Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Diana Falk

Studiengang

Leadership, M.A.

Masterarbeitstitel

Self-Leadership in der Führungsarbeit im Jahr 2030. Eine prognostische Analyse anhand von Fallvignetten.

RPTU

Distance and Independent Studies Center
DISC

INHALT

ABBILDUNGSVERZEICHNIS IV

TABELLENVERZEICHNIS V

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS VI

1 EINLEITUNG 1

1.1 Führung im Kontext der tiefen Transformation der Arbeitswelt 2

1.2 Self-Leadership als Basis für effektive Führungsarbeit 4

1.3 Aufbau und Methodik der Arbeit 6

2 DIE VERÄNDERTE ARBEITSWELT IM JAHR 2030 7

2.1 Entwicklungstendenzen und zukünftige Herausforderungen 8

2.1.1 Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz 8

2.1.2 Arbeiten in einer zunehmend digitalisierten und automatisierten Welt 12

2.1.3 Arbeiten in einer global vernetzten Welt 14

2.1.4 Arbeiten in einer alternden Gesellschaft 16

2.1.5 Arbeiten innerhalb der ökologischen Transformation 18

2.1.6 Arbeiten gestaltet sich neu 21

2.2 Zentrale Anforderungen an die Führungsarbeit von morgen 23

2.2.1 Grundsätzliche Zukunftskompetenzen 24

2.2.2 Spezielle Zukunftskompetenzen im Führungskontext 25

2.2.3 Anforderung: Technologische Entwicklungen integrieren 26

2.2.4 Anforderung: Unsicherheit, Komplexität und Chaos handhaben 28

2.2.5 Anforderung: Lernen und Entwicklung gestalten 30

3 SELF-LEADERSHIP IM KONTEXT DER FÜHRUNGSARBEIT 32

3.1 Self-Leadership als Konstrukt 33

3.1.1 Definition und konzeptionelle Grundlagen 33

3.1.2 Self-Leadership-Strategien 35

3.2 Self-Leadership in der Führungsarbeit 38

3.2.1 Self-Leadership in der Arbeitswelt 38

3.2.2 Self-Leadership und Leadership 40

4 SELF-LEADERSHIP IN FALLVIGNETTEN DER FÜHRUNG 2030 43

4.1 Vorbemerkung zur Methodik 43

4.2 „Mensch trifft auf Mensch-Maschine“ 45

4.2.1 Charakterisierung der Vignette 45

4.2.2 Anwendung von Self-Leadership 48
4.3 „Traditionelle Führung trifft auf Crowd-Work-Idee“ 54
4.3.1 Charakterisierung der Vignette 54
4.3.2 Anwendung von Self-Leadership 56
4.4 „BANI 2.0 trifft auf Mentorin“ 59
4.4.1 Charakterisierung der Vignette 60
4.4.2 Anwendung von Self-Leadership 62
5 DISKUSSION UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE 64
5.1 Reflexion des methodischen Vorgehens 64
5.2 Diskussion der Ergebnisse und Implikationen 66
5.2.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse 66
5.2.2 Implikationen für die heutige Führungsarbeit 69
6 FAZIT UND AUSBLICK 70
LITERATURVERZEICHNIS 71
EIGENSTÄNDIGE ERKLÄRUNG 84
ANHÄNGE 85

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Nr.	Abbildung	Seite
1	Relevante Nachhaltigkeitsziele der DNS für deutsche Unternehmen	19
2	Sieben Wertewelten der Ansprüche an die Arbeit	21
3	Das Denkmodell „BANI“	29
4	Konzeptionelle Fundierung von Self-Leadership	33
5	Auswirkungen von Empowering Leadership	40
6	Wirkungsebenen von Self-Leadership im Führungskontext	49

TABELLENVERZEICHNIS

Nr.	Tabelle	Seite
1	Drei Stufen Künstlicher Intelligenz	9
2	Self-Leadership-Strategiedimensionen	36
3	Self-Leadership in selbstorganisierten Arbeitskontexten	39
4	Zusammenfassung der Anwendung von Self-Leadership in Fallvignette eins	53
5	Team-Self-Leadership Strategien	58
6	Zusammenfassung der Anwendung von Self-Leadership in Fallvignette zwei	59
7	Zusammenfassung der Anwendung von Self-Leadership in Fallvignette drei	64

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abkürzung	Bedeutung
AI	Artificial Intelligence
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMUV	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
DNS	Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie
IFAA	Institut für angewandte Arbeitswissenschaft
IAP	Institut für Angewandte Psychologie
KI	Künstliche Intelligenz
MBSR	Mindfulness-Based Stress Reduction
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
TKI	Talent-Klima-Index
WEF	World Economic Forum
ZfW	IHK-Zentrum für Weiterbildung GmbH

1 EINLEITUNG

Im Jahr 2029 agiert Anna als Führungskraft des pädagogischen Lernentwicklungs-Teams der LearnNex GmbH in einer vernetzten und technologisch fortgeschrittenen Arbeitswelt. Als weltweit operierendes, spezialisiertes Start-Up gestaltet das Unternehmen KI-gestützte individualisierte Lernnuggets, die Mitarbeitende in der Interaktion mit Cobots trainieren (vgl. Dettmers et al. 2021, S. 10; Harris et al. 2018, S. 22). In einem wissensintensiven und hochkomplexen Umfeld zwingt die Vorrangstellung des technologischen Wandels als treibende Kraft für Veränderungen Unternehmen dazu, differenzierte Strategien zu entwickeln, um spezifische Kompetenzlücken bei Mitarbeitenden gezielt anzugehen und sehr schnell neue Fähigkeiten zu fördern (vgl. Walter et al. 2013, S. 30). Das Start-Up LearnNex ist insbesondere deshalb innerhalb kürzester Zeit zu einem gefragten Marktführer avanciert, weil es personalisierte Lernnuggets anbietet, die auf differenzierten Analysen persönlicher Profile und datengesteuertem Feedback basieren. Dies ermöglicht eine Echtzeitaktualisierung von Inhalten und Formaten, was für höchste Effizienz und Effektivität und eine beschleunigte Kompetenzentwicklung sorgt (vgl. Hazan et al. 2024, S. 48). Künstliche Intelligenz und Automatisierung sind auch für die LearnNex GmbH integrale Bestandteile der eigenen Geschäftsprozesse geworden, was eine signifikante Veränderung der Arbeitsweise bedeutete (vgl. Burmeister et al. 2019, S. 102 ff.; Walter et al. 2013, S. 28 ff.). Im Kontext ihrer Führungsarbeit nutzt Anna KI-gestützte Assistenzsysteme, die enorm große Datenmengen analysieren und so wertvolle Insights in Entscheidungsprozessen generieren, beispielsweise um auf zukünftige Herausforderungen im eigenen Marktsegment besser vorbereitet zu sein (vgl. Brynjolfsson/ McAfee 2015, S. 112; Schwab 2016, S. 149). Mithilfe von prädiktiven Analysetools organisiert und evaluiert sie zudem die Tätigkeiten ihrer Teams. Diese Tools unterstützen Anna dabei, Arbeitsabläufe effizient zu gestalten, Projekt-Teams optimal zusammenzustellen und mögliche personelle Ausfälle vorauszusagen (vgl. Albert et al. 2021, S. 46). Anna und ihre Mitarbeitenden profitieren vom Einsatz der KI durch die zunehmende Entlastung von kognitiven Routine- und Kontrollaufgaben, so dass sie mehr Zeit in analytische und interaktive Tätigkeiten wie Forschung, Projektplanungen, Kundenkommunikation und Weiterbildung investieren können (vgl. Peters et al. 2023, S. 17; Börsch et al. 2020, S. 23). Eine zentrale Komponente in Annas Führungsarbeit ist die Organisation des Lernens für sich selbst und ihre Mitarbeitenden. LearnNex bietet den Mitarbeitenden AI-unterstützte Lernplattformen mit personalisierten Schulungsprogrammen an, um permanentes Lernen von immer neuem Wissen zu fördern (vgl. Hazan et al. 2024, S. 48; Burmeister et al. 2019, S. 131). Lernen mit all seinen Möglichkeiten ist jedoch nicht nur immanenter Bestandteil des Arbeitsalltags, sondern auch der Freizeit

der Mitarbeitenden. Obwohl die durchschnittliche Wochenarbeitszeit bei Vollzeitbeschäftigung auf 30 Stunden gesunken ist, wodurch theoretisch mehr Freizeit zur Verfügung steht, wirkt ein enorm großer sozialer Druck auf das Individuum, das eigene Leben und die Erwerbsbiografie effizient zu gestalten. Dieser Druck ist so stark ausgeprägt, dass mindestens die Nutzung der zusätzlichen Freizeit für Selbstoptimierung, Weiterbildung und Kompetenzerwerb obligatorisch erscheint (vgl. Denkfabrik 2021, S. 41). Anna nimmt vermehrt wahr, dass die gestiegenen Anforderungen an ihre Mitarbeitenden zu psychischen Belastungen führen (vgl. Mallon et al. 2024, S. 59). Sie führt dies unter anderem auf die noch nicht ausreichend ausgeprägte transformationale Haltung und ineffektive selbstbeeinflussende Strategien zurück (vgl. Heidbrink/ Debnar-Daumler 2023, S. 52; Furtner/ Baldegger 2023, S. 97).

Neben diesem Szenario lässt sich die Führungsarbeit im Jahr 2030 in einer Vielzahl weiterer Facetten und Entwicklungsperspektiven darstellen. Diese reichen von defensiven Zukunftsbildern, die lediglich eine moderate Entwicklung der Automatisierung und der Lern- und Leistungsfähigkeit von KI skizzieren, bis hin zu Science Fiction Szenarien, in denen Maschinen ein eigenes Bewusstsein entwickeln und es zu einer nahtlosen Verschmelzung von Mensch und Computer kommt (vgl. Peters et al. 2023, S. 22; Brynjolfsson/ McAfee 2015, S. 306). Unabhängig von der detaillierten Ausgestaltung der zukünftig entstehenden Welt, gehen Experten davon aus, dass die technologischen Fortschritte der letzten Jahre nicht die Höhepunkte dieses Zeitalters, das auch als zweites Maschinenzeitalter oder fünfte industrielle Revolution charakterisiert wird, kennzeichnen. Sie beschreiben lediglich den Anfang einer Entwicklung, für die keine Ende in Sicht ist (vgl. Peters et al. 2023, S. 53 f.; Albert et al. 2021, S. 3; Börsch et al. 2020, S. 4; Schwab 2016, S. 9; Brynjolfsson/ McAfee 2015, S. 112). Die Integration neuer Technologien ist nur einer von mehreren Faktoren, die den Wandel der Arbeitswelt und damit die Tätigkeit von Führungskräften beeinflussen werden (vgl. Brynjolfsson/ McAfee 2015, S. 221).

