräfte und Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterbefragung inklusive „Vertrauens Index“ (Phoenix Contact) 	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipation der Mitarbeiter • Informationsgenerierung bottom-up 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung Strategie durch Vorstand, 50 Tage Invest pro Vorstandsmitglied (Hilti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsgenerierung und Kommunikation top-down

In der ersten Phase der Problemorientierten Führung steht die Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung (Bedrohung) im Vordergrund. Sowohl zu Zeiten einer Krise als auch ohne das Vorliegen einer akuten Krisensituation ist die Intention des Top Managements aus Perspektive der Problemorientierten Führung eine klare, offene, authentische und ehrliche Kommunikation hinsichtlich der Bedrohung bzw. Herausforderung herzustellen. Ziel ist es einen „sense of urgency“ zu vermitteln (vgl. Bruch et al., 2005). Den Mitarbeitern muss durch die Kommunikation offensichtlich werden, dass ihr besonderer Einsatz nötig ist, um die möglichen negativen Folgen für das Unternehmen und damit auch für sich selbst zu verhindern. Dieser Schritt der Kommunikation erfolgt notwendigerweise vom Top Management, also top-down, daher kommt dem Top Management bzw. den Führungskräften eine zentrale Bedeutung zu.

Zusammenfassend zeigt sich, basierend auf den Führungsaktivitäten der vier Unternehmen, dass das Ziel der ersten Phase: Eingrenzung und Kommunikation der Bedrohung bzw. Herausforderung umfangreich und über verschiedenste Kanäle ablief (vgl. Tabelle 1). Die beiden Unternehmen, die sich in einer akuten Krisen- bzw. Problemsituation befanden, sorgten durch direkte Kommunikation über verschiedenste Kommunikationskanäle für eine umfassende, regelmässige Information aller Hierarchieebenen. Die Dringlichkeit der Lage, in denen sich die Unternehmen befanden, sowie die unmittelbare Handlungsnotwendigkeit wurde den Mitarbeitern zudem über die Einführung von Kurzarbeit deutlich gemacht. Durch eine regulär stattfindende Mitarbeiterbefragung wurden zusätzlich bottom-up Informationen bezüglich der Krise bzw. möglicher Bewältigungsstrategien eingeholt. Informationen werden also bottom-up generiert und anschliessend top-down wieder ins Unternehmen kommuniziert, bei voller Partizipation der Mitarbeiter.

Die beiden Unternehmen ohne konkrete Bedrohung bzw. Krisensituation legten den Fokus auf die Kommunikation der als notwendig klassifizierten Veränderungs-massnahmen und stellen hierzu die Dringlichkeit dieser Massnahmen ins Zentrum, um einen Rückgang des Erfolgs zu vermeiden. Auch hier fanden Kommunikations-massnahmen top-down und auch bottom-up statt. Als sichtbares Zeichen anstehender Veränderungen im Unternehmen sind, wie gesehen, auch Umbaumassnahmen denkbar.

Insofern unterscheidet sich die Anwendung der Problemorientierten Führung in schlechten und in guten Zeiten primär durch das Bestehen einer existentiellen Bedrohung

oder Krise auf der einen Seite und einer Antizipation von Veränderungen, um den aktuellen Erfolg in Zukunft nicht einzubüßen, auf der anderen Seite. Allen vier Unternehmen ging es um Transparenz und Offenheit, um damit das Vertrauen der Mitarbeiter gerade in der aktuellen Situation der Herausforderung bzw. Bedrohung zu gewinnen bzw. zu erhalten. Diese erste Phase der Problemorientierten Führung wurde von allen vier Unternehmen in der Art umgesetzt, dass die Problemsituation bzw. die Herausforderung bei den Mitarbeitern verstanden wurde und nachvollziehbar eine Notwendigkeit zu gemeinsamen Aktivitäten abgeleitet werden konnten.

Die Grenze zwischen dieser ersten und der zweiten Phase der Problemorientierten Führung ist nicht trennscharf, denn eine fortwährende Kommunikation der Bedrohung bzw. Herausforderung impliziert, dass eine Stärkung des Selbstbewusstseins und der Zuversicht der Mitarbeiter erfolgreich und damit nahezu parallel stattfindet. Nachfolgend sollen die Verhaltensweisen und Massnahmen sowie deren Ziele und Nutzen in der zweiten Phase der Problemorientierten Führung dargelegt werden, die jeweils auch von Kommunikationsmassnahmen begleitet wurden.

Tabelle 2: Führungsverhalten in der zweiten Phase der Problemorientierten Führung

Führungsverhalten in der zweiten Phase der Problemorientierten Führung: Förderung des Selbstvertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter			
in schlechten Zeiten		in guten Zeiten	
Verhalten/ Massnahme	Ziel/ Nutzen	Verhalten/ Massnahme	Ziel/ Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> • Lohnverzicht Top Management (Lufthansa Cargo und Phoenix Contact) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausdruck Solidarität 	<ul style="list-style-type: none"> • Refokussierung von reinem Umsatzwachstum auf nachhaltiges, ertragsorientiertes Wachstum (Hilti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen zukünftiger, langfristiger Perspektiven
<ul style="list-style-type: none"> • Commitment zur Unternehmensvision „Lufthansa Cargo is the Industry Leader“ (Lufthansa Cargo) • “We are Cargo Strong” durch “Motivationsclips” (Lufthansa Cargo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung Zusammengehörigkeitsgefühl und Erfolgsglaube 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Neuausrichtung hin zu Kundenorientierung (Bank) • Ergänzung Strategie um „Champion 3C“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung bzw. Ausbau von erfolgsversprechenden Kernkompetenzen

Tabelle 2 *Fortsetzung*

Führungsverhalten in der zweiten Phase der Problemorientierten Führung: Förderung des Selbstvertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter			
in schlechten Zeiten		in guten Zeiten	
Verhalten/ Massnahme	Ziel/ Nutzen	Verhalten/ Massnahme	Ziel/ Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Innovation trotz Krise (Phoenix Contact) • Keine Kostenreduktion/ Kurzarbeit in Forschung und Entwicklung (Phoenix Contact) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung auf zukünftigen Unternehmenserfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • Weitergabe Ausgestaltung „<i>Champion 3C</i>“ in Verantwortung der Regionen (Hilti) • „<i>Arena</i>“ & „<i>Wandelarena</i>“ mit Schulungsmassnahmen für Führungskräfte & Mitarbeiter (Bank) • Leadershipseminare (Bank) 	<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung von Verantwortung • Steigerung des kompetenzbedingten Selbstvertrauens und damit Zuversicht • Zielgerichtete Weiterbildung
<ul style="list-style-type: none"> • „<i>best practice workshops</i>“ (Phoenix Contact) • „<i>best practice workshops</i>“, „<i>Beste Einsparidee</i>“ und „<i>Was kostet eigentlich</i>“. (Lufthansa Cargo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Kosten bei gleichzeitiger Steigerung der Effizienz • Einbinden der Mitarbeiter in Optimierungsprozesse 		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>BITE</i> (Business Improvement and Technology Excellence) (Phoenix Contact) • Ergebnis-Sicherungs-Programms (ESP) (Lufthansa Cargo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Langfristigkeit • Identifikation zukünftiger Umsatzpotentiale 		
<ul style="list-style-type: none"> • Bottom- up Kommunikation durch <i>Weblog</i> (Lufthansa Cargo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltige Information zur Lage 		

Die zweite Phase der Problemorientierten Führung stellt die gezielte Förderung des Selbstvertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter ins Zentrum. Es geht zum einen darum, den Mitarbeitern die Angst vor der Bedrohung bzw. Herausforderung oder Veränderung zu nehmen und hierfür das Selbstvertrauen der Mitarbeiter zu erhöhen; zum anderen geht es darum, das Unternehmen als Kollektiv zu gemeinsamem Handeln zu mobilisieren.

Bruch und Kollegen (2005) beschreiben drei Möglichkeiten der Kommunikation, wie Unternehmen unter Anwendung der Problemorientierten Führung die Zuversicht und das Selbstvertrauen bei den Mitarbeitern fördern können (vgl. auch Kapitel 2.2.3.2):

- Durch eine gezielte Lenkung der Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die Stärken des Unternehmens (u.a. frühere Erfolge des Unternehmens, die Kompetenzen, das Wissen und das Können der Mitarbeiter oder die Stärke der bestehenden Kundenbeziehungen).
- Durch eine Betonung des eigenen Erfolgsglaubens der Führungskräfte und der eigenen Zuversicht.
- Durch ein Aufzeigen wie die Mitarbeiter selbst zur Bewältigung des Problems bzw. der Herausforderung aktiv beitragen können.

Das Ziel der zweiten Phase der Problemorientierten Führung ist also eine Bündelung aller Ressourcen, die sich durch den Erfolgsglauben, die Zuversicht und das Selbstvertrauen aller Mitarbeiter auszeichnet. So sollen schrittweise Aktivitäten ermöglicht werden, um die Problemsituation bzw. die Herausforderung erfolgreich zu bewältigen (vgl. hierzu auch Bruch et al., 2007).

Die beiden Unternehmen in der Krisensituation legten den Fokus in dieser zweiten Phase, geprägt durch eine drohende Insolvenz, auf eine Kostenreduktion bei gleichzeitiger Steigerung der Effizienz. Dies wurde durch Prozessoptimierungen unter Einbindung der Mitarbeiter ermöglicht. Parallel dazu wurden neue Umsatzpotentiale identifiziert und das Augenmerk auf zukunftssträngige Innovationen gerichtet. Beide Unternehmen zeigten in ihren Massnahmen eine Langfristigkeit und zukunftsorientierte Perspektive auch über die Zeit der Krise hinaus. Neben den eher prozesshaften, arbeitsbezogenen und zukunftsorientierten Aspekten verfolgten die Unternehmen eine Steigerung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern auch auf

emotionaler Ebene. Als Ausdruck der Solidarität verzichteten beispielsweise die Top Management Teams beider Unternehmen freiwillig auf einen Anteil ihres Lohns, um die aus der Kurzarbeit resultierenden Lohneinbussen bei den Mitarbeitern auch für sich selbst gelten zu lassen. Hierdurch konnte eine Steigerung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern erreicht werden, was sich auch im besonderen Einsatz und der Motivation der Mitarbeiter niederschlug.

