
Vorwort

Was kennzeichnet „gute“ Führung? *Leadership* erlebt in Zeiten zunehmender Globalisierung, Komplexität, Dynamik und eines offensichtlichen Wertewandels wieder eine bedeutende *Renaissance*. Das vorliegende Buch „Anreizsysteme für Leadership-Organisationen. Employer Branding und Anreizsysteme der Next Practice“ ist der siebte Band der Reihe „Leadership und Angewandte Psychologie“. Auch in diesem Buch habe ich wieder *großartige Beitragsautoren*¹ in der Wissenschaft und Praxis gewonnen, die in meiner Wahrnehmung etwas besonders Wertvolles über New Leadership sagen können. Diesen gilt mein ausdrücklicher Dank!

Darüber hinaus danke ich ganz herzlich dem *Springer Verlag*, insbesondere *Frau Dr. Lisa Bender* und *Herrn Joachim Coch*, für den Mut und das Zutrauen, dieses Riesens-Werk in meine alleinige Herausgeberschaft zu geben. *Frau Eva Brechtel-Wahl* und *Frau Sonja Trautwein* gilt mein ausdrücklicher Dank für das Lektorat sowie *Frau Anke Hoffmann* für die Steuerung des nationalen und internationalen Produktionsteams. Besonders herzlich danken möchte ich *meiner Familie* für ihren vollkommenen Rückhalt, ihre Liebe und ihre fortlaufende Ermutigung.

Nach den ersten sechs Bänden „Wirksame und nachhaltige Führungsansätze“ (Band 1), „Struktur und Kultur von Leadership-Organisationen“ (Band 2), „Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten“ (Band 3), „Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity“ (Band 4), „Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten“ (Band 5) und „Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungssystemen“ (Band 6) werden nun „Anreizsysteme für Leadership-Organisationen“ näher beleuchtet. Denn Wissenschaft und Praxis zeigen, dass klassische Anreizsysteme, wie insbesondere individuelle materielle Belohnungen nicht mehr greifen. Es bedarf neuer holistischer, insbesondere immaterieller Anreizsysteme, die die gesamte Organisation, d. h. alle

¹Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Buch und im Gesamtwerk „Leadership und Angewandte Psychologie“ auf die Erwähnung der weiblichen Form verzichtet. Selbstverständlich sind beide Geschlechtsformen gleichermaßen und gleichberechtigt angesprochen.

Organisationsmitglieder betreffen. Hierzu habe ich wieder großartige BeitragsautorInnen gefunden, denen ich von ganzem Herzen meinen individuellen Dank aussprechen möchte:

- Führungskräftenachwuchs wird aufgrund des demografischen Wandels immer rarer. Wie gewinnt man folglich nachhaltig Führungspersönlichkeiten im „war for talent“? Der Wissenschaftler und Berater *Prof. Dr. Armin Trost* zeigt in seinem sehr anschaulichen Beitrag *Die Rolle von Employer Branding bei der Gewinnung von Führungsnachwuchskräften*, dass nur ein authentisches und zielgruppenspezifisches Arbeitgeberversprechen, welches auf einer umfassenden Reflexion aktueller und zukünftiger Arbeitgeberstärken basiert, zum Erfolg führen kann.
- Dieses Arbeitgeberversprechen muss im Organisationsalltag auch gelebt werden. *Stefan Kerzel*, Wirtschaftsjournalist, Unternehmensberater und -förderer beleuchtet in seinem sehr spannenden Praxisbeitrag *High Potentials finden und binden: Theorie und Praxis bei Heitkamp & Hülscher, Stadtlohn* – u. a. durch Rückgriff auf die Reise von Odysseus – die Erfolgs-Leadership-Geschichte des mittelständischen Familienunternehmens und leitet daraus konkrete Erfolgsfaktoren für wirksames und nachhaltiges Leadership ab.
- Ein nachhaltiger anreizkompatibler Sinngehalt für alle Organisationsmitglieder kann dabei nur entstehen, wenn das mit der Führung eng verbundene Phänomen der Autorität holistisch und differenziert verstanden wird. In ihrem philosophisch inspirierenden Beitrag *Nachhaltiger Sinngehalt für alle. Autorität in Organisationen führen* beleuchtet entsprechend die Wissenschaftlerin und Weiterbildnerin in Philosophie, Berufsethik und systemischen Ansätzen, *PD Dr. Dr. Andrea Günter*, Autorität als Wirkkraft in Beziehungsgeflechten von Organisationen. Die Untersuchung kulminiert in die Antwort, welche Aufgabe eine Führungskraft hat, um die Wirksamkeit der Autorität in menschlichen Beziehungsgeflechten so zu steuern, dass der Sachverstand, die Werte- und die Sinnorientierung unterschiedlicher Menschen potenziert werden.
- Eine bedeutende Aufgabe von Führungspersönlichkeiten nimmt dabei im VUCA-Zeitalter auch die Personal- und Organisationsentwicklung ein, die je nach Ausgestaltung zugleich auch eine hohe Anreizwirkung für Mitarbeiter aufweisen kann. Inwieweit Personalentwicklung im Unternehmen tatsächlich wahrgenommen, anerkannt und umgesetzt wird, hängt dabei in hohem Maße von den Führungskräften ab. Die Wirtschaftspsychologin *Anastasia Lonski* und die Leiterin des Bereichs Personalentwicklung und Ausbildung, *Maika Fritz*, beide BayWa AG, identifizieren zunächst durch eine umfangreiche empirische Untersuchung in ihrem Beitrag *Die Führungskräfte der BayWa AG als Treiber der Personalentwicklung – Generationsspezifische Anforderungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit* die unterschiedlichen Anforderungen der drei Führungsgenerationen „Baby Boomer“, „Generation X“ und „Generation Y“. Anschließend geben Sie konkrete generationsspezifische Handlungsempfehlungen in drei verschiedenen Bereichen: 1. Rolle des Funktionsbereiches Personalentwicklung, 2. Interaktion und Kommunikation sowie 3. Seminarformate und Trainingsmanagement.