1.1 Führung im Kontext der tiefen Transformation der Arbeitswelt

Die zukünftige Arbeitswelt wird sich in zunehmendem Maße verändern, da neben den fortschreitenden technologischen Entwicklungen verstärkt auch ökologische, gesundheitliche und ökonomische Herausforderungen auftreten, die in einem komplexen Zusammenspiel agieren (vgl. Edelkraut/ Sauter 2023, S. 209). Welche Problemstellungen die Zukunft der Arbeitswelt maßgeblich prägen werden, erfährt in Abhängigkeit von der betrachteten Perspektive der jeweiligen Quelle eine unterschiedlich starke Betonung. Als Makro-Trends für den Wandel der Arbeitswelt werden jedoch grundsätzlich der bereits kurz skizzierte fortschreitende Einsatz von Technologien, einschließlich Automati-

sierung und KI, die Globalisierung und Vernetzung, die Notwendigkeit von nachhaltigen, umweltorientierten Geschäftsmodellen, der demographische Wandel in Kombination mit einem wachsenden Arbeitskräftemangel, die Fähigkeitenlücke und lebenslanges Lernen, psychische Gesundheit und die wirtschaftliche Unsicherheit in Kombination mit einem verlangsamten globalen Wirtschaftswachstum genannt (vgl. Cantrell et al. 2024, S. 11 ff.; Hazan et al. 2024, S. 3 ff.; Arntz 2023, S. 13 ff.; WEF 2023, S. 21; Zukunftsinstitut 2023a, S. 13; Walter et. al 2013, S. 9 ff.). Damit einher geht insbesondere der Bedarf der Unternehmen, die eigene Adaptionsfähigkeit als entscheidenden Schlüsselfaktor für die Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation und ihrer Mitarbeitenden sicherzustellen. Unter anderem aufgrund der erforderlichen Integration neuer Technologien verändern sich die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an die Mitarbeitenden, da sich Aufgaben erweitern, wandeln oder entfallen (vgl. Arntz 2023, S. 17). Weiterhin bringt die Kombination der Makro-Trends als wesentliche Charakteristik der Transformation, eine tendenziell steigende Dynamik und die daraus resultierende hohe Unsicherheit sowie eine zunehmend komplexere Arbeitswelt mit sich. Je unsicherer und komplexer sich die Zukunft ausgestalten wird, desto bedeutender werden Selbstmotivation und Selbstwirksamkeit für den gelingenden Umgang mit den sich kontinuierlich ändernden Anforderungen. Neue Ideen, die in kleinen Teams entwickelt und erprobt werden, in denen experimentiert wird und die Mitarbeitenden laufend voneinander lernen, stellen ebenso wichtige Future-Skills dar wie Kompetenzen technischer Natur mit Bezug zur Digitalisierung und Technologien (vgl. Arntz 2023, S. 77; Edelkraut/ Sauter 2023, S. 209; Dettmers 2021, S. 23). Um transformative Prozesse in Organisationen jetzt und zukünftig erfolgreich, zielorientiert und ganzheitlich umsetzen zu können, ist eine aktive Partizipation der relevanten betrieblichen Akteure erforderlich (vgl. Arntz 2023, S. 60).

Diese ersten Blicke auf zukünftige Herausforderungen, Veränderungspotenziale und Notwendigkeiten für Organisationen und Mitarbeitende lassen bereits vermuten, dass ein Zusammenspiel aller Faktoren zu einer noch höheren Komplexität führen wird, als diese heute bereits vorherrscht. In diesem Zusammenhang erscheint die Rolle der Führungskräfte im Prozess der kontinuierlichen Veränderung besonders relevant. Führungskräfte entwickeln Strategien, gestalten die Mitwirkung der Mitarbeitenden, gehen in Kommunikation und haben über ihr Führungsverhalten zudem Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden (vgl. Arntz 2023, S. 65; Gregersen et al. 2013, S. 28 f.). Weiterhin müssen sie in der Lage sein, den Wandel zu fördern, indem sie eine Balance zwischen den Notwendigkeiten des Kontextes, den Erwartungen und Bedürfnissen der Organisation und der Mitarbeitenden und ihren eigenen Wünschen herstellen, denn die Fähigkeit einer Organisation, agil, resilient und vital zu sein, ist und wird

entscheidend für deren Fortbestand sein. Führung im Veränderungsprozess bedeutet daher vor allem, diesen in seiner Bedeutung, mit den jeweiligen Auswirkungen anzunehmen und verstehen zu wollen und Mitarbeitende dabei zu unterstützen, entstehende Wege mitzugehen (vgl. Unkrig 2020, S. VIII). Eine wesentliche Fähigkeit dazu liegt unter anderem im Loslassen und Verlernen dessen, was in der Vergangenheit erfolgreich war und darin, sich nicht von den bisherigen Vorstellungen leiten zu lassen. Führungskräfte sollten die eigenen Mechanismen verstehen, mit denen sie zu Einschätzungen und Schlussfolgerungen gelangen, um Führung im eigenen Selbst und der reflektierten, sich selbst bewussten Konstruktion der eigenen Welt leben und Verantwortung für ebenjene übernehmen zu können (vgl. Arnold 2012, S. 45). Insofern entsteht bereits hier ein erstes Mandat für Führungskräfte zur Selbstwahrnehmung als ein Part der Selbstführung.

1.2 Self-Leadership als Basis für effektive Führungsarbeit

> „Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen (Janssen 2024)."

Ob Peter F. Drucker (1999), der große Management-Vordenker des 20. Jahrhunderts, der ein effektives Self-Leadership als Erfolgsgeheimnis vieler historischer Größen wie Napoleon oder Mozart sieht, Christopher P. Neck und Jeffery D. Houghton (2006), Charles C. Manz (1986) oder Marco Furtner (2023), die in den letzten Jahrzehnten bedeutende Arbeiten über Self-Leadership verfasst und das Konzept maßgeblich weiterentwickelt haben, oder Bodo Janssen, der gemeinsam mit dem Benediktiner Pater Anselm Grün, Führungskräften eine Lernreise gelingender Führung zu sich selbst ermöglicht, die Bedeutung von Self-Leadership ist in der Wirtschaft und Wissenschaft mit vielfältigen Perspektiven belegt (vgl. Janssen 2024; Furtner/ Baldegger 2023, S. 4; Neck/ Houghton 2006, S. 270 ff.; Drucker 1999, S. 100 ff; Manz 1986, S. 585 ff.). Unterschiedliche Studien betonen positive Auswirkungen von Selbstführung im Arbeitskontext. Publikationen im Bereich der Kategorie Self-Leadership und Führung konnten einen positiven Zusammenhang zwischen effektiven Self-Leadership-Fähigkeiten und effektiver Führung herstellen (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 126; Pearce 2007, S. 356 ff.; Manz/ Sims 1991 S. 23 ff.). Self-Leadership wird in Lebenssituationen, in denen Ziele verfolgt und Leistungen erbracht werden sollen, eine wichtige Schlüsselrolle zugeschrieben, da Personen mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten sehr aktiv und dynamisch agieren und sich selbst strategische Ziele setzen können, die sie in die Tat umsetzen möchten (vgl. Furtner 2017, S. 37). Vor diesem Hintergrund lässt sich effektives Self-Leadership als förderliche Kernkompetenz für Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen einordnen, denn im Grundsatz geht es darum, die eigenen Gedanken, Emotionen und das Verhalten zielorientiert zu beeinflussen und in eine positive Richtung zu lenken, um so

den internalen und externalen Leistungsansprüchen gerecht zu werden (vgl. Furtner 2017, S. 1; Furtner 2018, S. IX). Neue Arbeitsstrukturen, in denen jedes Individuum zunehmend mehr dafür verantwortlich sein wird, im Sinne der Organisation strategisch zu denken und zu handeln, machen Selbstführung als Kernkompetenz des selbstorganisierten Menschen erforderlich (vgl. Bischof 2019, S. 65; Müller/ Braun 2009, S. 15). Zusätzlich zur effektiven Selbstbeeinflussung und Führung, kommt Führungskräften eine weitere Aufgabe zu: die Unterstützung der Entwicklung der Self-Leadership-Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden. Hier gilt es, ein entwicklungsförderliches Arbeitsumfeld zu gestalten und als Rollenmodell beispielsweise den offenen Umgang mit Unsicherheiten, der aufgrund komplexer Strukturen und Prozesse wesentlich ist, vorzuleben (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. VIII; Arnold 2012, S. IX).

Laut einer aktuellen Umfrage des McKinsey Global Institute, bei der 1.128 Führungskräfte hinsichtlich der zukünftigen Arbeitswelt befragt wurden, ist in Europa mit einem Anstieg des Bedarfs an sozialen und emotionalen Fähigkeiten um elf Prozent zu rechnen. Diesem Anstieg liegt eine höhere Nachfrage nach Rollen zugrunde, die Einfühlungsvermögen und Führungskompetenz mitbringen, für die wiederrum eine Steigerung um 20 Prozent erwartet wird (vgl. Hazan et al. 2024, S. 27). Das Ergebnis einer Umfrage des deutschen Stifterverbands, der 500 deutsche Unternehmen und Behörden des öffentlichen Sektors zum Thema kontaktiert hat, unterstreicht, dass unter anderem transformative Kompetenzen wie die Dialog- und Konfliktfähigkeit wichtiger werden, um Lösungen für die Arbeitswelt von morgen zu finden (vgl. Winde/ Klier 2021, S. 8). Im Future of Jobs Report 2023 gaben die befragten Unternehmen zu 40 Prozent an, dass sich ihre Qualifizierungsstrategien bis 2027 auf Leadership und sozialen Einfluss konzentrieren (vgl. WEF 2023, S. 47). Börsch et al. (2020) sprechen in ihrer Trendanalyse der Berufswelt bis 2035 von der großen Bedeutung menschlicher Interaktionen bei einer Vielzahl zukünftiger Tätigkeiten ebenso wie Cantrell et al. (2024), die die genuin menschlichen Leistungen als Grundlage für den künftigen Geschäftserfolg angesichts wachsender Fähigkeiten von Künstlicher Intelligenz betonen (vgl. Cantrell et. al 2024 S. 11 ff.; Börsch et al. 2020, S. 12). Neben Befragungen zu den Future-Skills setzen sich zudem diverse Zukunftsprognosen mit der fachlichen Betrachtung der Arbeitswelt und den gesellschaftlichen Impulsen auf diese auseinander. Daraus entwickelte explorative Szenarien beschreiben Zukunftsbilder, die mit „Die smarte Maschinen-Gesellschaft“, „Die Welt des Netzwerkkapitalismus“, „Plattformökonomie“, „Machine Platform Crowd“ oder „KI als Problemlöser“ betitelt werden. Diese Bilder enthalten umfangreiche Darstellungen dessen, was sich in welcher Form ändern könnte. Oftmals werden Handlungsperspektiven dargelegt, die sich überwiegend generalistisch an die Politik und Unternehmen richten,

jedoch bis auf den Aspekt des Lernens das Individuum außen vor lassen (vgl. Peters et al. 2023; Albert et al. 2021; McAfee/ Brynjolfsson 2017). Obwohl die Befragungen und Zukunftsszenarien nicht explizit hervorheben, dass ausgeprägte Self-Leadership-Kompetenzen eine unmittelbare Antwort auf kommende Herausforderungen darstellen, lassen die formulierten Entwicklungen den Rückschluss zu, dass eine positive Selbststeuerung sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene - insbesondere aufgrund ihrer menschenzentrierten Ausrichtung - einen signifikanten Mehrwert für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen bieten könnte. Self-Leadership als Konzept wird auf wissenschaftlicher Ebene als Erweiterung des Selbstmanagement-Ansatzes mit seinen Dimensionen, Modellen, Strategien und Theorien betrachtet und oft in Zusammenhang mit einer Führungsaufgabe dargestellt. In der entsprechenden Fachliteratur werden daher häufig Ansatzpunkte für die praktische Umsetzung auf individueller Ebene bis hin zur konkreten Self-Leadership-Entwicklung für Führungskräfte mitgeliefert. Diese basieren auf der Logik heutiger oder vergangener Heraus- und Anforderungen (vgl. Furtner/ Baldegger 2023; Neck/ Manz/ Houghton 2020, S. 31 ff.; Müller/ Braun 2009, S. 43 ff.). Die Integration zukünftiger Anforderungen wird nicht explizit vorgenommen. Deshalb ist es Ziel dieser Arbeit, die zukünftige Arbeitsrealität mit ihren Anforderungen an Führungskräfte und die möglichen Unterstützungspotenziale von Self-Leadership zusammenzuführen, um Impulse für wirksame Bewältigungsstrategien im Sinne einer Vorbereitung von Führungskräften zu generieren. Das Denken dieser Konstellation in die Zukunft könnte einen zusätzlichen Blick auf die zukünftige Rolle dieser Kompetenz im Kontext der Führungsarbeit von morgen eröffnen. Deshalb möchte diese Arbeit auf der Basis von Fallvignetten zukünftiger Anforderungen an Führungskräfte die Frage beantworten: **"Welchen Beitrag kann Self-Leadership zur Bewältigung der Anforderungen an die Führungsarbeit im Jahr 2030 leisten?"**