Die beiden Unternehmen, die sich in guten Zeiten bzw. in keiner Krisensituation befanden, konzentrierten sich in Bezug auf die zweite Phase der Problemorientierten Führung ebenfalls darauf, eine langfristige Perspektive aufzuzeigen, wofür die aktuelle Veränderungsmaßnahme einen wesentlichen Schritt darstellte. Den Mitarbeitern wurde im Rahmen der Veränderung Verantwortung überschrieben, und sie wurden spezifisch aus- bzw. weitergebildet, um den zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein. Diese Schritte haben bei beiden Unternehmen in der Veränderungssituation dazu geführt, dass das Selbstvertrauen und die Zuversicht der Mitarbeiter gesteigert werden konnte, und sie so vollends in die Veränderung involviert wurden.

Der Unterschied zwischen Problemorientierte Führung in Krisenzeiten bzw. Nicht-Krisenzeiten besteht neben den äusseren Rahmenbedingungen in der Ausrichtung der Massnahmen. Während Unternehmen in schlechten Zeiten in der zweiten Phase der Problemorientierten Führung insbesondere eine Kostenreduktion bei paralleler Effizienzsteigerung anstreben (zur Vermeidung der Insolvenz) und hierfür den besonderen Einsatz der Mitarbeiter bei verringerter Personaldecke oder finanzieller Gegenleistung benötigen, geht es bei Unternehmen in guten Zeiten in der zweiten Phase der Problemorientierten Führung insbesondere um die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, um sie für zukünftige Herausforderungen zu wappnen.

Auch die Grenze zwischen der zweiten Phase der Problemorientierten Führung mit dem Ziel, den Erfolgsglauben bei den Mitarbeitern zu erhöhen, und der dritten Phase, der Verdeutlichung von Fortschritten bei der Problem- bzw. Krisenbewältigung, stellt sich nicht trennscharf dar. So ist beispielsweise die Installation einer langfristigen, zukunftsorientierten Perspektive sowohl eine Massnahme, die eine Passung zur zweiten Phase als auch zur dritten Phase der Problemorientierten Führung aufweist. Die Massnahmen aller drei Phasen der Problemorientierten Führung werden von fortwährenden Kommunikationsprozessen, top-down sowie bottom-up begleitet. Diese

stellen für die dritte Phase besonders den sukzessiven Fortschritt des Unternehmens, im Sinne der Vermeidung des Eintretens der potentiellen negativen Ereignisse, heraus. Eine überblicksartige Darstellung, in Form einer Tabelle (Tabelle 3), sowie eine zusammenfassende Betrachtung der Verhaltensweisen und Massnahmen, die der dritten Phase der Problemorientierten Führung zuzurechnen sind, soll nachfolgend stattfinden.

Tabelle 3: Führungsverhalten in der dritten Phase der Problemorientierten Führung

Führungsverhalten in der dritten Phase der Problemorientierten Führung: Verdeutlichung von Fortschritten bei der Krisenbewältigung			
in schlechten Zeiten		in guten Zeiten	
Verhalten/ Massnahme	Ziel/ Nutzen	Verhalten/ Massnahme	Ziel/ Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> • Einsparziele durch Freiheitsgrade und Selbstbestimmung übertroffen (Phoenix Contact) • Effizienzsteigerung und Umsatzwachstum bereits Anfang 2010 (Lufthansa Cargo und Phoenix Contact) • Temporäre sieben-Tage Woche (Phoenix Contact) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz der Mitarbeiter macht sich bezahlt • Frühzeitige Fortschritte in der Krisenbewältigung • Massnahmen gegen die Krise führen zu deutlicher Steigerung der Auftragslage 	<ul style="list-style-type: none"> • Installation eines regulären Strategiekontrollprozesses (Hilti) • EMG-Meetings mit Workshops zu Konkurrenten, Möglichkeiten und Bedrohungen und Innovationen (Hilti) • „Kulturanalyse“ als Standortbestimmung (Bank) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen der Fortschritte im Veränderungsprozess • Standortbestimmung zur Aufdeckung weitere Optimierungsfelder
<ul style="list-style-type: none"> • Gremium (ERP) bleibt langfristig bestehen (Lufthansa Cargo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beibehaltung installierter Effizienzsteigerungsmaßnahmen und Gremien über Krise hinaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildung Mitarbeiter und Führungskräfte basierend auf Kulturanalyse (Bank) • Explizite Einbindung Mitarbeiter Veränderungsprozess weiter mit zu gestalten (Hilti) • Employer Branding (Bank) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anhaltende Information, Weiterbildung und Einbindung der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Ende 2009 Budgets für Mitarbeiterfeste (Lufthansa Cargo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Feiern von gemeinsamem Erfolg – Abwendung der Krise 	<ul style="list-style-type: none"> • Andauernde Workshops „Champion 3C“ mit allen Mitarbeitern (Hilti) • Poster „Champion 3C“ (Hilti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Installierte Veränderungen werden nachhaltig beibehalten
		<ul style="list-style-type: none"> • „Strategie-Kits“ mit Geschenken für Mitarbeiter (Bank) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen Perspektive und Ausdruck der Dankbarkeit

Die dritte Phase der Problemorientierten Führung zielt auf eine Verdeutlichung des Fortschritts in der Bewältigung der Krisen- bzw. Problemsituation oder Herausforderung ab. Dies ermöglicht den Mitarbeiter zu erkennen, dass eine schrittweise Bewältigung der Herausforderung oder Krisensituation gelingt. Die Mitarbeiter sollen durch die Rückmeldungen während der Bewältigung weiter in ihrem Einsatz bestätigt werden.

Bei allen vier Unternehmen fand eine fortwährende Kommunikation über den gesamten Prozessverlauf der Problemorientierten Führung statt. Diese Kommunikationsmassnahmen begleiteten und unterstützten auch in der dritten Phase die Aktivitäten zur Bewältigung der Bedrohung bzw. Herausforderung. Bei den beiden Unternehmen in schlechten Zeiten wurden die während der Problemsituation installierten Massnahmen und Beratungsgremien auch nach der akuten Bewältigung der Krisensituation aufrechterhalten und die bereits zu Beginn der Problemsituation begonnen regelmässigen Kommunikationsanlässe beibehalten. Die ergriffenen Massnahmen zeigten sich als so wirkungsvoll, dass beide Unternehmen den eigenen Angaben nach schneller und erfolgreicher die Wirtschaftskrise hinter sich liessen als Konkurrenzunternehmen. Als beispielhaft im Sinne der dritten Phase der Problemorientierten Führung kann hier eine Massnahme beschrieben werden, die den Einsatz der Mitarbeiter und den dadurch erreichten Fortschritt in der Krisenbewältigung durch umfangreiche Feiern belohnte.

Im Vergleich dazu konzentrierten sich die beiden Unternehmen in guten Zeiten in dieser Phase darauf, dass die implementierten Veränderungen im Unternehmen als nachhaltig wahrgenommen wurden. Hierzu fanden Standortbestimmungen und hierauf basierende weitere Optimierungsmassnahmen wie Weiterbildungen und ähnliches statt. Darüber hinaus stellte der erreichte Fortschritt aus Sicht der Unternehmen keinen zu stabilisierenden Zustand dar, sondern die eingeleiteten Veränderungen und Vorhaben sollten auch weiterhin durch Veranstaltungen und Befragungen von Mitarbeitern kontinuierlich weiterentwickelt werden. Die Mitarbeiter wurden bei beiden Unternehmen nachhaltig zur aktiven Mitgestaltung der zukünftigen Veränderungen eingeladen, um erfolgsbedingte Trägheit zu vermeiden (vgl. Bruch & Vogel, 2011; Kapitel 1.3 und Kapitel 2.2.3.2).

Die Unterschiede zwischen den Unternehmen in guten und in schlechten Zeiten in der dritten Phase der Problemorientierten Führung fallen gering aus. In allen

Unternehmen stehen die Nachhaltigkeit der Inhalte und Massnahmen und die erzielten Fortschritte im Zentrum und es sollen in diesem Sinne auch zukünftig solche Fortschritte erzielt werden.

Nachfolgend sollen zusammenfassende Empfehlungen zur Anwendung der Problemorientierten Führung in der Praxis aufgezeigt werden, die sich aus den Fallstudien ableiten lassen. Der Sinn der Problemorientierten Führung besteht zweifellos in der Mobilisierung aller Mitarbeiter, um entweder Bedrohungen abzuwenden oder Herausforderungen zu bewältigen. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es unabhängig der Situation (gute oder schlechte wirtschaftliche Rahmenbedingungen) Führungskräfte, die in aller Offenheit und Ehrlichkeit kommunizieren und so das nötige Vertrauen der Mitarbeiter in die Authentizität der Führung gewinnen und das Commitment der Mitarbeiter erhalten bzw. steigern. Insofern stellt Vertrauen und auch das Commitment der Mitarbeiter eine absolut entscheidende Variable dar, die die Führungskräfte in guten sowie in schlechten Zeiten aufbauen und erhalten sollten, um sich die Gefolgschaft der Mitarbeiter zu sichern.

Sowohl in Krisen als auch in Nicht-Krisenzeiten ist das Alleinstellungsmerkmal der Problemorientierten Führung, dass Führungskräfte durch die Formulierung von potentiell negativen Entwicklungen, als Resultat einer Bedrohungs- bzw. Herausforderungssituation, eine Notwendigkeit gemeinsamer Aktivitäten erzeugen können („sense of urgency“, vgl. Bruch et al., 2005). Vorstellbar, wie in den vier Fallstudien zur Problemorientierten Führung dargelegt, ist auch eine Kombination von Problemorientierter und Transformationaler Führung. Das Ziel wäre dann eine gemeinsame Bewältigung der Herausforderung bzw. Bedrohung mit einer Erreichung einer gemeinsamen positiven Vision zu verbinden, wie es Bruch und Ghoshal (2003) bereits andeuteten. Das Phasenmodell der Problemorientierten Führung stellt hierfür, insbesondere in Bezug auf die dritte Phase die Möglichkeit dar, aus der gemeinsamen erfolgreichen Problembewältigung in eine gemeinsame Zielverfolgung der höchstwahrscheinlich positiv formulierten Unternehmensvision überzuleiten. Hierdurch würde eine optimale Kombination der jeweiligen Stärken der beiden Führungsstile hervorgehoben und situationsadäquat eingesetzt.

