



**„Führen ist die Kunst, den Schlüssel zu finden, der die Schatztruhe
des Mitarbeiters aufschließt.“**

(Anselm Grün)

Sehr geehrte Damen und Herren,

gleich zu Beginn möchten wir Sie heute auf zwei aktuelle Aktivitäten am KAP hinweisen:

- Wir möchten Sie gerne einladen, an unserer aktuellen **Studie zum Thema Beziehungsgestaltung in der Führung** teilzunehmen. Denn: trotz ihrer zweifelsohne bedeutsamen Rolle für individuelle und organisationale Faktoren (s. Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012) wird die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften in der Forschung häufig vernachlässigt. Wir möchten in unserer Befragung herausfinden, wie erfolgreiche Führungskräfte diese Beziehung gestalten. Wir freuen uns, wenn Sie unsere Forschungsarbeit durch Ihre Teilnahme unterstützen. Als Dank für Ihre Teilnahme bieten wir Ihnen nach Wahl die kostenfreie Teilnahme an einem 1-tägigen Präsenztraining zur Förderung der Emotionswahrnehmung- und Regulation, die Auswertung eines normierten Leistungstests zur Emotionswahrnehmung, die Teilnahme an der Verlosung eines Tablet-PCs im Wert von 200€ für Sie oder eine/n Mitarbeitende/n oder eine Zusammenfassung der Studienergebnisse an. Weitere Informationen zur Studie finden Sie im angehängten PDF-Dokument oder unter: https://www.uni-bamberg.de/Studie_Beziehungsgestaltung.pdf.

Direkt teilnehmen können Sie unter folgendem Link:
<https://ww3.unipark.de/uc/Fuehrung2/?a=&b=1>

- Zudem möchten wir Sie ganz herzlich zum **Fachtag „Gesunde Führung“** einladen, welcher am Samstag, 12.01.2019, in Kooperation mit der Sektion Wirtschaftspsychologie des Bundes deutscher Psychologinnen und Psychologen an der Universität Bamberg stattfinden wird. Nähere Informationen zu Inhalten und Rahmenbedingungen sowie das Anmeldeformular finden Sie hier: <http://www.wirtschaftspsychologie-bdp.de/fachtage/fuehrung-2019/?L=0>

Wir freuen uns auf Sie!

“Arbeitswelt 4.0”, New Work, Megatrends – diesen Schlagworten konnten auch Sie sich in den letzten Jahren wahrscheinlich nicht entziehen und sie zeigen: Wir sind längst im digita-

len Zeitalter angekommen. Die Digitalisierung ist nicht nur eine technische Evolution, sie bedeutet Revolution in fast allen Lebensbereichen, die Arbeitswelt macht dabei keine Ausnahme. Obwohl sich ein Wandel in Technologien und Arbeitsabläufen der meisten Unternehmen bereits durchgesetzt hat, wird in der Führungspraxis oft an alten Konzepten festgehalten.

Die Veränderungen der Arbeitswelt führen jedoch zu neuen Herausforderungen - für Mitarbeitende genauso wie für Führungskräfte. Eine aktuelle Befragung zeigt diesbezüglich, dass viele Mitarbeitende unzufrieden damit sind, wie Führungskräfte mit den neuen Herausforderungen umgehen: nur 52% gaben an, zufrieden mit ihrer Führungskraft zu sein, während beachtliche 85% der Führungskräfte von ihrem Führungsstil überzeugt sind (Weckmüller, 2017). Der Bedarf, sich anzupassen ist also dringend.

Aber was bedeutet „gute“ Führung in der Arbeitswelt 4.0? Vor welche Herausforderungen stellt sie uns?

Transformation bringt immer Unsicherheit mit sich. Wir möchten Ihnen mit neuen Forschungserkenntnissen helfen, adäquat auf die Entwicklungen zu reagieren und solche Unsicherheiten zu reduzieren. Vor dem Hintergrund der revolutionierten Arbeitswelt fassen wir im aktuellen Newsletter Antworten aus der Führungsforschung und Empfehlungen für nachhaltige und moderne Führung zusammen. Als besondere Herausforderungen haben wir folgende zentrale Elemente der neuen Arbeitswelt aufgegriffen:

- ▲ **Virtuelle Teams**
- ▲ **Wertewandel und Bedürfnisse einer neuen Generation**