1.3 Aufbau und Methodik der Arbeit

Diese Arbeit gliedert sich in sechs Hauptkapitel. Nach der Rahmen gebenden Einleitung wird in Kapitel 2 mittels wissenschaftlicher Fachliteratur und Studien, Kommissionsberichte und explorativer Zukunftsszenarien ein möglichst umfassendes Bild über der Arbeitswelt 2030 erarbeitet. Mit Hilfe von Arbeiten aus den Themenbereichen Digitalisierung, Automatisierung, Künstliche Intelligenz, Zukunft der Arbeit, Zukunft der Führung, Future-Skills und Zukunft der Gesellschaft werden die großen Trends und wichtigsten Einflussfaktoren des derzeitigen Wandels in die Arbeitswelt in die Zukunft projiziert (Abschnitt 2.1). Zentrale Anforderungen an die Führungsarbeit der Zukunft komplettieren im Anschluss die Beschreibung der zukünftigen Arbeitswelt. Im Rahmen dessen werden

grundlegende sowie spezifische Zukunftskompetenzen im Führungskontext analysiert, aus denen drei zentrale Schlüsselfaktoren abgeleitet und beschrieben werden (Abschnitt 2.2). Kapitel 3 befasst sich mit dem zweiten, grundlagenbildenden Teil dieser Arbeit. Im ersten Abschnitt wird dazu der Begriff des Self-Leadership einschließlich der zugrunde liegenden Theorien und Strategien in kompakter Form dargestellt (Abschnitt 3.1). Aufbauend darauf erfolgt eine Diskussion über die Bedeutung von Self-Leadership in der Arbeitswelt mit einem besonderen Fokus auf den Führungskontext (Abschnitt 3.2). Beide Welten, die Arbeitswelt der Zukunft 2030 und Self-Leadership im Führungskontext, werden in Kapitel 4 miteinander verbunden. Eine Erläuterung des methodischen Vorgehens zur Erarbeitung der Fallvignetten bildet den Einstieg in Kapitel 4 (Abschnitt 4.1). Die methodische Verknüpfung erfolgt anschließend über drei Fallvignetten, in denen zukünftige Führungssituationen als Kurzgeschichten beschrieben werden. Je Vignette wird analysiert, inwiefern Self-Leadership zur Bewältigung der jeweiligen Herausforderungen beitragen kann (Abschnitt 4.2 bis 4.4). Fallvignetten machen bereits heute erkennbare Entwicklungen der Arbeitswelt konkret und vorstellbar. Sie ermöglichen ein kreatives Herantasten und Vorausdenken an mögliche Zukünfte mit offenem Ende und unerwarteten Erkenntnissen (vgl. Albert et. al 2021, S. 24). Der Vorteil gegenüber anderen möglichen Forschungsmethoden liegt darin begründet, dass bereits umfangreich vorhandene Untersuchungen zu Entwicklungsannahmen der zukünftigen Arbeitswelt genutzt werden können. Dies ermöglicht einen unmittelbaren Zugang zu praxisnahen Führungssituationen auf einem Niveau, das auf einer bereits abgeschlossenen Grundlagenarbeit aufbaut. In Kapitel 5 werden das methodische Vorgehen bewertet (Abschnitt 5.1), die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit im Hinblick auf die Forschungsfrage reflektiert und mögliche Implikationen für die heutige Arbeitswelt abgeleitet (Abschnitt 5.2). Die Arbeit endet in Kapitel 6 mit einem Fazit und einem Ausblick auf potenzielle Themenbereiche und Fragestellungen zu Self-Leadership im zukünftigen Führungskontext, die als vielversprechend für eine Weiterführung des wissenschaftlichen Diskurses in diesem Bereich erachtet werden.

2 DIE VERÄNDERTE ARBEITSWELT IM JAHR 2030

> „Niemand hat eine Glaskugel, niemand weiß, wie die Arbeitswelt der nächsten 20 Jahre sich im Detail verändern wird (Precht 2017).“

Diese Antwort des Philosophen Precht auf die Frage nach den Ergebnissen der Oxford Studie von Frey und Osborne (2013), die einen horrenden Verlust von Jobs durch die Digitalisierung und Automatisierung voraussagt, wird von Zukunftsforschern dahingehend bestätigt, dass es keine einfachen und eindeutigen Antworten auf die Fragen der

Arbeitsgesellschaft der Zukunft gibt (vgl. Peters et. al. 2023, S. 12; Albert et al. 2021, S. 3; Frey/ Osborne 2013, S. 48). Ein einheitliches Bild der zukünftigen Arbeitswelt, dessen Kernelemente mit absoluter Sicherheit charakterisiert werden können, lässt sich nicht zeichnen. Demgegenüber können auf Basis zentraler Trends und Entwicklungen Einschätzungen hochgradig wahrscheinlicher Szenarien unserer Zukunft charakterisiert werden (vgl. Mühlbauer 2023, S. 7). Dieser Entwicklungsraum soll nun im Hinblick auf allgemeine Innovationstreiber in der Arbeitswelt und essenzielle Herausforderungen an die Führungsarbeit geöffnet werden.

2.1 Entwicklungstendenzen und zukünftige Herausforderungen

Die Relevanz der Arbeit für das Individuum sowie für die Gesellschaft ist bereits seit geraumer Zeit Gegenstand intensiver und oft kontrovers geführter Diskussionen. Seit Veröffentlichung oben genannter Studie gehört die Zukunft der Arbeit zu den Top-Themen der öffentlichen Diskussion (vgl. Burmeister et al. 2019, S. 11). Als Top-Thema und gleichzeitig als Schlüsseltechnologie wird hier die Künstliche Intelligenz (KI) genannt. Der Verbreitung und Entwicklung von KI im Arbeitsumfeld werden radikale Veränderungen der soziotechnischen Interaktion zwischen Mensch, Technik und Organisation zugeschrieben. Diese können zu einer Neujustierung der Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine führen und dadurch wiederum das Gesamtsystem von Arbeit, Produktion und Konsum radikal umwerfen (vgl. Peters et al. 2023, S. 9). Obwohl es neben der KI weitere sehr relevante Fortschrittsfaktoren gibt, zeigt sich diese als sehr bedeutend, insbesondere hinsichtlich ihres Einflusses auf weitere wesentliche Innovationsfaktoren.

2.1.1 Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) zählt gegenwärtig zu den faszinierendsten Bereichen der Informatik und findet in zahlreichen bestehenden Anwendungsfeldern in der Industrie, Bildung, Sicherheit und im alltäglichen Leben immer stärkeren Einsatz. Zahlreiche Fortschritte, insbesondere im Bereich des maschinellen Lernens, der Verarbeitung natürlicher Sprache und der autonomen Entscheidungsfindung, haben die Realisierung innovativer Anwendungen ermöglicht, die mit herkömmlichen Methoden bisher nicht umsetzbar waren (vgl. Linnhoff-Popien 2021, S. 14). Um für die Beschreibung der Entwicklung der KI ein besseres Verständnis aufzubauen, soll diese zunächst in ihrer Bedeutung charakterisiert werden. Es existieren weder eine festgelegte, allgemeingültige Bedeutung für KI noch eine anerkannte Liste von Eigenschaften, die zwingend allgemein oder ausreichend für die Zuordnung zu KI wären. Vielmehr wird die Bedeutung des Begriffs oft metaphorisch, im übertragenen Sinne oder in einer unscharfen Weise verwendet (vgl. Gransche/ Manzeschke 2024, S. 77). Für diese Arbeit wird die Beschreibung von Krüger

(2021) angewendet, weil sie KI durch die Einbindung verschiedener Ebenen greifbar macht:

> „Künstliche Intelligenz ist eine spezifische, auf einen Gegenstand übertragene angemessene Handlungs- bzw. Reaktionsfähigkeit auf Umweltreize in Echtzeit und ein Sammelbegriff für Technologien, die menschliches Lern- und Entscheidungsverhalten imitieren. Basis von KI sind Algorithmen in unterschiedlichsten Varianten. Zu den gängigsten gehören Klassifikations-, Regressions- und Clustering Algorithmen. Mit der verbreiteten Anwendung von neuronalen Netzen in verschiedenen Ausprägungen können Maschinen komplexere Probleme lösen und selbständig dazulernen (Krüger 2021, S. 82).“

Darauf aufbauend werden typischerweise drei Stufen von Künstlicher Intelligenz unterschieden, deren Eintrittswahrscheinlichkeit von Experten unterschiedlich eingestuft wird:

Stufe der KI	Beschreibung
Schwache KI (Artificial Narrow Intelligence)	KI-Systeme, die spezialisierte Aufgaben ausführen. Diese Systeme sind auf **eng definierte Anwendungsbereiche beschränkt** und verfügen nicht über ein allgemeines Verständnis. Diese Technologien (Sprachassistenten, Bild- und Spracherkennung) sind so weit verbreitet, dass oft nicht mehr an KI gedacht wird.
Allgemeine KI (Artificial General Intelligence)	Eine hypothetische KI, die **menschlicher Intelligenz** ebenbürtig ist und über die gleichen kognitiven Fähigkeiten wie ein durchschnittlich intelligenter Mensch verfügt. Diese Form von KI existiert noch nicht, wird aber in der Forschung stark diskutiert.
Superintelligente KI (Artificial Super Intelligence)	Eine hypothetische KI, die **menschliche Intelligenz weit übersteigt**. Diese Stufe ist rein spekulativ und würde einen Zustand erreichen, in dem KI menschliche Intelligenz in allen Bereichen übertreffen und autonom fortschrittlichere Lösungen entwickeln würde.