Aus Sicht der vier dargelegten Unternehmensbeispiele rückt auf der Metaebene ein Aspekt zum Thema Problemorientierte Führung in den Vordergrund, der das Thema

Führungsverständnis in Unternehmen ganz grundsätzlich zum Inhalt hat. Die Bewältigungsstrategien, die ausgehend vom Vorstand bzw. Top Management initialisiert wurden, stellen scheinbar eine veränderte Herangehensweise an das Thema Führung in einer Problemsituation bzw. einer Herausforderung dar. Andernfalls hätten sich, beispielsweise in Bezug auf die Kommunikation, keine solch tiefgreifenden Veränderungen bei den Unternehmen ergeben. Die transparente, offene und authentische Kommunikation, das Einleiten von Massnahmen, die die Mitarbeiter involvierten, weiterbildeten, auf zukünftige Tätigkeiten und Aufgaben vorbereiteten und auch den Fortschritt und die Verbesserungen aufzeigten und honorierten – also die drei Phasen der Problemorientierten Führung, war scheinbar ein neuartiger Weg das Thema Führung zu begreifen bzw. auszugestalten. Wäre es keine innovative Art des Führungsverständnisses in den Unternehmen gewesen wäre wohl kaum ein derartiges Verständnis und Steigerung des Einsatzes der Mitarbeiter möglich gewesen.

Also hat die besondere Bedrohungssituation bzw. die klare und eindeutige Ausgabe von notwendigen Veränderungsmassnahmen dazu geführt, dass die Mitarbeiter auf eine bis dato anscheinend unbekannte Art und Weise informiert, involviert und bestärkt wurden. Hieraus ergibt sich die kritische Frage, warum die Mitarbeiter grundsätzlich oftmals erst in solchen Bedrohungs- bzw. Herausforderungssituationen auf eine Art involviert werden, so dass sie sich noch mehr und aus freien Stücken für das Wohl des Unternehmens einsetzen, sich mit diesem identifizieren und Vertrauen in die Ehrlichkeit und Authentizität der Führung haben.

6 Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

Das folgende Kapitel fasst die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Dissertation zu Führung in guten und in schlechten Zeiten sowie die daraus resultierenden Implikationen für die Praxis zusammen. Daran anschliessend findet eine Auseinandersetzung mit den Limitationen der Arbeit statt, und Implikationen für weiterführende Forschung werden aufgezeigt.

6.1 Kernerkenntnisse der Arbeit und Implikationen für die Praxis

Die Kernerkenntnisse der vorliegenden, praxisorientierten Dissertation gliedern sich in drei Bereiche, die bereits eingangs der Dissertation in Form von Fragestellungen benannt wurden.

Die erste Frage, die im Rahmen der Dissertation beantwortet werden sollte, ist die Frage nach dem Einfluss, den die Problemorientierte Führung auf Leistungsvariablen hat. Im weitesten Sinne sollte diese Fragestellung aufdecken, ob und welchen Einfluss die Problemorientierte Führung auf die Leistung eines Unternehmens hat. Dies ist für die Relevanz der Problemorientierten Führung in der Praxis von zentraler Bedeutung. Für die gezielte Beantwortung dieser Fragestellung unterschied die Untersuchung zwei Operationalisierungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Daraus resultierten zwei Fragen, zum einen nach der Wirkung der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen in einer Krisensituation, zum anderen ohne das Vorliegen einer Problemsituation (vgl. Kapitel 3). Beiden Fragen wurde im Rahmen einer quantitativen Untersuchung nachgegangen.

Die zweite Fragestellung, deren Beantwortung sich diese Dissertation zum Ziel gesetzt hatte, handelt von der Umsetzung bzw. den Phasen der Problemorientierten Führung. Hier sollte untersucht werden, welche Wirkung die Problemorientierte Führung in jeder ihrer drei Phasen auf die Mitarbeiter hat. Diese Untersuchung sollte somit das Phasenmodell der Problemorientierten Führung von Bruch und Kollegen (2007) empirisch überprüfen (vgl. Kapitel 4). Diese Fragestellung stellt erneut einen zentralen Aspekt für die Praxis dar, denn durch den prozesshaften Charakter der Problemorientierten Führung sollten Praktiker erstmals nicht nur die inhaltliche

Ausgestaltung, sondern auch einen chronologischen Ablauf eines Führungsstils vorgestellt bekommen.

Die dritte und abschliessende Fragestellung dieser Dissertation sollte Hinweise auf das tatsächliche Führungsverhalten der Problemorientierten Führung in der Praxis aufzeigen. Nach einer Untersuchung der Wirkung der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen, dem Überprüfen des Phasenmodells stellt diese Fragestellung den dritten Aspekt, nämlich die Erörterung von beispielhaftem Führungsverhalten im Sinne der Problemorientierten Führung heraus. Hierzu wurde eine, wie in der ersten Untersuchung vollzogene Unterscheidung in Bezug auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (gute vs. schlechte Zeiten) vorgenommen. So sollten verhaltensrelevante Ableitungen für problemorientiertes Führungsverhalten in Abhängigkeit von entweder schlechten (Krisen bzw. Problemsituation) oder guten Zeiten erfolgen (vgl. Kapitel 5).

Diese drei Fragestellungen hatten zusammengenommen das Ziel, die Problemorientierte Führung als einen eigenständigen Führungsstil insbesondere in und für die Praxis darzustellen. Es sollte sowohl der Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistung untersucht, das Phasenmodell bestätigt und eine Zusammenstellung von handlungsleitenden Empfehlungen für die Umsetzung angeboten werden.

Die sich aus der wissenschaftlich fundierten Beantwortung der drei Fragestellungen ergebenden Kernerkenntnisse sollen im Nachfolgenden im Hinblick auf ihren Mehrwert für die Praxis zusammenfassend dargestellt werden, da diese Praktikern Anleitung zur Implementierung der Problemorientierten Führung im eigenen Unternehmen bieten. Für diese überblicksartige Aufstellung wird im Folgenden neben den drei Fragestellungen wieder die Unterscheidung hinsichtlich der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vorgenommen. Diese Einordnung soll es insbesondere Praktikern ermöglichen, spezifische Informationen gegliedert für die jeweilig vorherrschende Krisen- bzw. Herausforderungssituation zu erhalten.

6.1.1 Mehrwert der Problemorientierten Führung in schlechten Zeiten

Alle drei Untersuchungen zur Problemorientierten Führung in schlechten Zeiten beziehen sich auf Zeit kurz vor bzw. während der Wirtschaftskrise 2009. Diese Situation stellte eine gesamtwirtschaftliche Problem- bzw. Krisensituation dar, die so gut wie jedes Unternehmen entweder direkt oder indirekt betroffen hat.

Es zeigte sich zur Frage nach dem Einfluss der Problemorientierte Führung auf Leistungsvariablen in Übereinstimmung zwischen Führenden und Geführten in der Problemsituation Wirtschaftskrise 2009, dass die Unternehmensleistung bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung positiver eingeschätzt wird. Die Tatsache, dass beide in die Problemorientierte Führung involvierten Gruppen (Führende und Geführte) einvernehmlich diese Einschätzung teilen, zeigt, dass die Problemorientierte Führung in dieser wirtschaftlichen Situation erfolgswirksam ist. Neben der Betrachtung der reinen Leistungsaspekte, zeigten sich auch weitere Variablen von der Problemorientierten Führung beeinflusst. So war die Zufriedenheit und das Vertrauen bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung trotz schlechter wirtschaftlicher Zeiten höher und die Wechselneigung geringer.

Es ist den Führungskräften also trotz der schlechten Zeit gelungen, eine für die Problemorientierte Führung notwendige Ausrichtung auf die Kollektivebene Unternehmen vorzunehmen, um gemeinsam mit allen Unternehmensmitgliedern gegen die negativen Herausforderungen vorzugehen. Insbesondere der Variable Vertrauen aus Sicht der Mitarbeiter kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu. Das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen, in die Führung und auch in sich selbst besonders in Krisensituationen zu erhalten und zu bestätigen, stellt neben der klaren, offenen und nachvollziehbaren Kommunikation der aktuellen Lage eine besonders wichtige und wesentliche Aufgabe für die Führungskräfte dar, um Mitarbeiter mit Hilfe der Problemorientierten Führung effektiv und effizient durch die Krisenbewältigung zu führen. Die besondere Bedeutung von vertrauensbildenden Massnahmen in Krisen- bzw. Problemsituationen zeigt sich auch in den beiden anderen Untersuchungen zum Phasenmodell und der praktischen Umsetzung.

Im Rahmen der empirisch quantitativen Überprüfung des Phasenmodells von Bruch und Kollegen (2007), also der zweiten Fragestellung dieser Dissertation, können die drei Phasen deutlich nachgewiesen werden. Es zeigt sich entsprechend jeweils die

propagierte Wirkung pro Phase der Problemorientierten Führung bei den Mitarbeitern. Durch die die Verwendung von Näherungsvariablen, wie zum Beispiel die Einschätzung zur Implementierung von Innovationen im Rahmen der Phase 2. der Problemorientierten Führung oder der Kapazitätsauslastung für die Phase 3. können zur Zeit der Wirtschaftskrise 2009 die drei Phasen bestätigt werden: 1. „Eingrenzung und Kommunikation der negativen Herausforderung“, 2. „Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht bei den Mitarbeitern“ und 3. „Verdeutlichung der Fortschritte bei der Krisenbewältigung“ (vgl. hierzu Bruch et al., 2007).