- Wie können (weitere) Anreize für Organisations-Teams geschaffen werden vor dem Hintergrund, dass teambasierte Anreize dazu verwendet werden, um einzelne Teammitglieder zu motivieren und gleichzeitig auch die kooperative Teamleistung zu steigern? Die wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Christian-Albrechts-Universität Kiel, *Dr. Yvonne Garbers*, gibt in ihrem wissenschaftlich äußerst fundierten Beitrag *Erfolgreiche Teamführung durch Anreizsysteme: Wunsch oder Wirklichkeit?* einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu finanziellen Anreizen und beleuchtet dabei explizit auch die Bedeutung und Ausgestaltung von sog. „Moderierenden Faktoren“, die einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen finanziellen Anreizen und Leistung nehmen.
- Der sehr anschauliche Beitrag *Motivation und Leistungsbereitschaft verbessern – Anreizsysteme mit drei Handlungsfeldern effektiver gestalten* von den Organisationsberatern und Trainern *Maik-Julian Dierkes* und *Steffen Wulf* zeigt sehr deutlich die Grenzen klassischer Anreizsysteme auf und stellt drei alternative Handlungsfelder für Anreizsysteme vor: 1. Handlungsspielräume erweitern – Motivation statt Demotivation, 2. Ziele entwicklungsorientiert und perspektivisch gestalten – ungenutztes Potenzial aktivieren sowie 3. Wertschätzung und Dankbarkeit fördern – langfristig motivieren.
- Auf den Weg zu einem neuen holistischen Anreizsystem haben sich bereits schon einige Unternehmen gemacht – so auch Unitymedia mit einem modernen Zielvereinbarungssystem. An dessen Entwicklung und Ausgestaltung lassen uns der Wissenschaftler und Organisationsberater *Prof. Dr. Stephan Weinert* sowie *Felix Schumann*, verantwortlich für die Personalentwicklung mit den Schwerpunkten Performance Management sowie digitales Lernen, und *Karl-Heinz Reitz*, Leiter der HR-Business Partner und der Personal- und Organisationsentwicklung, beide Unitymedia, mit ihrem spannenden Beitrag *Anforderungen an ein modernes Performance-Management-System – Theorie und Praxisbeispiel Unitymedia* teilhaben.
- Auch gerade erst gegründete und junge Unternehmen müssen sich vor dem Hintergrund des „war for talent“ zunehmend Gedanken machen, wie die Bindung und Motivation ihrer Mitarbeiter gefördert und nachhaltig aufrecht erhalten werden kann. In ihrem Beitrag *Schnelles Wachstum junger Unternehmen: Herausforderungen und organisationale Maßnahmen zur Förderung der nachhaltig intrinsischen Motivation von Mitarbeitern am Beispiel der Firma Stylight* schildern die Gründer von Stylight *Sebastian Schuon*, *Anselm Bauer*, *Benjamin Günther* und *Max-Josef Meier* sowie der Wissenschaftler und Organisationsberater *Prof. Dr. Claas Triebel*, welche spezifischen Herausforderungen sich in einer längeren Phase schnellen Wachstums gestellt haben und wie sie diesen konkret begegnet sind. Hierbei greifen sie auf den Purpose-, Mastery und Autonomy-Ansatz des US-Amerikaners *Dan Pink* zurück, der zu einer nachhaltigen intrinsischen Motivation der Mitarbeiter von Stylight führt.
- Die besondere Bedeutung von immateriellen Anreizsystemen wird insbesondere im Ehrenamt deutlich, da es hier definitionsgemäß keinerlei finanzielle Entlohnungen gibt. Die heutige Vielfalt von ehrenamtlichen Einsatz- und Tätigkeitsfeldern stellt die