Tab. 1: Drei Stufen Künstlicher Intelligenz
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Krüger 2021, S. 88)

Aus gesellschaftlicher Perspektive wird die Entwicklung der KI vornehmlich durch mediale Berichterstattung wahrgenommen. In den letzten Jahren lassen sich hierbei tendenziell zwei Ausprägungen erkennen: Einerseits ist ein anhaltender Hype um die Möglichkeiten der KI spürbar, der den Eindruck erweckt, dass nahezu täglich neue bahnbrechende Anwendungen realisierbar sind. Andererseits basieren viele dieser teilweise spektakulären Nachrichten auf derselben technologischen Basis, die lediglich in unterschiedlichen Anwendungsbereichen adaptiert wird, während die tatsächlichen Fortschritte in Wissenschaft und Wirtschaft eher als schrittweise zu betrachten sind. Neben dieser Faszination für sehr außergewöhnliche Fähigkeiten der KI gibt es auch Stimmen, die vor einem „KI-Winter“ warnen, da überhöhte Erwartungen möglicherweise nicht in der erhofften Geschwindigkeit oder überhaupt nicht erfüllt werden könnten (vgl. Krüger 2021, S. 27). Künstliche Intelligenz eröffnet einerseits vielfältige Möglichkeiten, technische Lösungen für spezifische Aufgaben zu entwickeln und dadurch neues Wissen sowie zusätzliche Handlungsspielräume zu generieren. Gleichzeitig wird jedoch erkennbar, dass KI-Systeme nicht nur als herkömmliche Technologien betrachtet werden können,

die auf einem linearen Input-Output-Verhältnis basieren und eine klare Trennung zwischen technischem Handeln und menschlicher Interaktion aufweisen. Dagegen sind KI-Systeme stärker in soziale Prozesse eingebettet, indem sie diese sowohl als Datenquelle nutzen, als auch durch die Verarbeitung und Rückführung von Daten beeinflussen (vgl. Heinlein/ Huchler 2024, S. 2 f.). Der wesentliche Unterschied zu früheren Universaltechnologien besteht darin, dass KI-basierte Technologien eine eigenständige, vom menschlichen Handeln unabhängige Intelligenz entwickeln könnten (vgl. Krüger 2021, S. 11). In diesem Zusammenhang wird das Verhältnis von Mensch und Technik wesentlich sein, denn mit dem Einsatz und der Entwicklung von KI könnten tiefgreifende und teilweise latente Folgen für den Menschen als soziales Wesen und das gesellschaftliche Zusammenleben einhergehen (vgl. Heinlein/ Huchler 2024, S. 3). In Bezug auf die zukünftige Arbeit werden mit KI dementsprechend Ängste und Hoffnungen verbunden. KI wird zugeschrieben, Komplexität zu reduzieren, Menschen von monotonen Routinetätigkeiten zu befreien und die Arbeitswelt insgesamt humaner zu machen. Die größten Befürchtungen berühren den Menschen in seinem ureigensten Selbstverständnis. In einem fortgeschrittenen Entwicklungsstadium könnte sie das letzte Refugium der Menschen, die Kreativität angreifen und zudem eines Tages bessere Entscheidungen treffen als der Mensch oder in einer radikaleren Ausprägung: Über Menschen entscheiden und diese beherrschen (vgl. Burmeister et al. 2019, S. 11). Eine Einschätzung, die eine optimistische und positive Prognose zur Entwicklung der KI abgibt, nehmen McAfee und Brynjolfsson (2015) in ihrem populären Werk „The Second Machine Age“ vor. Sie sprechen von eindrucksvollen Wundern und dem lebensverändernden Potenzial der Künstlichen Intelligenz. Auch wenn die Autoren eine „Superintelligente KI“ in naher Zukunft nicht sehen, schließen sie diese nicht vollständig aus. McAfee und Brynjolfsson gehen von einem exponentiellen Wachstum digitaler Technologien aus und betonen, dass die technologischen Fortschritte zunächst langsam erscheinen, sich mit der Zeit jedoch dramatisch beschleunigen. Sie nehmen an, dass Künstliche Intelligenz immer mehr können wird die Kosten deshalb sinken, die Leistungen steigen und das Leben insgesamt leichter werden wird. Herausforderungen werden vor allem in der Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Menschen gesehen, insbesondere in den Bereichen, in denen Maschinen menschliche Fähigkeiten ersetzen oder ergänzen können. Gefahren entstehen weiterhin durch Versehen und Vorsatz, das zunehmende Wohlstandsgefälle, die Möglichkeit, dass sich die Menschheit selbst vernichtet, weil immer mehr Menschen auch mit weniger guten Absichten Zugriff auf Technologien erhalten, und das fehlende Tempo bei Entwicklung der Fähigkeit der Menschen im Verstehen des Einsatzes von KI. Doch auch sämtliche Herausforderungen und Risiken betrachten die Autoren mit Zuversicht, da die

Menschen ihrem Verständnis nach ihr Schicksal selbst in der Hand haben (vgl. Brynjolfsson/ McAfee 2015: 112 ff.). Deutlich defensiver sehen Burmeister et al. (2019) die Entwicklung von KI. Sie gehen nicht davon aus, dass die KI jemals das Stadium erreicht, das menschliche Bewusstsein nachzuahmen. Vor diesem Hintergrund behandelt der Szenario-Report „KI-basierte Arbeitswelten 2030“ ausschließlich Anwendungsszenarien einer schwachen KI im Rahmen von Zukunftsbildern einer KI-basierten Arbeitswelt von morgen. Im Hinblick auf die erwartbare Zukunft können zwei Zukunftsbilder besonders herausgestellt werden. Im Ambivalenz-Szenario, das eine dynamische KI-Entwicklung sieht, stößt die KI an alte Grenzen der Arbeitswelt. Die vorhandenen Potenziale für eine Unterstützung und Erweiterung menschlicher Tätigkeiten durch KI werden noch durch Konzepte der klassischen Arbeits- und Unternehmenswelt gebremst. Auf diese Weise tritt die Substitution manueller Tätigkeiten und kognitiver Routinetätigkeiten in den Vordergrund, sodass Effizienzsteigerungen eine dominierende Rolle gegenüber der Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse einnehmen. Das Transformations-Szenario beschreibt eine Zukunft, die durch ein breites Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeiten von KI und in die digitale Welt als solches gekennzeichnet ist. Potenziale der KI tragen maßgeblich zur Umstellung auf eine energie- und ressourceneffiziente Kreislaufwirtschaft bei. Die tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt beinhalten die Substitution selbst komplexer administrativer Tätigkeiten und die Herausbildung neuer Tätigkeitsfelder. Sämtliche Veränderungen finden in einem insgesamt humanzentrierten Umfeld statt und werden von der Einführung einer Grundsicherung sowie durch die konsequente Förderung lebenslangen Lernens begleitet. Als Herausforderung wird auch hier die Gestaltung der Unternehmen im Sinne eines flexiblen Organismus betrachtet. KI ist an dieser Stelle zu einer entscheidenden Unterstützung bei der Bewältigung der damit einhergehenden Komplexität geworden (vgl. Burmeister et al. 2019, S. 8 ff.). In der Studie „Arbeiten mit KI 2030“ vertiefen Peters et al. (2023) ebenfalls ein „Ambivalenz-Szenario“ als wahrscheinlichstes Szenario für das Jahr 2030. Dieses Szenario verdeutlicht eine Ambivalenz zwischen Effizienzsteigerung und Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden. Einerseits entlasten KI-gestützte Systeme von repetitiven Routinetätigkeiten, was eine Erhöhung der Prozesseffizienz sowie eine potenzielle Verbesserung der Arbeitsqualität zur Folge hat. Andererseits führt diese Entlastung nicht automatisch zu einer Erweiterung der Handlungs- und Gestaltungsspielräume der Mitarbeitenden. In vielen Fällen verbleiben diese in überwiegend überwachenden und kontrollierenden Funktionen, wodurch ihr kreatives und innovatives Potenzial ungenutzt bleibt. Die zentralen Herausforderungen werden darin gesehen, die Effizienzorientierung so zu gestalten, dass sie nicht zur Dequalifizierung der Mitarbeitenden beiträgt. Zudem wird die

Notwendigkeit dargelegt, KI-Technologien gezielt für die Förderung kreativer und strategischer Tätigkeiten zu nutzen. Auch hier stellen tradierte Abteilungsstrukturen eine Problematik dar, denn sie verhindern, dass das Innovationspotenzial der Mitarbeitenden vollumfänglich ausgeschöpft und nachhaltig in den Unternehmenskontext integriert werden kann (vgl. Peters et al. 2023, S. 43 ff.). Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz wirft im Vergleich zu den meisten anderen technologischen Anwendungen in besonderem Maße auch ethische Fragestellungen auf (vgl. Krüger 2021, S. ff.). Passend dazu trat im Jahr 2024 in Deutschland das „KI-Gesetz“ in Kraft, das einen einheitlichen Rechtsrahmen für die Entwicklung und Nutzung von KI-Systemen schaffen soll. Ziel ist es, eine menschenzentrierte und vertrauenswürdige KI zu fördern und gleichzeitig den Schutz von Gesundheit, Sicherheit und Grundrechten zu gewährleisten. Gleichzeitig soll das Gesetz schädliche Auswirkungen von KI-Systemen verhindern und Innovationen unterstützen (vgl. EU 2024, o.S.). Die Frage der Ethik wird die weiteren Entwicklungen rund um KI auch zukünftig begleiten, insbesondere vor dem Hintergrund der sich stetig weiterentwickelnden Möglichkeiten.

2.1.2 Arbeiten in einer zunehmend digitalisierten und automatisierten Welt

Die Konzepte der KI, Digitalisierung und Automatisierung sind eng miteinander verwoben. Insofern ermöglicht die Digitalisierung die Erfassung von Daten, die Automatisierung nutzt diese Daten, um Prozesse zu optimieren, und KI nutzt sie, um intelligente Entscheidungen zu treffen und komplexe Aufgaben zu bewältigen, die normalerweise menschliche Intelligenz erfordern (vgl. Badak 2023, o.S.). Dementsprechend werden, ähnlich wie für die Entwicklung von KI, auch für die Digitalisierung unterschiedliche Ausprägungsvarianten angenommen. Eine Langzeitprognose, die im Auftrag des BMAS die Entwicklung des Arbeitsmarktes bis zum Jahr 2030 aufzeigt, vergleicht ein „Basis-Szenario“, das eine langsame, aber stetige Digitalisierung annimmt, mit dem „Alternativszenario“ einer beschleunigten Digitalisierung, in der Politik und Wirtschaft die Bildungs- sowie Infrastrukturpolitik gezielt und systematisch auf den digitalen Wandel ausrichten. Wesentliches Ergebnis des Basis-Szenarios ist, dass die Zahl der Erwerbstätigen im Jahr 2030 in etwa auf dem Niveau des Jahres 2014 eingeschätzt wird, während im Szenario einer beschleunigten Digitalisierung mit deutlich positiven Auswirkungen auf Wachstum und Beschäftigung gerechnet wird. Eine beschleunigte Digitalisierung würde laut Bericht für den deutschen Arbeitsmarkt einen zusätzlichen Verlust von insgesamt 750.000 Arbeitsplätzen z. B. in den Branchen Einzelhandel und öffentliche Verwaltung bedeuten, der jedoch durch einen Beschäftigungszuwachs von insgesamt einer Million Arbeitsplätzen, beispielsweise in den Wirtschaftsbereichen IT, Forschung und Entwicklung, mehr als ausgeglichen würde. Im Saldo könnte die Erwerbstätigkeit somit bis zum