Die dritte Untersuchung hatte zum Ziel, tatsächliches Führungsverhalten der Problemorientierten Führung in der Praxis aufzuzeigen. Diese Untersuchung deckt eine Vielzahl an praxisrelevanten Methoden auf, die die beiden Unternehmen im Sinne der Problemorientierten Führung in der jeweiligen unternehmensspezifischen Problemsituation anwendeten. Hierdurch soll es Praktikern ermöglicht werden, beispielhaftes Führungsverhalten aus der Praxis für die Praxis nachzuvollziehen, um für eine eigene Anwendung der Problemorientierten Führung adaptierbare Beispiele zu erhalten. Den drei Phasen Rechnung tragend unternahmen die (Top) Führungskräfte beispielsweise umfangreiche, vollständig transparente und vor allem nachhaltige bzw. wiederkehrende Kommunikationsmassnahmen. Primäres Ziel war die Kostenreduktion, doch gleichzeitig musste eine Steigerung der Effizienz und des Umsatzwachstums generiert werden, um eine drohende Insolvenz zu vermeiden. Hierfür stellten die (Top) Führungskräfte in ihren Aktivitäten beispielsweise heraus, dass nur eine gemeinsame Bewältigung der negativen Herausforderung erfolgreich sein würde. Um das Vertrauen und den Einsatzwillen der Mitarbeiter für sich zu gewinnen, zeigten sie selbst Commitment zum Unternehmen und ihren Gemeinschaftswillen, indem sie die eingetreten Lohnkürzungen bei den Mitarbeitern (durch Kurzarbeit) in gleicher Höhe auch für sich selbst beschlossen. Sie stärkten zudem das Selbstvertrauen und die Zuversicht der Mitarbeiter, indem sie zum Beispiel die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf zukünftige Entwicklungen und Innovationen (vergleichbar mit der entsprechenden Näherungsvariablen in Untersuchung II) richteten und damit keinen Zweifel am Fortbestehen des Unternehmens liessen. Zu Optimierungszwecken, aber auch um den Austausch mit und zwischen den Mitarbeitern zu erhalten bzw. zu steigern, wurden zum Beispiel Workshops und Veranstaltungen ins Leben gerufen, die sich Kosteneinsparungspotentialen beschäftigten. Im Sinne der Verdeutlichung der Fortschritte

in der Krisenbewältigung wurden auch bei Ausklingen der Krisensituation die installierten Effizienzsteigerungsmassnahmen und hierfür eingesetzten Beratungsgremien beibehalten. Ziel war es, gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Honoriert wurden die Motivation und der Einsatz der Mitarbeiter in Form von Unternehmensfeiern oder ähnlichen Veranstaltungen.

Zusammenfassend zeigte sich für die Problemorientierte Führung in schlechten Zeiten, dass ihr Einsatz sich entsprechend der drei Phasen nachweisen liess und einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung hatte. Nach diesen Erkenntnissen lieferten die Umsetzungsbeispiele aus der Praxis vielseitige Anhaltspunkte und Aktivitäten im Sinne der drei Phasen der Problemorientierten Führung, wie Praktiker die Chancen und Möglichkeiten der der Problemorientierten Führung umsetzen können.

Insgesamt legen die vorliegenden Befunde nahe, dass die Problemorientierte Führung ein adäquater Führungsstil für Krisen- bzw. unternehmensspezifische Problemsituationen ist. Ziel der Dissertation ist es daher, Praktiker zu ermuntern, die Problemorientierte Führung in ihrem Unternehmen insbesondere bei Vorliegen einer Problem- oder Krisensituation, aber durchaus auch ohne das Vorliegen einer akuten Krise – eher im Sinne eines Change Management Prozesses – anzuwenden.

6.1.2 Mehrwert der Problemorientierten Führung in guten Zeiten

Während sich die Befunde und hieraus resultierenden Empfehlungen zur Problemorientierten Führung während der Wirtschaftskrise im Konsens mit der ursprünglichen Herleitung durch Bruch und Kollegen (2005) herausstellen, weist die vorliegende Dissertation zudem erstmals Ergebnisse und damit Anhaltspunkte zur Problemorientierten Führung in guten Zeiten aus. Es konnte in der vorliegenden Dissertation gezeigt werden, dass eine Anwendung der Problemorientierten Führung auch in guten Zeiten sinnvoll und vielversprechend ist.

Die erste Fragestellung zielte auf den Nachweis des Einflusses der Problemorientierten Führung auf die Leistung von Unternehmen in guten Zeiten ab. Während sich die Problemorientierte Führung aus Sicht der Führenden sich auch ohne das Vorliegen einer konkreten Problemsituation als erfolgswirksam darstellt, waren die Ergebnisse aus Sicht der Geführten mehrdeutig. Die Unternehmensleistung und das

Vertrauen wurden bei hoch ausgeprägter Problemorientierter Führung von den Mitarbeitern schlechter angegeben als bei niedrig ausgeprägter Problemorientierter Führung. Dieses Ergebnis stimmt mit den Ergebnissen von Bruch und Kollegen (2005) überein, die ebenfalls bei einem Fehlen einer konkreten negativen Herausforderung keinen positiven Einfluss der Problemorientierten Führung aufzeigen konnten (vgl. Kapitel 2.2.2). Die Zufriedenheit und die Wechselneigung zeigten jedoch einen positiven Zusammenhang mit einer hoch ausgeprägten Problemorientierten Führung. Diese Ergebnisse könnten daraus resultieren, dass es den Führungskräften in guten Zeiten nicht gelingt, die für die Problemorientierte Führung notwendige Ausrichtung der Geführten auf Gruppen- oder Unternehmensebene herzustellen. Hierfür würde auch das Ergebnis sprechen, dass sich das Vertrauen der Mitarbeiter bei Anwendung der Problemorientierten Führung in guten Zeiten als schlechter herausstellt. Ohne eine akute negative Herausforderung könnte es Mitarbeitern schwerfallen, die Notwendigkeit einer Veränderung nachzuvollziehen und der Formulierung dieser Glauben zu schenken. Wie sich in Untersuchung III herausstellte gibt es jedoch sehr wohl die Möglichkeit einer Anwendung der Problemorientierten Führung in guten Zeiten. In den beschriebenen Herausforderungssituationen gingen die (Top) Führungskräfte - ohne sie explizit zu benennen - exakt nach der Problemorientierten Führung vor und waren so sehr erfolgreich (vgl. Kapitel 5.3.2).

Da sich die Untersuchung des Phasenmodells der Problemorientierten Führung (Untersuchung II) auf eine Krisensituation (schlechte Zeit) beschränkte, kann hieraus keine Bestätigung des Phasenmodells für die Problemorientierte Führung in guten Zeiten abgeleitet werden. Es besteht jedoch durch die dritte Untersuchung die fundierte Vermutung, dass das Phasenmodell der Problemorientierten Führung von Bruch und Kollegen (2007) auch in guten Zeiten gültig ist.

Die dritte Untersuchung galt der Beantwortung der Frage nach dem tatsächlichen problemorientierten Führungsverhalten, welches Praktikern als Vorbild für eine eigene Anwendung der Problemorientierten Führung dienen könnte. Hierbei wurden neben Unternehmen in schlechten Zeiten auch Unternehmen untersucht, die sich keiner akuten, aktuellen Bedrohungs- bzw. Krisensituation ausgesetzt sahen. Diese Unternehmen wendeten die Problemorientierte Führung gewissermassen in guten Zeiten an, um den aktuellen Erfolg auch zukünftig zu erhalten und nicht im weitesten Sinne einer Erfolgsträgheit zu erliegen (vgl. Kapitel 1.1). Die Problemorientierte Führung wurde hier

sehr erfolgreich im Rahmen von Veränderungsprozessen angewandt (vgl. Kapitel 5.3.2). Dies zeigt klar, dass es keiner akuten aktuellen Bedrohungs- oder Krisensituation für Unternehmen bedarf, um die Problemorientierte Führung erfolgreich anzuwenden.

Die Unternehmen ergriffen während der Umsetzung der beschlossenen Veränderungen, welche sie im Sinne der Problemorientierten Führung als negative Herausforderung für den zukünftigen Erfolg formulierten, diverse Massnahmen für jede der drei Phasen der Problemorientierten Führung, ähnlich denen in schlechten Zeiten (vgl. Kapitel 6.1.1)

So wurden beispielsweise Einzelbefragungen zur aktuellen und zukünftigen Entwicklung durchgeführt bzw. Grossveranstaltung zur Kommunikation der negativen Herausforderung unternommen (vgl. Kapitel 5.3.2). Die Notwendigkeit einer Veränderung bzw. von Veränderungsmassnahmen den Mitarbeitern offen, ehrlich und verständlich zu kommunizieren und nachvollziehbar zu machen, ist der erste und wesentlichste Schritt der Problemorientierten Führung in guten Zeiten.

Im Rahmen der zweiten Phase der Problemorientierten Führung wurden zum Beispiel Ergänzungen zu den bisherigen Unternehmensstrategien vorgenommen und kommuniziert, hierdurch erhielt die Veränderungsmassnahme eine hohe, den Mitarbeitern sichtbare Priorität. Zudem wurde die Übertragung und Umsetzung der ergänzenden Strategien zum Teil an die Mitarbeiter in den jeweiligen Regionen oder Bereichen übergeben. Dies gab den Mitarbeitern Selbstvertrauen und ein Gefühl von Selbstwirksamkeit. Diese Partizipation und Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Veränderungen wurde durch gross angelegte Schulungsmassnahmen unterstützt, um die Mitarbeiter so für die zukünftigen Anforderungen aus- bzw. weiterzubilden und ihnen darüber hinaus das Gefühl von Selbstvertrauen und Zuversicht im Hinblick auf die Veränderung zu geben.

Aktivitäten, die für die dritte Phase als beispielhaft gelten können, stellt zum Beispiel eine Standortbestimmung nach vollzogenem Veränderungsprozess dar, um weitere Optimierungsfelder aufzudecken. Diese Massnahme zeigte den Mitarbeitern auf, wie nachhaltig diese Veränderung von den (Top) Führungskräften betrachtet wurde. Ebenfalls im Sinne der dritten Phase der Problemorientierten Führung wurde beispielsweise ein nachhaltiger Einsatz und Mut zur Veränderung bei den Mitarbeitern

explizit auch für die Zukunft erbeten. Informationsmaterial über die erfolgte Veränderung und zukünftige Ausrichtung des Unternehmens wurden verteilt.

Zusammenfassend zeigt sich für die Problemorientierte Führung in guten Zeiten, dass es einer wie auch immer gearteten Herausforderung bedarf, die potentiell negative Konsequenzen haben könnte. Erst dieses Vorhandensein einer (negativen) Herausforderung ermöglicht letztlich einen wirksamen Einsatz der Problemorientierten Führung, sofern es gelingt dies den Mitarbeitern nachvollziehbar zu kommunizieren, um einen „sense of urgency“ zu erzeugen (vgl. Bruch et al. 2005).

Wie Untersuchung III aufgezeigt sind die Phasen der Problemorientierten Führung in guten Zeiten denen der Problemorientierten Führung in schlechten Zeiten sehr ähnlich. Sie zeichnen sich jedoch tendenziell eher dadurch aus, dass das Selbstvertrauen und die Zuversicht der Mitarbeiter über Fort- und Weiterbildung gestärkt wird und weniger, wie in schlechten Zeiten, durch gemeinsam vollzogene Einschnitte oder Kostensenkungen bei gleichzeitiger Effizienzsteigerung. Die verschiedenen Massnahmen und Aktivitäten verdeutlichen, dass der Einsatz der Mitarbeiter nicht nur gewünscht sondern notwendig ist, um die Veränderungen nachhaltig im Unternehmen zu implementieren.