Teams sind in der Arbeitswelt 4.0 häufig keine homogenen Gruppen mehr, die am selben Ort lokalisiert sind. Internationale Teams arbeiten überall auf der Welt verteilt mittels Telekommunikationsstrategien und oftmals ohne face-to-face Interaktion an gemeinsamen Zielen. Für die Führungskraft stellt es eine besondere Herausforderung dar, solche **virtuellen Teams** zu koordinieren und auch ohne direkte Interaktion **tragfähige Beziehungen** aufzubauen bzw. aufrecht zu erhalten. Die Führungskraft muss sensitiv gegenüber kulturellen Unterschieden sein, effektiv kommunizieren, individuelle Bedürfnisse und Erfolge wahrnehmen und würdigen. Dabei müssen Möglichkeiten geschaffen werden, Leistungen der einzelnen Teammitglieder sichtbar zu machen. Die Führungskraft wirkt dabei als „**Kommunikationszentrum**“, das nicht nur Einzel- und Gruppenerfolge belohnt, sondern auch frühzeitig Konflikte erkennt und löst. Es gilt also, die Fähigkeiten einer Führungskraft hinsichtlich **Zielsetzung, Belohnung von Einzel- und Gruppenleistung, Kommunikation sowie Konflikterkennung und -lösung** zu verstärken. Vertiefte Einblicke dazu, was gute oder auch gesunde Führung unter veränderten Rahmenbedingungen bedeutet und welche Rolle emotionale Intelligenz und Kommunikation hier spielen, gab Prof. Dr. Astrid Schütz dieses Jahr unter anderem bei der Führungskonferenz der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG, vor dem Lions Club, und am Fortbildungsinstitut der Bayerischen Polizei.

Führungskräfte stehen nicht nur neuen Arbeitsbedingungen gegenüber. Sie führen auch eine neue Generation. Die *Digital Natives* arbeiten nicht mehr nur für den „Broterwerb“, sie suchen Sinn und Identität in ihrer Arbeit und sind im Gegenzug bereit, hochqualifizierte Skills und Engagement beizutragen. Einer aktuellen Trendstudie zufolge erwarten 83% von 14.000

Studienteilnehmenden, dass ihr Job die persönliche Entwicklung beflügelt, sie wünschen sich **Gestaltungsfreiheit, Entscheidungskompetenz** sowie **Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf**, und wollen sich mit Werten und Produkten des Arbeitgebers **identifizieren** (Stepstone Trendstudie, 2016). Wie reagiert nun die Führungskraft 4.0 auf den **Wertewandel und die Bedürfnisse einer neuen Generation?**

Eine Antwort liefern Kerngedanken **transformationaler Führung**, deren positive Wirkung auf Leistung und Motivation der Mitarbeitenden in der Führungsforschung schon seit einigen Jahren bekannt ist (z. B. Judge & Piccolo, 2004). In einer aktuellen Studie konnten wir zeigen, dass transformationale Führung in einem Orchester als „best practice“-Beispiel erfolgreicher Führung positiv auf die Leistung, Zufriedenheit und Konflikthäufigkeit wirkte (Kammerhoff, Lauenstein & Schütz, in press).

Die transformationale Führungskraft entwickelt zum einem eine **sinnstiftende, langfristige Vision** für die gesamte Organisation, die als Ordnungsprinzip für alle Aktivitäten auf allen Hierarchieebenen dient. Sie tritt als Vorbild auf und wirkt positiv auf Einstellungen und Werte von Geführten ein, um ambitionierte Ziele zu erreichen. Zum anderen sollen die Geführten durch **Empowerment** aktiv an der Umsetzung und Zielerreichung der Vision und den damit verbundenen sozialen Veränderungen partizipieren. Hierbei ist Aufgabe der Führungspersönlichkeit, sie darin zu unterstützen bzw. dazu in die Lage zu versetzen.

Fazit: Egal von welchem Standpunkt man erfolgreiche Führung 4.0 betrachtet, ihre Grundideen sind im Grunde bekannt. Trotz gewandelter Anforderungen und neuen Aufgaben finden sich die entscheidenden Komponenten für erfolgreiche Führung unter anderem in der **transformationalen** Führung wieder. Gute Führung muss also auch in diesem neuen Zeitalter nicht neu erfunden, aber neu verinnerlicht werden. Eine herausragende Führungskraft bleibt dabei trotz wandelnder Bedingungen aber vor allem eines: **authentisch**.

Wenn Sie Fragen zu den aktuellen Entwicklungen und Erfolgsvariablen wirksamer und nachhaltiger Führung haben, kommen Sie gerne auf uns zu.

Gerne möchten wir Ihnen heute zum Abschluss eine Literaturempfehlung mitgeben: Im gerade erschienenen „Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching“ (Greif, Möller, & Scholl, 2018) sind unter Beteiligung des KAP mehrere Kapitel zu Kommunikation, Führungstheorien, Resilienz und Selbstkonzepten im Coaching entstanden. Viel Spaß bei der Lektüre!

Ihr KAP-Team.



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Theresa Fehn, M.Sc.

Dipl.-Psych. Christina Köppe (in Elternzeit)

Dipl.-Psych., Dipl.-Betriebsw. (DH) Belinda Seeg (in Elternzeit)
Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für
Angewandte Personalpsychologie
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
An der Weberei 5N
96047 Bamberg
Tel. +49 (0) 951 863-1872
Fax. +49 (0) 951 863-4872
kap@uni-bamberg.de
www.uni-bamberg.de/kap

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.