Jahr 2030 um rund eine Viertelmillion Menschen ansteigen und die Erwerbslosigkeit entsprechend sinken (vgl. BMAS 2017, S. 48). Die zunehmende Digitalisierung wirkt sich bereits heute auf die Arbeitsweise und Strukturen der Organisationen aus. Mittels digitaler Tools ist es unter anderem möglich, orts- und zeitunabhängig zu arbeiten. Mit der Ausweitung des digitalen Zugangs können zahlreiche Arbeitsplätze zunehmend online umgesetzt werden (vgl. Charta der Vielfalt 2024, o.S.). Dieser globale Zugang zur Arbeit eröffnet zukünftig neue Chancen für Organisationen und Mitarbeitende gleichermaßen, insbesondere für Länder mit niedrigem Einkommen und wachsender Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter sowie für Länder mit höherem Einkommen, die den Fachkräftemangel bewältigen müssen. Ein entsprechendes Whitepaper des WEF identifizierte, dass die Zahl der weltweiten digitalen Arbeitsplätze von heute 73 Millionen auf 92 Millionen im Jahr 2030 ansteigen könnte - und das vornehmlich in hoch bezahlten Tätigkeitsbereichen (vgl. Hasselaar/ Lebel 2024). Deshalb wird die Digital-Kompetenz zunehmend zu einer Schlüsselkompetenz, vergleichbar mit den Basisfähigkeiten lesen oder schreiben zu können. Digital-Kompetenz soll einem souveränen Umgang mit digitaler Technik ermöglichen und die Menschen dazu befähigen, digitale Technologien in ihren sozialen, rechtlichen und ethischen Gesichtspunkten zu verstehen und kritisch beurteilen zu können. Die Herausforderung wird es daher sein, spezielle Qualifizierungsangebote zur Verfügung zu stellen und in diesem Zusammenhang eine Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung von Mitarbeitenden mit geringen Grundqualifikationen sowie Mitarbeitenden in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu erreichen (vgl. Peters et al. 2022, S. 11 f.). Grundsätzlich ist festzuhalten, dass der angemessene Einsatz der Digitalisierung als Basistechnologie maßgeblich darüber entscheidet, inwieweit sich ein grundlegender Wandel wirtschaftlich effektiv, finanziell, effizient und sozial ausgewogen vollziehen wird. Als Gefahr einer politisch unregulierten Digitalisierung sind soziale Ungleichheiten, Bildungsbenachteiligungen und soziale Exklusion zu nennen (vgl. Albert et al. 2021, S. 176).

Im Dreiklang der technologischen Veränderungen nimmt die Automatisierung in der öffentlichen Diskussion seit der Publikation der Studie von Frey und Osborne (2013) eine besondere Rolle ein. Die Autoren untersuchten die Automatisierbarkeit von Berufen auf Basis von Experteneinschätzungen und beruflichen Tätigkeitsstrukturen in den USA. Ihre Einschätzung, dass 47 Prozent der Mitarbeitenden der USA in Berufen tätig sind, die in den darauffolgenden 10 bis 20 Jahren mit einer Wahrscheinlichkeit von größer 70 Prozent automatisiert werden können, löste große Debatten und Befürchtungen über das „Ende der Arbeit“ aus (vgl. Frey/ Osborne 2013, S. 48). Dies führte dazu, dass die sogenannte Automatisierungswahrscheinlichkeit der Berufe in den USA im Rahmen

einer Kurzexpertise im Auftrag des BMAS von Bonin et al. (2015) in direktem Vergleich auf die entsprechenden Berufe in Deutschland übertragen wurde. Bonin et al. kommen zu dem Ergebnis, dass 42 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in Berufen mit einer hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit tätig sind (vgl. Bonin et al. 2015, S. i). Da viele Berufe jedoch nicht vollständig automatisierbar sind, sondern einzelne Tätigkeiten, hieße das für Deutschland, dass nur zwölf Prozent der Beschäftigten von einer Automatisierung betroffen sind (vgl. Burmeister et al. 2019, S. 22). Zudem sind Berufe, die einem Wandel unterliegen könnten, nach Auffassung der Autoren nicht zwangsläufig vom Aussterben oder größerer Arbeitslosigkeit bedroht, denn durch die Veränderungen entstehen neue Arbeitsplätze, beispielsweise im Rahmen neuer Technologien (vgl. Bonin et al. 2015, S. 23 f.). Eine aktuelle McKinsey-Studie geht davon aus, dass bis zum Jahr 2030 vier Millionen Beschäftigte in Deutschland in andere Berufe wechseln müssen, weil es den bisherigen Job aufgrund beschleunigter Automatisierung nicht mehr geben wird. Rund 6,5 Millionen werden sich grundlegend neue Fähigkeiten und Qualifikationen aneignen oder eine berufliche Neuorientierung anstreben müssen. Weltweit stehen für über 100 Millionen Beschäftigte Umschulungen und Weiterbildungen oder auch Jobwechsel in Aussicht (vgl. Lund et al. 2021, S. 112 f.). Anders als bei vorherigen technologischen Revolutionen am Arbeitsmarkt werden die größten Potenziale im Bereich der Automatisierung von Büro- und Wissensarbeit sowie in der Automatisierung der Arbeit von Kreativen gesehen (vgl. Weiß 2024, o.S.). Grundsätzlich bringt die Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt auch zwei wesentliche Chancen mit. Wenn die Automatisierung in entsprechend angepasster Geschwindigkeit voranschreitet, haben Mitarbeitende, die ihren Arbeitsplatz verlieren, Zeit, sich anzupassen oder umzuschulen (vgl. Harris et al. 2019, S. 4). Zudem ist ein Szenario denkbar, bei dem der demografisch bedingte Fachkräftemangel durch die Hochautomatisierung größtenteils kompensiert werden kann und die Arbeitslosigkeit vergleichsweise gering bleibt (vgl. Albert et al. 2021, S. 40 f.). Obwohl präzise Vorhersagen zur Entwicklung der Digitalisierung und Automatisierung bis 2030 aufgrund der schnellen technologischen Fortschritte unsicher bleiben, lässt sich folgender Trend feststellen: Bis zum Ende des Jahrzehnts wird der Bedarf an Arbeitskräften abnehmen, während sich die Anforderungen an deren Qualifikationen verändern werden (vgl. Weiß 2024, o.S.).

2.1.3 Arbeiten in einer global vernetzten Welt

Der globale Handel ist kein neues Phänomen. Geschäfte über Kontinente hinweg wurden bereits in der Antike gemacht. Die heutige Globalisierung hat jedoch deutlich andere Dimensionen erreicht. Deutschland erlebt seit 1990 eine verstärkte Einbindung in den Welthandel und in grenzüberschreitende Finanztransaktionen, Daten- und Kommuni-

kationsströme. Der Offenheitsgrad, der den Anteil der Summe aus Ein- und Ausfuhren am Bruttoinlandsprodukt darstellt, hat sich von 40 Prozent im Jahr 1990 auf zuletzt 86 Prozent mehr als verdoppelt. Damit wird der höchste Wert unter den größeren industrialisierten Volkswirtschaften der OECD nach Südkorea verzeichnet. Unternehmen bedienen ihre Kunden zunehmend weltweit, was eine Umgestaltung von Arbeitsprozessen und Unternehmensorganisation notwendig macht (vgl. BMAS 2017, S. 25). Digitale Plattformen sind zentraler Motor zahlreicher weltweit führender Unternehmen der heutigen Zeit. Diese zeichnen sich insbesondere durch ihre Fähigkeit aus, effizient zwischen Angebot und Nachfrage zu vermitteln und so Wertschöpfung zu generieren (vgl. McAfee/ Brynjolfsson 2017, S. 203). Globale Plattformkonzerne wie Google, Amazon, Tencent oder Alibaba destabilisieren bestehende Kundenbeziehungen und Geschäftskonzepte von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Über Plattformen kann weltweit vermittelt, verkauft, beauftragt und dezentral gefertigt werden (vgl. Burmeister et al. 2019, S. 17; McAfee/ Brynjolfsson 2017, S. 191). Plattformen können Märkte und Marktstrukturen schnell verändern. Aufgrund sehr niedriger Grenzkosten verfügen sie über ein hohes Wachstumspotenzial - und das ohne ein Beschäftigungswachstum beim Betreiberunternehmen zu generieren (vgl. BMAS 2017, S. 56). In der Diskussion über die weiteren Auswirkungen digitaler Plattformen lassen sich drei Hauptpositionen herauskristallisieren. Vertreter der Plattformwirtschaft argumentieren, dass Monopole unvermeidlich und sowohl ökonomisch als auch gesellschaftlich wünschenswert seien. Sie sehen in Monopolen einen Motor technologischen Fortschritts. Das Prinzip „The winner takes it all“ wird als Erfolgsmodell der digitalen Wirtschaft angenommen, wobei temporäre Monopolstellungen als notwendig erachtet werden, um den Kundennutzen zu maximieren. Demgegenüber stehen die Kritiker dieses Plattformkapitalismus, die aufgrund der Dominanz großer Plattformen eine Machtkonzentration annehmen. Sie befürchten, dass bestehende Schutz- und Mitbestimmungsrechte abgeschwächt und soziale Interaktionen sowie die Privatsphäre kommerzialisiert werden. Die dritte Sichtweise, die alternative Wirtschaftsmodelle befürwortet, plädiert für eine nachhaltigere und demokratischere Wirtschaft, in der durch gemeinschaftliche Ressourcennutzung Besitz an Bedeutung verliert und die Grenzen zwischen Produzent und Konsument verschwimmen. Innovatives Wirtschaften soll allen zugänglich gemacht und nicht nur finanzstarken Unternehmen vorbehalten bleiben (vgl. BMAS 2017, S. 59 f.). In Studien zur Entwicklung der Arbeitswelt in Deutschland sind Zukunftsszenarien zu Plattformen zentraler Bestandteil. Diese tragen weitreichende Bezeichnungen wie „Plattformökonomie“, „Die Plattform-Gesellschaft“ oder „Plattform-Szenario“ (vgl. Peters et al. 2023, S. 34; Albert et al. 2021, S. 50; Burmeister et al. 2019, S. 52). Die Dominanz großer Plattformanbieter, die den globalen

Datentransfer kontrollieren, ist zentrales Element aller Szenarien. Besonders bemerkenswert erscheint in diesem Zusammenhang die Vorhersage der Veränderung der Arbeitsverhältnisse hin zu vermehrtem Crowdworking. Crowdworking-Plattformen wirken als IT-gestützte Vermittler digitaler Arbeit und bieten klar definierte Arbeitspakete in Form offener Aufrufe zur Bearbeitung an. Unternehmen lagern Aufgaben an eine Menge von Personen (Crowd) aus, indem sie einen Auftrag ins Netz stellen, der von registrierten Personen bearbeitet werden. Die Bearbeitung kann über zusammenarbeitsbasierte Modelle oder Einzelvergaben umgesetzt werden. Aus der zunehmenden Verbreitung digitaler Plattformen für geschäftliche Transaktionen resultiert zudem die virtuelle Zusammenarbeit mit einer Crowd, deren Einfallsreichtum, Innovationsstärke und Finanzkraft genutzt wird, um neue Produktideen durch Crowd-Sourcing zu generieren oder um Unternehmensgründungen durch Crowdfunding zu finanzieren. Die Einbeziehung der Crowd kann so zu einer veritablen Kooperation werden. In Zeiten eines weiter steigenden Fachkräftemangels kann durch situatives Einbeziehen externer Arbeitskräfte ein komparativer Wettbewerbsvorteil für Organisationen entstehen (vgl. Stumpp 2018, o.S.). Neben hoher Selbstbestimmung, die als Vorteil dieser Arbeitsform zu werten ist, sind Lohn- und Arbeitsbedingungen, Mitbestimmung, Arbeitnehmerrechte sowie soziale Sicherungssysteme tendenziell eher als Nachteil einer arbeitenden Crowd zu werten (vgl. BMAS 2017, S. 56 ff.). Welche Rolle und Aufgaben Führungskräfte im Rahmen einer möglichen Entwicklung der Plattformen einnehmen werden, kann heute noch nicht vorhergesagt werden. Hinsichtlich des Arbeitens in einer global vernetzten Welt wurden die Plattformentwicklung und die Crowd explizit herausgearbeitet, weil diese als besondere Entwicklungsfaktoren außerhalb der heute bereits bestehenden Herausforderungen einzuordnen sind. Weitere Merkmale einer global vernetzten Welt, wie beispielsweise die Automatisierung und Digitalisierung, sind im gesamten zweiten Kapitel in weiteren Absätzen beschrieben.