Die vorliegenden Befunde und Empfehlungen zur Problemorientierten Führung in guten Zeiten bieten Praktikern somit Anhaltspunkte und Hinweise, wie die Problemorientierte Führung im eigenen Unternehmen auch in guten Zeiten, zum Beispiel im Rahmen von anstehenden Veränderungsmaßnahmen, sinnvoll eingesetzt werden kann. Als wesentlich hierbei stellt sich aus den Befunden die nachhaltige, ehrliche und authentische Kommunikation der Veränderungsmaßnahmen dar. Zudem sind die Stärkung des Selbstvertrauens und der Zuversicht, sowie die Rückmeldung der sich sukzessiv einstellenden Fortschritte absolut notwendig. Andernfalls würde der Einsatz der Problemorientierten Führung dafür sorgen, dass wichtige Variablen im Unternehmenskontext, wie das Vertrauen und das Commitment erschüttert bzw. die Motivation und letztlich der Einsatz der Mitarbeiter reduziert werden würde.

6.2 Limitationen der Arbeit

Die Erkenntnisse der vorliegenden Dissertation sollten vor dem Hintergrund der spezifischen Limitationen interpretiert und genutzt werden. Diese Einschränkungen ergeben sich sowohl aus dem untersuchten Thema, welches nur einen bestimmten Ausschnitt, nämlich die Führung bzw. einen spezifischen Führungsstil, abbildet, als auch aus dem methodischen Vorgehen.

Die Einschränkung des Themas bzw. die Beschränkung auf das Thema Führung als zielorientierte und zukunftsbezogene Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern (vgl. z.B. Steinle, 1978; Steinle, 2005) impliziert, dass das jeweilige Führungsverhalten einen Einfluss auf die Mitarbeiter hat. Hieraus darf nicht abgeleitet werden, dass es keine weiteren Variablen gibt, die sowohl implizit, als auch explizit im Rahmen der Dyade von Führungskraft und Mitarbeiter wirksam sind, also zum Beispiel spezifische Persönlichkeitseigenschaften bzw. -dispositionen der Mitarbeiter, aber auch der Führungskräfte selbst. Mit anderen Worten wurden Konstrukte, die möglicherweise einen Einfluss auf Führung haben können und damit auch auf die Problemorientierte Führung, in der vorliegenden Arbeit bewusst nicht berücksichtigt.

Während diese Einschränkung der Reduktion auf einige Bestandteile menschlicher Interaktion in Bezug auf die Wahl des Themas für nahezu alle empirischen Untersuchungen zutrifft, ergeben sich aus der Fokussierung auf die Problemorientierte Führung ohne potentielle Zusammenhänge zu anderen Führungsstilen und den verwendeten Forschungsmethoden einige spezielle Limitationen, die auf die vorliegende Arbeit zutreffen. Diese sollen im Folgenden dargelegt werden.

6.2.1 Limitationen der Fokussierung

In der vorliegenden Arbeit wurde der in der Forschung und Praxis bisher wenig beachtete Führungsstil der Problemorientierten Führung untersucht. Neben der Untersuchung von Bruch und Kollegen (2005) fehlen bisher Untersuchungen, die eine Gegenüberstellung der Problemorientierten Führung mit anderen Führungsstilen aufzeigen. Bruch und Kollegen (2005) konnten in Ihrer Untersuchung nachweisen, dass die Problemorientierte Führung ein eigener, distinkter Führungsstil ist. Die vorliegende Arbeit hat diesen Forschungsraum eines Vergleichs der Problemorientierten mit anderen

bereits etablierten Führungsstilen wie der Transaktionalen oder Transformationalen Führung (vgl. z.B. Bass 1985; Bass, 1990; Bass, 1997; Bass & Avolio, 1993; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Brockner & Higgins, 2001; Burns, 1978) nicht adressiert. Insofern bleibt die Frage nach einer beispielsweise ergänzenden Wirkung von Problemorientierter und Transformationaler Führung, wie Bruch und Ghoshal (2003) es theoretisch beschreiben unbeleuchtet. Ebenfalls findet in der vorliegenden Arbeit keine Untersuchung von Antezedenzien der Problemorientierten Führung statt, wie es beispielsweise Walter (2007) begonnen hatte. Es bleibt also neben der Notwendigkeit einer negativen Herausforderung unklar, welche Faktoren die Problemorientierte Führung bzw. ihren Einsatz theoretisch oder auch in der Praxis unterstützen bzw. ermöglichen oder aber hemmen.

Die Beschränkung der vorliegenden Arbeit auf die Untersuchung der Problemorientierten Führung, ihren Einfluss auf Leistungsvariablen, ihres Phasenmodells und auch ihrer praktischen Umsetzbarkeit ohne einen Vergleich mit anderen Führungsstilen oder eine Untersuchung von Antezedenzien stellen zwei Limitation der vorliegenden Arbeit dar.

6.2.2 Limitationen der verwendeten Forschungsmethoden

Um den bisher nur in geringem Umfang vorliegenden wissenschaftlichen Befunden Rechnung zu tragen, wurden sowohl quantitative, also verifizierende, als auch qualitative, und damit explorative Methoden, verwendet. Diese beiden Forschungsmethoden liefern zwar verschiedenartige Einblicke in das Konstrukt der Problemorientierten Führung, bringen jedoch jeweils auch einige spezifische Limitationen mit sich.

6.2.2.1 Limitationen der quantitativen Forschungsmethoden

Die Daten für die quantitativen Analysen der Untersuchungen I und II entstammen Querschnittsuntersuchungen im Rahmen von Fragebogenerhebungen. Diese bieten den Vorteil, ein Konstrukt zu einem Zeitpunkt messbar zu machen, beinhalten jedoch das Risiko von „*common source bias*“ und „*common method bias*“. Dies würde bedeuten, dass die Zusammenhänge zwischen der Problemorientierten Führung und den

erhobenen Variablen keinen tatsächlichen Zusammenhang darstellen, sondern ein Resultat der Erhebung bei ein und derselben Person (common source Bias) oder im Rahmen der verwendeten Erhebungsmethode (hier Fragebogen) sind (Podsakoff et al., 2003). Während die Verwendung von verschiedenen Fragebogenversionen, in denen jeweils nur einzelne der untersuchten Variablen und Konstrukte abgefragt wurden, den „*common source bias*“ verringern sollten, besteht das Risiko, dass der „*common method bias*“ trotz der Nutzung von überwiegend etablierten Skalen zur Erfassung der Konstrukte gewisse Verzerrungen mit sich gebracht hat.

Eine weitere Limitation dieser Dissertation hinsichtlich der Forschungsmethoden ergibt sich aus der verwendeten statistischen Auswertungsmethode des Extremgruppenvergleichs mittels Mittelwertvergleichen (De Cremer, et al., 2009; Lockwood et al., 2002). Die in und für die Praxis sinnvolle und verbreitete Methode des Extremgruppenvergleichs bietet aussagekräftige Ergebnisse über die aufgedeckten Unterschiede in den Mittelwerten der Variablen in Abhängigkeit von der Ausprägung der Problemorientierten Führung (vgl. Bruch und Vogel, 2011). Jedoch hält diese Auswertungsmethode keine Aussage über die statistische Signifikanz der aufgezeigten Unterschiede zwischen den Ausprägungen der Variablen in Abhängigkeit vom Grad der Ausprägung der Problemorientierten Führung bereit.

Ganz grundsätzlich kann die vorliegende Untersuchung zwar fundierte Aussagen über die Beziehungen zwischen den untersuchten Variablen bzw. Konstrukten generieren, jedoch besteht nicht die Möglichkeit echte Kausalitäten aufzudecken. Nur unter vollständiger Kontrolle aller möglichen Einflussfaktoren hätten solche Kausalzusammenhänge aufgedeckt werden können, was jedoch nur unter Experimentalbedingungen möglich ist (Bortz, 1999; Pearl, 2000).

In Bezug auf die Kontrolle von Einflussfaktoren besteht eine weitere Limitation der vorliegenden Dissertation, da aufgrund der verwendeten Auswertungsmethoden keine Kontrollvariablen analysiert wurden. Damit besteht zumindest ein gewisses Risiko, dass andere, in der Auswertung nicht berücksichtigte Variablen oder Einflussfaktoren für die quantitativen Ergebnisse, mitverantwortlich sind. Die grossen Stichproben in Bezug auf Teilnehmerzahl und Anzahl an Unternehmen hat in den beiden quantitativen Untersuchungen I und II allerdings rein methodisch betrachtet vermutlich dazu geführt, dass diese Einflüsse tendenziell eher unsystematischer als systematischer Natur waren.

Die möglicherweise eingeschränkte Generalisierbarkeit der Ergebnisse der quantitativen Untersuchungen stellt eine weitere Limitation der vorliegenden Arbeit dar. Die Unternehmen, bei denen die Daten der beiden Untersuchungen (I und II) erhoben wurden stammen ausschliesslich aus Deutschland (vgl. Kapitel 3.1 und 4.1). Es ist möglich, dass kulturelle Einflüsse im Hinblick auf die Problemorientierte Führung eine Rolle spielen und damit eine Generalisierung der Ergebnisse der vorliegenden Dissertation beispielsweise auf den asiatischen Wirtschaftsraum unrechtmässig wäre.

6.2.2.2 *Limitationen der qualitativen Forschungsmethoden*

Die Verwendung von qualitativen Forschungsmethoden hat in der vorliegenden Dissertation das Ziel, die Umsetzung der Problemorientierten Führung in der Praxis darzustellen und damit Praktikern verhaltensrelevante Beispiel aufzuzeigen, wie Problemorientierte Führung sowohl in guten als auch in schlechten Zeit ablaufen kann. Der besondere Vorteil der qualitativen Forschungsmethoden liegt in der Ganzheitlichkeit der Situationsbetrachtung. Diese Betrachtungsweise im Feld entspricht am ehesten den realen Bedingungen und ermöglicht so eine einfachere Übertragung der Ergebnisse in die Praxis (vgl. z.B. Punch, 2005). Die qualitativen Forschungsmethoden bringen jedoch einige Limitation mit sich, die nachfolgend dargestellt werden sollen.