Organisationen vor die Herausforderung, die Gewinnung und nachhaltige Bindung von Ehrenamtlichen in besonderer Weise zu gestalten. Im tief bewegenden Beitrag *Ehrenamtsarbeit ist Beziehungsarbeit – Förderung der Wirksamkeit und Bindung von Ehrenamtlichen am Beispiel des ambulanten Hospizdienstes Kleinod* wird von der Dipl.-Sozialarbeiterin *Marlene Henken*, Leiterin des Hospizdienstes Kleinod sowie Trauerbegleiterin BVT und systemische Supervisorin DGSv, untersucht, wie Ehrenamtliche selbstständig und in gewissem Maße auch eigenverantwortlich durch eine professionell ausgebildete Hospiz-Fachkraft geführt werden, um sterbende demente Menschen zu begleiten. Wie findet in diesem Kontext Führung/Leadership statt, um die Engagierten in ihrem Tun weiterhin zu unterstützen, zu motivieren und eine Kontinuität und Stabilität zu erreichen, die letztlich für die Sterbenden von so großer Bedeutung ist? Und wie viel Bezugsrahmen braucht es, um den Ehrenamtlichen Orientierung zu geben und die Arbeit weiterzuentwickeln? Antworten auf diese Fragen liefern sicherlich wertvolle Impulse auch für erwerbswirtschaftlich geführte Organisationen.

- Ein interessantes, relativ neues Phänomen in der Arbeitswelt, insbesondere bei jungen Unternehmen, sind sog. „Feelgood Manager“, deren alleinige Aufgabe es ist, sich um das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu kümmern. Die Wirtschaftspsychologin *Clarissa Greve*, Leiterin des Personalbereichs des Maschinenbauunternehmens Leibinger GmbH, untersucht in ihrem Beitrag *Feelgood Manager – Möglichkeiten und Grenzen ihres Einflusses auf die Arbeitszufriedenheit* sowohl theoretisch als auch empirisch in Form von qualitativen Mitarbeiterinterviews dieses neue, noch wenig wissenschaftlich untersuchte Phänomen. Dabei zeigt sie auch Rahmenbedingungen auf, die erfüllt sein müssen, damit Feelgood-Management funktionieren kann.

Teilzeitarbeit wirkt i. d. R. äußerst motivierend und ist nachgewiesener Weise auch sehr produktiv. Auch wenn die absolute Anzahl der Teilzeit arbeitenden Führungskräfte in den letzten Jahren gestiegen ist, so ist deren relativer Anteil noch sehr gering und zudem die Ausgestaltung ihrer Teilzeitarbeitszeit oftmals noch „vollzeitnah“. In meinem abschließenden Beitrag *Ganzheitlich agierende Führungspersönlichkeiten sind zufriedene und wirksame Führungspersönlichkeiten: Die Chancen der individualisierten Führung in Teilzeit* gehe ich auf die Herausforderungen von Führen in Teilzeit sowie die Erfolgsfaktoren von Teilzeitmodellen, die von Führungspersönlichkeiten auch angenommen und nachhaltig zur Zufriedenheit aller gelebt werden, ein. Da Teilzeitmodelle nicht Selbstzweck sind, werden zunächst die Wünsche und Forderungen von Führungspersönlichkeiten hinsichtlich ihres ganzheitlichen Wirkungsbereichs reflektiert. Darauf aufbauend werden sowohl Best-Practice-Ansätze beleuchtet als auch Next-Practice-Impulse gegeben und es wird dabei gezeigt, dass die Leadership-Kultur in Organisationen ein wesentlicher Einflussfaktor auf Führung in Teilzeit ist.

Wenn Sie dieses Buch lesen, ist schon eine gewisse Zeit seit dem Schreiben der Beiträge vergangen. Da ich diese Reihe weiter lebendig und pulsierend halten möchte,

würde ich mich über Feedback sehr freuen: Was ist gut? Was kann wie verbessert werden? Haben Sie Vorschläge für einen wissenschaftlichen oder praktischen Beitrag für eine neue Auflage? Bitte schreiben Sie Ihre Resonanzen, Wahrnehmungen, Ideen für Lösungen „Zweiter Ordnung“ an InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung: info@inleave.de. Auch wenn Sie „nur“ einen Austausch wünschen oder mich kennen lernen möchten, so freue ich mich auf Ihre Kontaktaufnahme.

Bis dahin wünsche ich Ihnen allen eine gesunde, glückliche und sinnhafte Zeit mit einer guten Selbst- und Mitarbeiterführung.

Ihre
Corinna von Au

Anreizsysteme für Leadership-Organisationen
Employer Branding und Anreizsysteme der Next Practice
von Au, C. (Hrsg.)
2018, XVIII, 205 S. 15 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-17990-8