2.1.4 Arbeiten in einer alternden Gesellschaft

Der demografische Wandel ist in Deutschland bereits heute deutlich spürbar. Die Altersstruktur der Bevölkerung verändert sich erheblich, da die Zahl der jüngeren Menschen abnimmt, während die Zahl der älteren Menschen kontinuierlich steigt. Aktuell ist jede zweite Person in Deutschland älter als 45 Jahre, und jede fünfte Person hat das 66. Lebensjahr überschritten. Gleichzeitig hat sich die demografische Situation durch eine Zunahme der Zuwanderung sowie steigende Geburtenraten im letzten Jahrzehnt etwas verjüngt. Seit 2010 übersteigt die Zahl der Zugewanderten kontinuierlich die der Ausgewanderten, wobei dieser Wanderungsüberschuss besonders in den jüngeren und

mittleren Altersgruppen ausgeprägt ist. Darüber hinaus ist im Durchschnitt der letzten zehn Jahre ein Anstieg der Geburten zu verzeichnen. Zwischen 2013 und 2022 wurden insgesamt 767.000 Kinder mehr geboren, was einem Zuwachs von 11,3 Prozent im Vergleich zum vorherigen Jahrzehnt entspricht. Trotz dieser positiven Entwicklungen bleibt jedoch ein Geburtendefizit bestehen, sodass die Auswirkungen des demografischen Wandels lediglich leicht abgeschwächt werden. Die aktuelle Bevölkerungsvorausberechnung, die eine moderate Entwicklung der Geburtenhäufigkeit und der Lebenserwartung sowie eine moderate Nettozuwanderung von durchschnittlich 290.000 Personen pro Jahr annimmt, sieht ein Wachstum der Bevölkerung bis zum Jahr 2031 auf 85 Millionen Menschen und einen Rückgang bis 2070 auf 83 Millionen. Grundsätzlich werden für die Entwicklung der Bevölkerungszahl und -struktur zwei wesentliche Folgen für den Arbeitsmarkt gesehen: Erstens wird die Zahl der Menschen im Erwerbsalter von 20 bis 66 Jahren in den kommenden Jahren abnehmen. Aktuell gehören in Deutschland 51,4 Millionen Menschen dieser Altersgruppe an (vgl. Destatis 2024, o.S.). Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass ein Großteil der heute Erwerbstätigen der Generation der Babyboomer (zwischen 1955 und 1969 geborene Personen) angehört und in den nächsten etwa zehn Jahren in den Ruhestand übertreten wird. Die prognostizierten rückläufigen Entwicklungen des Erwerbspotenzials werden die bestehende Arbeitskräfteknappheit voraussichtlich noch verschärfen (vgl. Aigner-Walder 2023, S. 88; Hellwagner et al. 2022, S. 18; Burmeister et al. 2019, S. 9). Zweitens werden Unternehmen mit alternden Belegschaften arbeiten. Die Erwerbsquote der 60- bis 64-Jährigen ist in den letzten zehn Jahren stärker angestiegen als in jeder anderen Altersgruppe. Im Zeitraum von 2012 bis 2022 erhöhte sich ihr Anteil von 47 Prozent auf 63 Prozent. Auch nach Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters verzeichnete der Anteil der Erwerbstätigen eine signifikante Zunahme. Während im Jahr 2012 noch elf Prozent der 65- bis 69-Jährigen erwerbstätig waren, stieg dieser Wert bis 2022 auf 19 Prozent. Ein Faktor, der den Anstieg der Erwerbstätigkeit von Personen ab 65 Jahren erklärt, ist die Veränderung der gesetzlichen Regelungen zum Renteneintritt. Seit 2012 erfolgt in Deutschland eine schrittweise Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Jahre. Dies führt voraussichtlich zu einer weiteren Zunahme der Erwerbsbeteiligung älterer Menschen. Zudem hat sich das Bildungsniveau kontinuierlich verbessert, wobei höhere Bildungsabschlüsse häufig mit einer längeren Erwerbstätigkeit verbunden sind (vgl. Destatis 2024, o.S.). Letztendlich bedeuten die demografischen Entwicklungen für Unternehmen und Führungskräfte, dass sie Engpässe an qualifizierten Fachkräften, steigendes Durchschnittsalter der Beschäftigten und eine größere Altersdiversität handhaben müssen. Für die Arbeit mit älteren Personen ergeben sich daher unterschiedliche Handlungspotenziale für

Unternehmen. Es gilt hier vor allem, die Einstellung zum Alter von einer defizit- zu einer potenzialorientierten Perspektive zu verändern, um die Lern- und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeitenden zu steigern. Ältere Mitarbeitende, die durch ihre langjährige Tätigkeit wertvolles Erfahrungswissen besitzen, sollten angesichts des Nachwuchsmangels möglichst lange im Unternehmen gehalten werden. Dies ist besonders wichtig, um einen organisierten Wissenstransfer sicherzustellen, bis geeignete Nachfolger für Schlüsselpositionen gefunden und eingearbeitet sind (vgl. Pundt 2023, S. 64). Auf Ebene der Erwerbsbeteiligung stehen Unternehmen ebenfalls Möglichkeiten zur Förderung dieser zur Verfügung. Sie können beispielsweise Anreize für eine stärkere Erwerbstätigkeit von Frauen schaffen, in Weiterbildung investieren, um vorhandenes Potenzial zu nutzen und Arbeitskräfte aus dem Ausland rekrutieren und integrieren (vgl. Zika et al. 2024, S.15 ff.; Aigner-Walder 2023, S. 88 ff.; Hellwagner et al. 2022, S. 20 ff.; Leyhausen/ Klute 2022, S. 27 ff.). Laut „Forschungsbericht 631“ des BMAS (2024) liegt der quantitativ stärkste und nachhaltigste Effekt in der Migration, vorausgesetzt diese Personengruppe würde im selben Maße am Erwerbsleben partizipieren wie die einheimische Bevölkerung (vgl. Zika et al. 2024, S. 25).

Auch dieses Element der zukünftigen Arbeitswelt steht nicht autark für sich. Es ist eng mit den technologischen Weiterentwicklungen, die die Produktivität der Arbeitswelt insgesamt steigern werden und der ökologischen Transformation, die Auswirkungen auf Bevölkerungswachstum, Gesundheit und Migration hat, verknüpft und befindet sich in einem gegenseitigen Einflussverhältnis.

2.1.5 Arbeiten innerhalb der ökologischen Transformation

> „Im Jahr 2040 ist gelungen, was noch 20 Jahre zuvor undenkbar schien: ein nachhaltiges und (fast) klimaneutrales Leben und Wirtschaften in Deutschland und damit eine wichtige Grundlage, um die Folgen des Klimawandels abzufedern (Albert et al. 2021, S. 70).“

Mit dieser Einleitung startet die Beschreibung der „Ressourceneffizienten Gesellschaft“ im Zukunftsszenario vier des Werkhefts der Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft im BMAS (2021). Dieses Szenario stellt einen von vier Zukunftspfaden dar, die als Diskussionsgrundlage für die Gestaltung gesellschaftlich wünschenswerter Zukunftsbilder dienen. Experten, die im Rahmen dieser Studie nach ihrem Wunschszenario gefragt wurden, wählten mehrheitlich die „Ressourceneffiziente Gesellschaft“ als ersehnte Zukunft (vgl. Albert et al. 2021, S. 30 ff.). Im Hinblick auf den „Global Risk Report“ des WEF (2024) erscheint diese Reaktion nachvollziehbar. Umwelt- und technologische Risiken gehören zu den Bedrohungen, die sich im nächsten Jahrzehnt voraussichtlich am stärksten verschlechtern werden und die längerfristige globale Risikolandschaft prägen.

Nahezu alle Umweltrisiken sind in den Top zehn der generellen Rangliste. Als das am höchsten eingestufte Risiko, das sich in den nächsten zehn Jahren weiter verstärken wird, werden Wetterextreme genannt. Kritische Veränderungen der Erdsysteme (Platz 2) und die Verknappung natürlicher Ressourcen (Platz 4) gehören ebenfalls zu den Faktoren, bei denen eine wesentliche Verschlechterung angenommen wird (vgl. WEF 2024, S. 38). Die ökologische Transformation der deutschen Wirtschaft stellt aktuell ein bedeutendes politisches Ziel zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland dar. Insbesondere die Begrenzung des Klimawandels wird als essenziell betrachtet, um mittel- bis langfristig wirtschaftliche Schäden, z. B. durch Umweltkatastrophen abzumildern. Der ökologische Wandel, vor allem die Umstellung auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise, ist bereits zu einem zentralen Thema in der Arbeitswelt geworden. Unternehmen und Mitarbeitende engagieren sich zunehmend für Umweltschutz und Nachhaltigkeit, sei es aufgrund politischer Vorgaben, persönlicher Überzeugungen oder in der Erwartung, dass ökologisches Engagement langfristig zu einem Wettbewerbsvorteil führen könnte (vgl. Arntz 2023, S. 41).

Mit der „Agenda 2030“ hat sich die Weltgemeinschaft unter dem Dach der Vereinten Nationen zu 17 globalen Zielen für eine bessere Zukunft verpflichtet und damit ein Rahmenwerk geschaffen, das Nachhaltigkeit in verschiedenen Dimensionen für Institutionen und Unternehmen operationalisierbar und messbar macht. Die darauf basierende Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) legt Maßnahmen Deutschlands zur Umsetzung dieser Ziele auf den drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales dar. Nachhaltiges Wirtschaften, das als Befriedigung gegenwärtiger Bedürfnisse ohne Einschränkungen für zukünftige Generationen auszulösen definiert wird, zeichnet sich unter anderem auch deshalb für Unternehmen als zunehmend relevantere Zielsetzung ab (vgl. BMUV 2024, o.S.; Koch 2024, S. 164 f.; Bundesregierung 2023). Für marktwirtschaftliche Akteure stehen im Rahmen der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie primär drei Ziele im Fokus:

Abb. 1: Relevante Nachhaltigkeitsziele der DNS für deutsche Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Bundesregierung 2024)

Letzteres, die Entwicklung nachhaltiger Produktions- und Konsummuster zielt unter anderem auf die nachhaltige Bewirtschaftung und effiziente Nutzung natürlicher Ressourcen und die Reduktion der Produktion von Abfällen beispielsweise durch Recycling oder Wiederverwendung ab (vgl. Koch 2024, S. 165).

Hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung in der ökologischen Transformation deuten die neuesten Ergebnisse darauf hin, dass die aktuell festgeschriebenen politischen Maßnahmen in den kommenden Jahren positive Auswirkungen auf die Zahl der Arbeitsplätze in Deutschland haben könnten. Sämtliche Arbeitsmarktprojektionen für das Jahr 2030 weisen auf eine positive gesamtwirtschaftliche Nettobeschäftigungsentwicklung infolge der ökologischen Transformationsprozesse hin. Die Ergebnisse reichen hierbei von 42.000 bis 1.171.000 neuen Arbeitsplätzen, wobei die signifikanten Unterschiede auf annahmegestützte Vorausrechnungen zurückzuführen sind. Grundsätzlich wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Intensität politischer Maßnahmen und prognostizierter Beschäftigungseffekte angenommen. Dies ist vor allem auf die damit verbundenen zusätzlichen (Infrastruktur-)Investitionen in die Energie- und Mobilitätswende zurückzuführen (vgl. Arntz 2023, S. 41 ff.). Im Bereich der Arbeit sehen Albert et al. (2021) positive Beschäftigungsperspektiven aufgrund massiver Infrastruktur- und Umbauprogramme, neuer Produktionsweisen und neu entstandener Wirtschaftszweige. Im Szenario der „Ressourcenorientierten Gesellschaft“ wird die Annahme verstärkt, dass die Umschulung und Weiterbildung von Beschäftigten und Arbeitssuchenden im Zuge des Wandels hin zu grünen Industrien verstärkt durch innovative digitale Formate gestaltet wird und Maßnahmen für Mangelberufe in der grünen Transformation sowie im Pflege- und Gesundheitssektor priorisiert werden. Wesentlich in dieser möglichen Zukunftsprojektion ist zudem, dass die Arbeit als solches an Wertschätzung gewinnt, was auf einer stärkeren Identifikation mit dem beruflichen Handeln und einer deutlichen Sinnstiftung aufgrund der Ausrichtung der Gesellschaft auf den sparsamen Umgang mit allen Formen von Ressourcen basiert. Diese eher solidarisch geprägte Arbeitswelt ist ferner geprägt von einem verminderten Wettbewerb und weniger Konkurrenzdruck, resultierend aus der verordneten Beschränkung von Wirtschaftswachstum (vgl. Albert et al. 2021, S. 70 ff.). Sei es in einer ähnlichen oder einer gänzlich anderen Ausprägung, die Wertementalität in der Arbeitswelt könnte sich in den kommenden Jahren auf vielfältige Weise entwickeln. Wie Arbeitsweisen und Zusammenarbeit in Zukunft konkret gestalten werden, steht stärker als bei allen bislang dargestellten Faktoren in wechselseitiger Abhängigkeit zu jeweils diesen.

2.1.6 Arbeiten gestaltet sich neu

In den vorangehenden Kapiteln wurde aufgezeigt, dass sowohl der technologische Wandel als auch die ökologische Transformation wesentliche Veränderungen für die Wirtschafts- und Arbeitswelt in Deutschland bedeuten können. Zusätzliche Wirkung könnte die Neuordnung der Gesellschaftsstruktur durch Faktoren wie das steigende Durchschnittsalter entfalten. Hinzu kommt ein weiterer Gesichtspunkt: Auch Wertvorstellungen und damit einhergehend die Anforderungen der Menschen an ihr zukünftiges Arbeiten sind im Umbruch. Eine im Auftrag des BMAS durchgeführte repräsentative Untersuchung verdeutlicht, dass in Deutschland vielfältige und differenzierte Vorstellungen von einer idealen Arbeitswelt entstanden sind. Abgeleitet wurden unter anderem sieben unterschiedliche Wertewelten, bei denen jeweils ein Idealbild von einer wünschenswerten Arbeitswelt existiert:

Abb. 2: Sieben Wertewelten der Ansprüche an die Arbeit
(Quelle: eigene Darstellung auf Basis von BMAS/ Nextpractice 2016, S.13)

Hinsichtlich der wünschenswerten Arbeitswelt im Jahr 2030 erwartet fast die Hälfte der Befragten, dass die persönliche Arbeitssituation annähernd dem individuellen Idealbild entsprechen wird. Die Befragten antizipieren insbesondere eine positive Entwicklung in Bezug auf den Umfang an Eigenverantwortung, die persönliche Gestaltungsfreiheit hinsichtlich des eigenen Berufsbildes, Partizipation, die Verwirklichung eigener Ideale in der Arbeit sowie die Verwirklichung individueller Ansprüche. Für viele Befragte stellen ein erweitertes Spektrum an Gestaltungsmöglichkeiten und Selbstverwirklichung den potenziellen Chancenraum der zukünftigen Arbeitswelt dar. Den Risikoraum sieht die Mehrheit im steigendem Druck, einem zunehmenden Verlust des gesellschaftlichen Zusammenhalts und einer stärkeren Verlagerung des Risikos auf den Einzelnen (vgl. Neufeind et al. 2016, S. 24 ff.). Passend dazu schreibt das Zukunftsinstitut im Kontext seiner Zukunftsforschung der Sinnfrage eine wesentliche Rolle zu:

> „Die kapitalistisch geprägten Vorstellungen von Karriere und Erfolg treten sukzessive in den Hintergrund. An ihrer Stelle nehmen Werte Platz, die nicht mehr unbedingt an harte Faktoren wie Einkommenshöhe und Status gekoppelt sind, sondern die mit weichen Faktoren wie Sinnhaftigkeit, Gestaltungsmöglichkeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbunden sind (Zukunftsinstitut 2023b, o.S.)."

Unternehmen werden sich daher immer mehr mit der Frage beschäftigen müssen, welche gegenwärtigen Herausforderungen und zukünftigen Aufgaben ihre Produkte oder Dienstleistungen lösen können. Die Antworten auf diese Sinnfrage schaffen ein attraktives Umfeld für sinnsuchende Menschen. Unternehmen, die sich sozial verantwortlich zeigen, werden zudem signifikante Wirtschaftsvorteile verzeichnen, die eigene Reputation und auch die Kundenbindung und damit die Resilienz des Unternehmens stärken, so der Ausblick des Zukunftsinstituts (vgl. Zukunftsinstitut 2023b). Um wirklich nachhaltig zu sein, werden Unternehmen Werte für alle Menschen schaffen müssen, die mit ihnen verbunden sind. In der Studie „2024 Global Human Capital Trends" von Deloitte (2024) ist diese Forderung als „Human Sustainability" gekennzeichnet. Sie beschreibt die Intensität, mit der ein Unternehmen einen Mehrwert und Sinn für die Menschen als Menschen schafft. Dies kann dadurch gelingen, den Menschen mehr Gesundheit und Wohlbefinden zu ermöglichen, die eigenen Fähigkeiten zu stärken, Chancen für Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu bieten und somit die Beschäftigungsfähigkeit zu unterstützen, Fortschritte im Bereich der Gleichberechtigung und Gleichbehandlung zu initiieren und für mehr Zugehörigkeit zu sorgen. Das Ergebnis ist eine enge und wechselseitige Verbundenheit zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden, die auf gegenseitigem „Wert bringen" basiert und maßgeblich die Resilienz beider Systeme stärkt (vgl. Cantrell et al. 2024, S. 11 ff.).

Fundamentale Veränderungen hinsichtlich der Ausgestaltung der Arbeit werden häufig vor allem dann realisiert, wenn die Komplexität der Welt nicht mehr beherrschbar scheint. Im Kontext der Covid-19-Situation konnte beispielhaft beobachtet werden, wie sich Arbeitsumgebungen und Arbeitsstile innerhalb kürzester Zeit signifikant verändern können. Der Megatrend „New Work", der mit Teamwork, Enthierachisierung, Partizipation, kreativem, selbstorganisiertem, orts- und zeitunabhängigem Arbeiten, Vielfalt und Gleichberechtigung sowie allgemeiner Flexibilität von Strukturen, Denkmustern und Gewohnheiten ein sehr weites Feld umfasst, erlebte hier einen maßgeblichen Durchbruch. Auch wenn die Auswirkungen der Pandemie auf die Arbeitswelt noch nicht vollständig abzuschätzen sind, ist das dadurch entstandene große Potenzial, die digitale Transformation und New-Work-Konzepte in vielen Unternehmen stark zu beschleunigen, bereits deutlich zu erkennen (vgl. Helmhold et al. 2023a, S. 5; Zukunftsinstitut

2023b, o.S.). Die genannten Entwicklungen münden in eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeit, die die Auflösung traditioneller Rahmenbedingungen in zeitlicher, räumlicher und organisatorischer Hinsicht charakterisiert. Diese Veränderung geht heute bereits fast zwangsläufig mit einer stärkeren Verschmelzung zwischen Arbeits- und Privatleben einher (vgl. Pundt 2023, S. 24). Neben den zahlreichen Vorteilen, die aus der Flexibilisierung sowohl für Mitarbeitende als auch für Unternehmen resultieren, entstehen gleichzeitig Herausforderungen, die sich zukünftig weiter verstärken könnten. Örtlich und zeitlich unabhängiges Arbeiten und eine ständige Erreichbarkeit stören und verringern die arbeitsfreien Zeiten der Erholung zusehends. Zusätzlich sorgen technologische Entwicklungen für eine Beschleunigung und Verdichtung der Arbeit. Neue Arbeitsformate, geprägt von selbstorganisierten Kollaborationsformaten und Remote-Work sowie agilen Unternehmenskulturen, verlangen von den Beschäftigten ein höheres Maß an sozialer Interaktion (vgl. Stegmann/ Schröder 2018, S. 14).

Die Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt ist ein äußerst komplexes Thema, das zahlreiche Facetten umfasst, die sich gegenseitig beeinflussen und verstärken können. Das Aufkommen neuer unvorhersehbarer Phänomene könnte diese ohnehin schon hohe Dynamik noch beschleunigen und zu einer immer komplexeren Arbeitswelt und weiteren fundamentalen Veränderungen führen, die sich weder abschließend noch vollumfänglich beschreiben lassen. Weiterhin beanspruchen die hier ausgewählten Facetten nicht, die Zukunft tatsächlich zu kennen, denn sie gründen auf Interpretationen der Vergangenheit und Eindrücken der Gegenwart (vgl. Albert et al. 2021, S. 25). Die vorliegende Arbeit konzentriert sich daher hinsichtlich der zentralen Anforderungen an die Führungsarbeit von morgen auf eine Auswahl zentraler Dimensionen, die in der aktuellen Forschung besonders prominent sind.