Eine erste Limitation betrifft die Generalisierbarkeit der Ergebnisse und resultiert aus der geringen Stichprobengrösse in Untersuchung III. Obgleich pro Rahmenbedingung gute Zeit vs. schlechte Zeit jeweils zwei Fallstudien hinsichtlich problemorientiertem Führungsverhalten untersucht wurden, kann nicht davon ausgegangen werden, dass das aufgedeckte problemorientierte Führungsverhalten und ebenfalls dessen Erfolg vollständige Repräsentativität geniesst. So könnten Einflussvariablen, die in dieser qualitativen Untersuchung unberücksichtigt blieben, einen Einfluss genommen haben auf die Umsetzung der Problemorientierten Führung bzw. ihrer einzelnen Phasen. Beispielsweise könnte die Unternehmenskultur bereits durch eine überdurchschnittliche Offenheit in der Kommunikation gekennzeichnet gewesen sein.

In Bezug auf die Gewinnung und Auswertung der qualitativen Daten besteht eine weitere Limitation. Die qualitativen Daten der vorliegenden Dissertation stammen nicht aus eigenen Datenerhebungen. Die Verwendung von bereits existierenden qualitativen Daten brachte zwar den Vorteil mit sich, die Reaktivitätsproblematik

einzudämmen (vgl. Kapitel 5.2), jedoch wurde keine der verwendeten Fallstudien explizit für oder unter Berücksichtigung der Problemorientierten Führung verfasst. Insofern erfolgte sowohl die Auswahl der Fallstudien als auch ihre Analyse im Hinblick auf problemorientiertes Führungsverhalten vom Verfasser selbst. Es besteht in qualitativen Untersuchungen daher grundsätzlich die Gefahr einer voreingenommenen Haltung gegenüber den Daten und Ergebnissen. Um diese Verzerrung einzudämmen sollte Auswahl und Analyse immer in Forscherteams erfolgen, um so gewissermassen zu einer hohen Interraterreliabilität zu gelangen. Im Optimalfall kommen verschiedene Forscher unabhängig voneinander zur gleichen Datenauswahl bzw. zu den gleichen Analyseergebnissen der qualitativen Daten. Sinn und Ziel dieses Vorgehens ist eine Reduktion der subjektiven Einflüsse einzelner Forscher auf die Ergebnisse (vgl. hierzu auch Miles & Huberman, 1994). Daher wurden auch die Auswahl und Analyse der Daten der vorliegenden Dissertation in Diskussionsrunden kritisch beleuchtet.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus dem Problem der fehlenden Kausalität (Bortz, 1999; Pearl, 2000). In welchem Ausmass die Problemorientierte Führung zur Überwindung der Problemsituation bzw. zur Bewältigung der negativ formulierten Herausforderung beigetragen hat, kann nicht abschliessend geklärt werden. Obwohl es hierfür einige fundierte Hinweise gegeben hat, kann nicht von einer kausalen Verknüpfung gesprochen werden.

6.3 Implikationen für weiterführende Forschung

Die vorliegende Dissertation hatte insbesondere das Ziel, die Problemorientierte Führung aus einer Praxisperspektive zu untersuchen und praxisrelevante Anhaltspunkte zur Wirkung und Umsetzung bereitzustellen. Die bisher nur geringe wissenschaftliche Untersuchung der Problemorientierten Führung ergibt in Verbindung mit den vorliegenden Befunden interessante weiterführende Fragestellungen für die Forschung. Hierbei erscheint es sinnvoll, sowohl eine wissenschaftliche Untersuchung der Problemorientierten Führung in wirtschaftlich schlechten Zeiten als auch in wirtschaftlich guten Zeiten anzustreben, wie in der vorliegenden Arbeit vollzogen. Im Nachfolgenden werden zwei vielversprechende mögliche Ansatzpunkte detaillierter betrachtet.

6.3.1 Antezedenzen und Konsequenzen Problemorientierter Führung

Während die vorliegenden Ergebnisse zur Problemorientierten Führung einige wichtige Aspekte in Bezug auf deren Wirkung auf Leistungsvariablen, im Hinblick auf die Wirkung ihrer drei Phasen sowie der Umsetzung der Problemorientierten Führung in der Praxis in guten wie in schlechten Zeiten zeigen, ergeben sich speziell im Hinblick auf Antezedenzen und Konsequenzen der Problemorientierten Führung (vgl. z. B. Walter, 2007) Fragestellungen, die Gegenstand von weiteren wissenschaftlichen Untersuchungen sein könnten und sollten.

Zunächst seien hier Untersuchungen angeregt, die Einflussfaktoren seitens der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter noch detaillierter beleuchten. Als Antezedenzen könnten beispielsweise Persönlichkeitsmerkmale oder -ausprägungen, wie der regulatorische Fokus (Higgins, 1997), bei Führungskräften und Mitarbeitern untersucht werden. Diese haben womöglich einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Anwendung der Problemorientierten Führung. Ebenso könnten weitere Variablen bzw. Konstrukte mit der Problemorientierten Führung in Verbindung gebracht werden, um zu prüfen inwieweit zum Beispiel die individuelle oder die kollektive Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter (vgl. u.a. Chen, Gully & Eden, 2001; Pillai & Williams, 2004; Gully, Beaubien, Incalatera & Joshi, in press) Einfluss auf die Umsetzung und den Erfolg der Problemorientierte Führung hat.

Durch die vorliegende Arbeit konnte gezeigt werden, dass der Variable Vertrauen eine besondere Bedeutung für den Zusammenhang der Problemorientierten Führung mit Leistungsvariablen zukommt. Wie genau dieser Einfluss der Variable Vertrauen auf die Problemorientierte Führung aussieht, ob als Mediator- oder Moderatorvariable (vgl. u.a. Baron & Kenny, 1986), sollte in weiteren Studien untersucht werden. Neben persönlichen Dispositionen beteiligter Personengruppen sollten weitere Variablen, wie beispielsweise organisationale Rahmenbedingungen untersucht werden. Hier könnten beispielsweise Einflüsse der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung von Unternehmen (vgl. z.B. Westley & Mintzberg, 1989) oder der Unternehmenskultur (vgl. z.B. Mohn, 2006) als Einflussfaktoren auf die Problemorientierte Führung wirken. Im Hinblick auf solche möglichen Einflussfaktoren sollten künftige wissenschaftliche Studien unter Verwendung weiterer statistischer Methoden Zusammenhänge bzw.

Abhängigkeiten der Problemorientierten Führung mit bzw. von verschiedenen Moderator- oder Mediatorvariablen überprüfen (Baron & Kenny, 1986).

Auch in Bezug auf die drei Phasen der Problemorientierten Führung ergeben sich diverse weitere, interessante Fragestellungen, denen sich Forscher zukünftig widmen sollten.

So liegen beispielsweise keine Informationen darüber vor, welcher Art die für die Problemorientierte Führung notwendige negative Herausforderung sein muss, um die Mitarbeiter dazu zu bringen, die Kollektivziele (Vermeiden eines Misserfolgs) vor die eigenen Ziele zu stellen. Die Erforschung dieser Fragestellung würde insbesondere für die erste Phase der Problemorientierten Führung einen wissenschaftlichen Fortschritt darstellen. Dieser Aspekt könnte sowohl im Rahmen von quantitativen als auch qualitativen Studien eruiert werden. Der hierbei zu vollziehende Rückgriff auf die Stresstheorie von Lazarus (1991) könnte zudem das individuelle Stressempfinden unter Berücksichtigung der vorliegenden Situation auf die Ebene eines Kollektivs (z.B. Gruppe oder Team) heben.

Hinsichtlich der zweiten Phase der Problemorientierten Führung erscheint es angebracht neben den bereits thematisierten Persönlichkeitseigenschaften der Führungskräfte und Mitarbeiter auch Aspekte in wissenschaftliche Studien zu integrieren, die sich zum Beispiel auf die Kommunikationskanäle konzentrieren, über die die Führungskräfte das Selbstvertrauen und die Zuversicht der Mitarbeiter zu stärken versuchen (zu Kommunikationskanälen u.a. Bass, 1985; Rice & Shook, 1990).

In der dritten Phase der Problemorientierten Führung finden u.a. Aktivitäten und Massnahmen statt, die den Einsatz der Mitarbeiter, der die Krisenbewältigung ermöglicht bzw. ermöglicht hat, honoriert. Insofern ist diese Phase in der Praxis (vgl. Kapitel 5.3.1 und 5.3.2 und 5.4) durch eine kurz bevorstehende bzw. schon vollzogene Bewältigung der negativen Bedrohung gekennzeichnet. Anstelle der gemeinsamen Bekämpfung der Bedrohung tritt so sukzessive eine Ausrichtung auf die gemeinsamen, früheren oder zukünftig visionären, zumeist positiven Ziele, wie es beispielsweise auch bei der Transformationalen Führung der Fall. Wie und zu welchem Zeitpunkt genau diese Umorientierung von der Bewältigung der negativen Herausforderung auf ein Erreichen von positiven Zielen abläuft (vgl. hierzu Bruch & Ghoshal, 2003), wäre sicherlich ein sehr interessanter Forschungsgegenstand.

6.3.2 Schnittstellen und Abgrenzungen zwischen Problemorientierter Führung und anderen Führungsstilen

Die Problemorientierte Führung stellt nach den Ergebnissen von Burch und Kollegen (2005) einen eigenen Führungsstil dar, der zwar mit der Transformationalen Führung (Bass, 1985) einige Gemeinsamkeiten aufweist (vgl. Kapitel 2.2.2), jedoch von dieser unabhängig ist, ebenso wie von der Transaktionalen Führung (Bruch et al., 2005). Sowohl bei der Problemorientierten als auch bei der Transformationalen Führung erfolgt, wie beschrieben, eine Ausrichtung auf eine Vision (vgl. Kapitel). Es stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, inwieweit diese beiden Führungsstile einander ergänzen, wie es beispielsweise Bruch und Kollegen (2005) bereits theoretisch andeuteten (“...[the] need to ‘slay the dragon’ in order to ‘win the princess’”, Bruch et al., 2005, S. 5). Durch den Zusammenhang von Transformationaler und Transaktionaler Führung (u. a. Bass & Avolio, 1993; Bass et al., 2003) müsste es folglich ebenfalls gewisse Zusammenhänge zwischen Transaktionaler und Problemorientierter Führung geben. Eine gemeinsame Untersuchung dieser drei Führungsstile hinsichtlich ihrer Zusammenhänge und Unterschiede, auch im Hinblick auf mögliche Ähnlichkeiten und Gegensätze ihrer Antezedenzen und Konsequenzen, erscheint besonders aufschlussreich.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der vorliegenden Dissertation, der Ergebnisse auf denen diese basiert (Bruch et al., 2005; Bruch et al., 2007), sowie den umfangreichen Ergebnissen zur Transformationalen und Transaktionalen Führung (u.a. Bass 1985; Bass, 1990; Bass, 1997; Bass & Avolio, 1993; Bass et al., 2003; Burns, 1978) eröffnen sich vielseitige wissenschaftliche als auch praxisrelevante Forschungsmöglichkeiten.

6.4 Konklusion

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war die Überprüfung und der Nachweis, wie und dass die Problemorientierte Führung im Unternehmenskontext wirksam ist. Hierfür wurden eingangs drei Fragestellungen und deren Operationalisierungen formuliert, denen sich die vorliegende Dissertation insbesondere im Hinblick auf eine Eignung für die Praxis widmete.

In den aus den Fragestellungen resultierenden drei Untersuchungen konnten der positive Einfluss der Problemorientierten Führung auf Leistungsvariablen in einer Krisensituation bestätigt werden, der Einfluss der Problemorientierten Führung ohne das Vorliegen einer akuten Problemsituation zeigte sich hingegen mehrdeutig. Die Wirkung pro Phase der Problemorientierten Führung konnte aufgezeigt und damit das Phasenmodell nachgewiesen werden. Abschliessend konnte die Umsetzung der Problemorientierten Führung sowohl während einer Krisen- bzw. Problemsituation als auch ohne akute Krisen- bzw. Problemsituation, praktisch anhand von Führungsaktivitäten aufgezeigt werden.

Das Alleinstellungsmerkmal der Problemorientierten Führung im Vergleich zu anderen Führungstheorien ist die Tatsache, dass diese die Mitarbeiter nicht über eine positive Vision motiviert und anspricht, sondern eine Bedrohung oder Herausforderung in den Fokus stellt, die es gemeinsam zu überwinden oder zu verhindern gilt. Entscheidend ist also vor allem, wie eine Führungskraft die Situation beschreibt und an die Mitarbeiter kommuniziert. Sicher stellt es in guten Zeiten eine größere Herausforderung dar, eine Problemsituation glaubhaft und nachvollziehbar an die Mitarbeiter zu kommunizieren und ihre Energie und Motivation für die Überwindung dieser zu gewinnen. Dennoch ist dies denkbar und umsetzbar und die Problemorientierte Führung somit sicher nicht nur ein adäquater Führungsstil in Krisenzeiten, sondern eben auch in Zeiten, in denen es gilt, sich für kommende Herausforderungen zu wappnen.

Zusammengenommen lässt sich, basierend auf den vorgetragenen Ergebnissen der vorliegenden Arbeit, eine Empfehlung zur Anwendung der Problemorientierten Führung für bzw. in der Praxis aussprechen.

Die Problemorientierte Führung, als neuer, entgegen seines Potentials bisher nur unzureichend beachteter Führungsstil, bietet Unternehmen sowohl in Krisensituationen als auch ohne akute Problemsituationen eine Vielzahl an führungsspezifischen

Handlungsmöglichkeiten, das Vertrauen und die Motivation der Mitarbeiter für sich zu gewinnen und so erfolgreich zu führen. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Lage und Entwicklung in Europa erhält der Führungsstil der Problemorientierten Führung eine besondere Aktualität und kommt einem Bedarf aus der Praxis entgegen. Die Problemorientierte Führung als „Führung in guten wie in schlechten Zeiten“ kann und wird zukünftig ihren Beitrag zu Unternehmenserfolgen in der Praxis leisten.

7 Anhang

7.1 Anhang I: Originalitem Problemorientierte Führung

Wie häufig trifft zu, was in den folgenden Aussagen behauptet wird? Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r)...
(1)...zeichnet ein anschauliches Bild der möglichen externen Bedrohungen.
(2)...zeigt mir, wie entstehende Bedrohungen mich persönlich betreffen können.
(3)...lenkt meine Aufmerksamkeit auf Gefahren, Risiken und mögliche zukünftige Probleme.
(4)...kommuniziert klar, mit welchen negativen Folgen das Unternehmen rechnen muss, wenn die Mitarbeiter sich nicht anstrengen.
(5)...lenkt meine Aufmerksamkeit auf die Schwächen des Unternehmens.
(6)...lenkt meine Aufmerksamkeit auf negative Geschäftsentwicklungen.
(7)...macht mich auf mögliche Gefahren, Misserfolge oder negative Ergebnisse aufmerksam.
(8)...regt mich dazu an, bezogen auf unseren Erfolg niemals selbstzufrieden zu sein.

Skalierung: 5stufige Likertskala von 1 („niemals“) bis 5 („extrem häufig/immer“), (Quelle: Bruch, Shamir & Cole, 2005)

7.2 Anhang II: Originalitem Zufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit...
... Ihrer Tätigkeit?
... Ihren Kollegen?
... Ihren Vorgesetzten?
... Ihren Entwicklungschancen?
... Ihrem Gehalt?
... Ihren Weiterbildungsmöglichkeiten?

Skalierung: 7stufige Likertskala von 1 („sehr unzufrieden“) bis 7 („sehr zufrieden“), (Quelle: Judge, Parker, Colbert, Heller & Ilies, 2001)

8 Literatur

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14: 261-295.
- Avolio, B. J. 1999. *Full leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. 1988. On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16: 74-94.
- Balogun, J., & Hope-Hailey, V. 2004. *Exploring Corporate Change*. London: Prentice Hall.
- 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: 1173-1182.
- Bartko, J. J. 1976. On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83: 762-765.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18: 19-31.
- Bass, B. M. 1997. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52: 130-139.
- Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17: 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 2000. *Manuel for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City: Mindgarden.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88: 207-218.
- Benjamin, L., & Flynn, F. J. 2006. Leadership style and regulatory mode: Value from Fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100: 216-230.
- Bitner, M. J., Booms B., & Tetreault M. 1990. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54: 71-84.
- Bliese, P. D. 2000. Within-Group Agreement, Non-Interdependence, and Reliability. Implications for Data Aggregation and Analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations. Foundations, Extensions, and New Directions*: 349-381. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bliese, P. D. 2005. *Multilevel Modeling in R: A brief introduction to R, the multilevel package, and the nlme package*. Downloadbar von http://cran.es.rproject.org/doc/contrib/Bliese_Multilevel.pdf. Abgerufen am 18.10.2011.
- Brockner, J., & Higgins, T. E. 2001. Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 35-66.
- Bruch, H. 2010. *Krisenmanagement 2009-2010, Lufthansa Cargo – Case Study*. University of St. Gallen Case Study, Schweiz.
- Bruch, H., & Bieri, S. 2003. *Hilti 2003 – Maintaining a Proactive Sense of Urgency*. University of St. Gallen Case Study, Schweiz.
- Bruch, H., & Dolle, D. (2011). *Phoenix Contact 2011. Sustaining Productive Organizational Energy during the Economic Crisis: The Role of Leadership and Corporate Culture Development*. University of St. Gallen Case Study, Schweiz.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. 2003. Unleashing organizational energy. *Sloan Management Review*, 45: 45-51.

- Bruch, H., & Spychala, A. (forthcoming). *Die Herausforderung des „Erhalts“ von Energie*. University of St. Gallen Case Study, Schweiz.
- Bruch, H., & Vogel, B. 2005. *Organisationale Energie – Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*. Wiesbaden: Gabler.
- Bruch, H., & Vogel, B. 2011. *Fully Charged: How Great Leaders Boost Their Organization's Energy and Ignite High Performance*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Bruch, H., Shamir, B., & Cole, M. S. 2005. Promotion-Oriented Leadership and Prevention-Oriented Leadership: Two Ways of Influencing Follower Motivation. *Paper presented at the Academy of Management Conference*, Honolulu, HI.
- Bruch, H., Shamir, B., & Eilam-Shamir, G. 2007. Managing Meanings in Times of Crisis and Recovery: CEO Prevention-Oriented Leadership. In R. Hooijberg, J.G. Hunt, J. Antonakis, K.B. Boal mit N. Lane (Eds.), *Monographs in Leadership and Management (Vol. 4). Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems*: 127-153. Oxford: Elsevier.
- Bruch, H., Spychala, A., & Wiegel, J. (forthcoming). Wege zur Hochleistungsorganisation – die Herausforderung des „Erhalts“ von Energie. *Schweizer Bank*.
- Bryman, A. 1988. *Quantity and quality in social research*. London: Unwin Hyman.
- Bryman, A. 1996. Leadership in organizations. In: S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Frost (Eds.), *Handbook of organizational studies*: 276-293. London: Sage.
- Bungard, W., Holling, H., & Schultz-Gambard, J. 1996. *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologie-Verlags Union.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chell, E. 1998. Critical Incident Technique. In G. Symon, & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods & analysis in organizational research*: 51-72. London: Sage.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. 2001. Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4: 62-83.

- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. 2004. A framework for conducting multilevel construct validation. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multilevel issues: Multilevel issues in organizational behavior and processes*: 273-303. Oxford, UK: Elsevier.
- Chun J. U., Yammarino F. J., Dionne S. D., Sosik J. J., & Moon H. K. 2009. Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 20: 689-707.
- Cole, M. S., Bedeian, A. G., & Bruch, H. 2011. Linking leader behavior and leadership consensus to team performance: Integrating direct consensus and dispersion models of group composition. *The Leadership Quarterly*, 22: 383-398.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. published online in 2011. Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. 2005. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2: 259-286.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. 2000. Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 747-767.
- Côté, S., & Morgan, L. M. 2002. A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 947-962.
- Cross, R., Baker, W., & Parker, A. 2003. What creates energy in organizations? *Sloan Management Review*, 44: 51-56.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. 1997. Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69: 117-132.

- De Cremer, D., Mayer, D. M., Van Dijke, M., Bardes, M., & Schouten, B. C. 2009. When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*, 94: 887-899.
- Dutton, J., & Jackson, S. 1987. Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12: 76-90.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- Fisseni, H.-J. 1997. *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Verlag für Psychologie, Göttingen: Hogrefe.
- Flanagan, J. C. 1954. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 5: 327-359.
- Gaddis, B., Connelly, S., & Mumford, M. D. 2004. Failure feedback as an affective event: Influence of leader affect on subordinate attitudes and performance. *Leadership Quarterly*, 15: 663-686.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. 1991. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 10: 25-39.
- Gray, J. A. 1982. The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the functions of the septo-hippocampal system. *Behavioral Brain Sciences*, 5: 469-484.
- Gremler, D. D. 2004. The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7: 65-89.
- Gross, J. J. 1998. The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2: 271-299.
- Gully, S. M., Beaubien, J. M., Incalaterra, K. A., & Joshi, A. (in press). A meta-analytic investigation of team efficacy, potency, and performance: Interdependence and levels of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. 2009. A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20: 897-919.

- Hater, J. J., & Bass, B. M. 1988. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73: 695-702.
- Higgins, E. T. 1997. Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52: 1280-1300.
- Higgins, E. T. 1998. Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivation Principle. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*: 1-46. New York: Academic Press.
- Higgins, E. T. 2000. Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55: 1217-1230.
- Higgins, E. T., & Spiegel, S. 2004. Promotion and prevention strategies for self-regulation: A motivated cognition perspective. In K. Vohs & R. F. Baumeister (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*: 171- 187. New York: Guilford Press.
- Higgins, E. T., & Tykocinsky, O. 1992. Self-discrepancies and biographical memory: Personality and cognition at the level of psychological situation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18: 527-535.
- Hinterhuber, H. H., & Raich, M. 2006. Leadership als zentrale Kompetenz von und in Unternehmen. In: H. Bruch (Hrsg.). *Leadership - Best Practices and Trends*: 49-57. Wiesbaden: Gabler.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. 2008. Building theoretical and empirical bridges across levels. *Academy of Management Journal*, 50: 1385-1399.
- House, R. J. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In: J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*: 189-207. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. 1995. The meso paradigm: A framework for integration of micro and macro organizational. In L. L. Cummings, & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*: 71-114). Greenwich, CT: JAI Press.

- Howell, J. M., & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 891-902.
- Howell, J. M., & Shamir, B. 2005. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30: 96-112.
- Huff, L., & Kelley, L. 2003. Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study, *Organization Science*, 14: 81-90.
- Hunter, S. T., Tate B. W., Dzieweczynski J. L., & Bedell-Avers, K. E. 2011. Leaders make mistakes: A multilevel consideration of why. *The Leadership Quarterly*, 22: 239-258.
- James, L. R. 1982. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 219-229.
- James, R. J., Demaree, R. G., & Wolf, G. 1993. r_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78: 306-309.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. 2007. 'Strategizing: The challenges of a practice perspective'. *Human Relations*, 60: 5-27.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89: 755-768.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. 2001. Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. In: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*: 25-52. London: Sage.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14: 535-544.

- Jung D. I., Ymmarion, F. J., & Lee, J.K. 2009. Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 20: 586–603.
- Kark, R., & Van-Dijk, D. 2007. Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32: 595-621.
- Kotter, J. P. 1995. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73: 59-67.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern.* München: Vahlen.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*: 3-90. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. 2007. The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly*, 18: 16-34.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. 2005. Work motivation Theory and Research at the Twenty-First-Century. *Annual Review of Psychology*, 56: 485-516.
- Lawler, E. E., III. 2003. *Treat people right. How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lazarus, R. S. 1966. *Psychological stress and the coping process.* New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. 1991. Emotion and adaptation. New York: Oxford University Press. In L. A. Pervin (Ed.). *Handbook of personality: Theory and Research*: 609-637, New York: Guilford.
- Lazarus, R. S. 1993. From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44: 1-21.

- Lazarus, R. S. 1999. *Stress and Emotion. A new Synthesis*. London: Free Association Books.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. 1987. Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1: 141-169.
- Lazarus, R. S., & Launier, R. 1981. Stressbezogene Transaktion zwischen person und Umwelt. In: J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress, Theorien, Untersuchungen, Massnahmen*: 213-260. Bern: Huber.
- 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: 854-864.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7: 385-391.
- Markman, A. B., Baldwin, G. C., & Maddox, W. T. 2005. The interaction of payoff structure and regulatory focus in classification. *Psychological Science*, 16: 852-855.
- Mayring, P. 1995. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- Mayring, P. 2002. *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. 2011. Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *Leadership Quarterly*, 22: 893-909.
- Menges, J., & Bruch, H. 2008. Negative Emotionen in Krisenzeiten konstruktiv nutzen. Grundzüge einer problemorientierten Führung. *Personalführung*, 50-59.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.

- Mohn, L. 2006. Unternehmenskultur und Führung: Erfolgsfaktoren zur Gestaltung der Zukunft in Wirtschaft und Unternehmen. In: H. Bruch, s. Krummacker & B. Vogel (Hrsg.), *Leadership - Best Practices und Trends*: 209-219. Wiesbaden: Gabler.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. 2003. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 389-416.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. 1999. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13: 37-48.
- Pillai, R., & Williams, E. A. 2004. Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17: 144-159.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22: 259-298.
- 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: 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. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Punch, K. 2005. *Introduction to Social Research*. London: SAGE Publications.
- Rice, R. E., & Shook, D. E. 1990. Relationships of job categories and organizational levels to use of communication channels, including electronic mail: A meta-analysis and extension. *Journal of Management Studies*, 27: 195-229.
- Riggio, R. E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. 2008. *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Schuler, H. 2006. Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*: 45-68. Göttingen: Hogrefe.
- Schyns, B., & Van Veldhoven, M. J. P. M. 2010. Group Leadership Climate and Individual Organizational Commitment. *Journal of Personnel Psychology*, 9: 57-68.
- Semmer, N., & Udris, I. 1995. Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie*: 133- 165. Göttingen: Huber.
- Shah, J., & Higgins, E. T. 1997. Expectancy \times value effects: regulatory focus as determinant of magnitude and direction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 447-458.
- Shah, J., Higgins, E. T., & Friedman, R. 1998. Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 285-293.
- Shamir, B. 2007. Introduction: From Passive Recipients to Active Co-Producers: Followers' Roles in the Leadership Process. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.). *Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*: 1-18. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. 1994. The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension , case study, and implications for research. *Leadership Quarterly*, 5: 25-42.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4: 577-594.
- 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: 384-409.
- Sprenger, R. K. 2002. *Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation*. Frankfurt: Campus Verlag.

- Sprenger, R. K. 2006. Vertrauen: wichtiger als Strategie! In H. Bruch, S. Krummacker & B. Vogel (Hrsg.). *Leadership – Best Practices und Trends*: 77-86. Wiesbaden: Gabler.
- Stam, D., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. 2010a. Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. *The Leadership Quarterly*, 21: 457-468
- Stam, D., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. 2010b. The role of regulatory fit in visionary Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 499-518.
- Steidle, A., & Werth, L. 2007. Die Bedeutung des regulatorischen Fokus im Führungskontext. *Wirtschaftspsychologie*, 9: 13-21.
- Steinle, C. 1978. *Führung: Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung*. Stuttgart: Poeschel.
- Steinle, C. 2005. *Ganzheitliches Management: Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Sweeney, P. J., Thompson, V., & Blanton, H. 2009. Trust and influence in combat: An interdependence model. *Journal of Applied Social Psychology*, 39: 235-264.
- Van de Ven, A. H. 1986. Central Problems in the Management of Innovation. *Management Sciences*, 32: 590-607.
- Vera, D., & Crossan, M. M. 2004. 'Strategic leadership and organization learning'. *Academy of Management Review*, 29: 222-240.
- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. 2004. Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, 15: 355-380.
- 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. 2007. *The Development of Effective Leadership: Investigating the Antecedents of Charismatic and Prevention-Oriented Leadership Behaviors*. Dissertation an der Universität St. Gallen.

- Wang, X. H., & Howell, J. M. 2010. Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology*, 95: 1134-1144.
- Wanous, J. P., & Hudy, M. J. 2001. Single-item reliability: A replication and extension. *Organizational Research Methods*, 4: 361-375.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. 1997. Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82: 247-252.
- Weick, K. E. 1988. Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25: 305-317.
- Werth, L., & Förster, J. 2007. Regulatorischer Fokus – ein Überblick. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38: 33-42.
- Werth, L., Markel, P., & Förster, J. 2006. The role of subjective theories for leadership evaluation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15: 102-127.
- Westley, F., & Mintzberg, H. 1989. Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10: 17-32.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations* (5th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zohar, D., & Luria, G. 2004. Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89: 322-333.

Curriculum Vitae

David Maus, geboren am 17. November 1978 in Bonn, Deutschland	
Ausbildung	
2009 – 2012	Universität St. Gallen , Schweiz Doktoratsstudium der Wirtschaftswissenschaften
2008 – 2009	Coaching Academy CIP gGmbH , München, Deutschland Ausbildung zum strategischen Coach
2001 – 2007	Katholische Universität Eichstätt – Ingolstadt (KUEI) , Deutschland Studium Diplom-Psychologie, Dipl. Psych. (Univ.)
1999 – 2001	Deutsche Bank AG , Düsseldorf, Deutschland Ausbildung zum Bankkaufmann
1989 – 1998	Otto – Kühne – Schule Godesberg , Bonn, Deutschland privates Gymnasium, Abitur
Berufliche Tätigkeiten	
2011 – heute	Universität St. Gallen , Schweiz Unterrichtsassistent für Betriebswirtschaftslehre
2009 – heute	energy factory St. Gallen AG , Schweiz Unternehmensberatung, Berater und Coach
2009 – heute	Universität St. Gallen , Institut für Führung und Personalmanagement der (I.FPM-HSG), Wissenschaftlicher Mitarbeiter
2009 – 2011	Universität St. Gallen , Schweiz International Study Program (ISP), Assistent des Executive Directors
2007 – 2008	valuesophic trust , Münsing, Deutschland Personal- & Unternehmensberatung, Manager HR Development & Coaching
2006 – 2007	Gestalt Theory , International Multidisciplinary Journal Assistant to Editors
2005	ifp – Institut für Personal- und Unternehmensberatung Will & Partner GmbH & Co. KG , Köln, Deutschland Managementdiagnostik, Praktikant und freier Mitarbeiter
2004	Select Consult , Gelting, Deutschland Personalberatung, Praktikant
2002	FCI Automotive Deutschland GmbH , Nürnberg, Personalabteilung/ Personalmanagement, Praktikant
2001	Blue Flame Data™ , New York, USA Marketing, Intern