2.2 Zentrale Anforderungen an die Führungsarbeit von morgen

In Zukunft werden sowohl disruptive Umbrüche als auch aktuelle Krisensituationen Führungskräfte nicht nur stärker, sondern auch auf andere Art fordern. Die Anforderungen an Führungskräfte werden komplexer sein, als dies je der Fall war. Innerhalb der nächsten fünf Jahre sind dementsprechend starke Veränderungen im Anforderungsprofil von Führungskräften zu erwarten, prognostiziert der aktuelle „Talent-Klima-Index 2024“ (TKI) (vgl. Stulle/ Beenen 2024, S. 2). Welche Kompetenzen sind in der Arbeitswelt der Zukunft grundsätzlich gefragt und welche benötigen Führungskräfte in einer sich wandelnden Welt im Besonderen?

2.2.1 Grundsätzliche Zukunftskompetenzen

Sowohl in der wissenschaftlichen Literatur und Forschung als auch in der Wirtschaftsliteratur werden mannigfaltige Zukunftskompetenzen (Future Skills) herausgestellt. Zukunftskompetenzen können als Anforderungen charakterisiert werden, die aus den Herausforderungen des Wandels resultieren. Aufgrund der unterschiedlichen Schwerpunktsetzung des jeweiligen Forschungsinteresses lässt sich allerdings kein allgemeingültiges Ranking an Future Skills erstellen. Zweiundsechzig Prozent der Befragten der Kooperationsstudie „Future Skills - Future Learning“ von StepStone und Kienbaum (2021) geben an, dass Zukunftskompetenzen in den nächsten fünf bis zehn Jahren entscheidend für den Erfolg von Unternehmen sein werden. Demgegenüber bestätigen lediglich 20 Prozent der hier befragen Fach- und Führungskräfte, dass in ihrem Unternehmen eine klare Darstellung der erfolgskritischen Zukunftskompetenzen vorliegt, beispielsweise in Form eines Kompetenzmodells oder einer Roadmap. Weitere 20 Prozent berichten davon, dass eine solche Definition in Arbeit ist (vgl. Dettmers et al. 2021, S. 9 ff.). Auch wenn keine klare Definition über die entscheidenden Zukunftskompetenzen vorliegt, lässt sich eine Tendenz dahingehend erkennen, dass die technologischen Entwicklungen in diesem Zusammenhang ein Haupttreiber sind (vgl. Calamai et al. 2024, S. 31; Edelkraut/ Sauter 2023, S. 23; Dettmers et al. 2021, S. 24; Winde/ Klier 2021, S. 6). Die digitale Transformation bringt weitreichende Veränderungen für die Entwicklung der Mitarbeitenden mit sich. Zukünftig sind vor allem Fähigkeiten gefragt, die dabei unterstützen, sich in vernetzten Arbeitswelten zurechtzufinden und mit den neuen digitalen Risiken umzugehen. Mit der fortschreitenden Entwicklung humanoider Computer, die menschenähnlich agieren und Probleme analysieren sowie lösen können, verändert sich die Arbeitswelt grundlegend. Intelligente Assistenzsysteme bringen digitale Lerntechnologien direkt an den Arbeitsplatz und fördern so die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine (vgl. Edelkraut/ Sauter 2023, S. 23 f.). Deshalb werden insbesondere Kompetenzen mit Bezug zur Digitalisierung und neuen Technologien, wie beispielsweise digitale Kommunikation und Zusammenarbeit, digitale Anwendungskompetenz und technologisches Grundverständnis unter den wichtigsten Zukunftskompetenzen verortet. Ergänzend zu diesen Kompetenzen, die auf Wissen und Qualifikation beruhen, werden verstärkt auch Werte und Kompetenzen gefordert sein, die sich in der Haltung und der Handlungsfähigkeit der Menschen zeigen. Als Kompetenzen aus dem Bereich Mindset, die eine bedeutende Rolle in Transformationsprozessen spielen, werden lebenslanges Lernen und Lernagilität, Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz sowie Empathie benannt. Diese transformativen Kompetenzen ermöglichen Menschen, sich gesellschaftlicher Herausforderungen bewusst zu werden, visionäre Lösungen zu

entwickeln und andere Menschen auf dem Weg der Veränderung mitzunehmen (vgl. Edelkraut/ Sauter 2023, S. 23; Dettmers et. al. 2021, S. 23 f.; Winde/ Klier 2021, S. 6). Im Rahmen der Förderung dieser Kompetenzen und der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden nehmen Führungskräfte eine entscheidende Funktion ein. Sie übernehmen die Rolle einer Entwicklungspartnerschaft und sind oftmals in die Steuerung von Veränderungsprozessen eingebunden (vgl. Arntz et al. 2023, S. 64; Edelkraut/ Sauter 2023, S. 198).

2.2.2 Spezielle Zukunftskompetenzen im Führungskontext

Mit der Entwicklung von Unternehmen ändern sich auch die Erwartungen an die Verantwortung von Führungskräften, wodurch ihre Rolle stets komplexer wird. Der Wandel des Führungsverständnisses, der aktuell zu beobachten ist, geht hin zu mehr Kooperation, Verständigung und Abstimmung und erfordert von Führungskräften mehr Authentizität, Einfühlungsvermögen und Anpassungsfähigkeit. Auch wenn ein erneuertes Führungsverständnis noch nicht in allen Unternehmen angekommen ist, wird die Umgestaltung des Führungshandelns alle Unternehmen auf unterschiedlichste Weise beschäftigen. Führung bedeutet zunehmend weniger, dass eine Einzelperson an der Spitze des Organigramms alleinige Entscheidungen trifft, die von nachgeordneten Mitarbeitenden ausgeführt werden. Angesichts der steigenden Komplexität kann Führung vielmehr als kollektive Leistung und systemische Funktion verstanden werden, denn eine Einzelperson ist nicht in der Lage alle erforderlichen Perspektiven einzunehmen, die zur Bewältigung komplexerer Situationen notwendig sind. Erforderlich ist daher ein Team, das kollaborativ arbeitet und eine Führungsstruktur, die sich stärker auf Kompetenz als auf Hierarchie konzentriert (vgl. Glatzel/ Lieckweg 2022, S. 19). Heute bereits notwendige Kompetenzen werden modifiziert benötigt, ebenso wie neue Kompetenzen ausgeprägt werden müssen. Auf die Frage, wie gut aktuelle Führungsteams auf die Anforderungen der Zukunft vorbereitet sind, voteten die Befragten des „Talent-Klima-Index 2024“ (TKI) mit einem Durchschnittswert von fünf auf einer Skala von null (überhaupt keine Veränderung/überhaupt nicht vorbereitet) bis zehn (sehr starke Veränderungen/sehr gut vorbereitet) und bestätigen damit lediglich ein mittleres Niveau (vgl. Stulle/ Beenen 2024, S. 5). Passend dazu zeigen Studien, wie etwa wie die von Gartner (2023), dass die Führungskräfteentwicklung als Top eins Priorität der Aufgaben der Personalentwicklung eingestuft wird. Als logische Konsequenz melden in gleicher Studie 76 Prozent der befragten leitenden Personen im Personalbereich zurück, dass ihre Führungskräfte mit der wachsenden Verantwortung ihrer Arbeit überfordert sind. Zudem gehen 73 Prozent davon aus, dass ihre Führungskräfte nicht in der Lage sind, Veränderungen herbeizuführen (vgl. Gartner 2023, o.S.). Zur Frage, welche Kompetenzen Führungskräfte in der Zukunft häufig oder wenig benötigen, gibt die Studie „Talent-Klima-Index 2024“ der Unter-

nehmensberatung Profil M und der Fresenius Hochschule (2024) Auskunft. Details finden sich in Anhang I. Diese Übersicht kann als Orientierung und Tendenz verstanden werden und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder abschließende Ausführlichkeit. Laut TKI wird die Entscheidungsfähigkeit als eine der zentralen Zukunftskompetenzen für Führungskräfte eingestuft. Nach Ansicht der Befragten stellt sie die essenzielle Kompetenz dar, um in einer dynamischen und unvorhersehbaren Welt handlungsfähig zu bleiben. Auch wenn Künstliche Intelligenz zunehmend in der Lage ist, fundierte Empfehlungen zu liefern und in Entscheidungsprozessen zu unterstützen, bleibt die Fähigkeit, eigenständig und kontextangemessen Entscheidungen zu treffen von grundlegender Bedeutung (vgl. Stulle/ Beenen 2024, S. 8). Die Anforderungen an die Führung von morgen zu erfüllen, bedeutet jedoch, mehr als neue oder bestehende Kompetenzen auszuprägen. Die Betrachtung der Zukunftskompetenzen im Führungskontext in Kombination mit den grundsätzlichen Anforderungen der zukünftigen Arbeitswelt offenbart drei wesentliche Anforderungen an Führungskräfte im Jahr 2030. Erstens müssen sie technologische Entwicklungen effektiv integrieren, zweites mit zunehmender Unsicherheit, Komplexität und Chaos umgehen können, und drittens kontinuierliches Lernen und Entwicklung in ihren Organisationen gestalten (vgl. Heinlein/ Huchler 2024, S. 2; Shklarek/ Kroismayr/ Kantner 2024, S. 15; Zukunftsinstitut 2024, o.S.).

2.2.3 Anforderung: Technologische Entwicklungen integrieren

Das chinesische Softwareunternehmen NetDragon-Websoft beschäftigt seit August 2022 die Künstliche Intelligenz Tang Yu als Geschäftsführerin eines seiner Tochterunternehmen. Der Gaming-Konzern setzte sie ein, um typische Leadership-Aufgaben zu übernehmen wie: Top-Level-Analysen auswerten, Führungsentscheidungen treffen, Risiken bewerten und die Effizienz im Unternehmen insgesamt steigern. Die neue Geschäftsführerin arbeitet 24/7 und erhält weder Gehalt noch Boni und das mit Erfolg, wie das Umsatzwachstum des Unternehmens von fast zwölf Prozent für das Jahr 2022 zeigt. Obgleich die Idee, eine KI als CEO einzusetzen, für viele Unternehmen aktuell noch weit entfernt erscheinen mag, wird die Nutzung von KI in Führungsprozessen eine zunehmend relevantere Aufgabe werden. Die Fähigkeit, große Datenmengen zu analysieren, ermöglicht rationale Entscheidungen und entlastet Führungskräfte, indem komplexe Informationen verarbeitet und makroökonomische Trends berücksichtigt werden. Ein zentraler Faktor für die Integration von KI in die Führungsarbeit besteht in der Akzeptanz KI-gestützter Entscheidungsprozesse innerhalb des Unternehmens. Um das Vertrauen der Mitarbeitenden in die KI-gestützte Führung zu stärken, ist es wesentlich, Transparenz dazu herzustellen, welche Entscheidungen durch KI getroffen werden und welche weiterhin auf menschlichem Urteil basieren. Dass Führungskräfte grundsätzlich eine

entscheidende Rolle bei der Einführung von Künstlicher Intelligenz spielen, zeigt die Studie zur „Künstlichen Intelligenz in produzierenden Unternehmen“ des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft (IFAA) (2022). Fünfzig Prozent der Teilnehmenden bestätigen Führungskräften hierbei eine sehr wichtige Rolle und insgesamt 91 Prozent der Teilnehmenden bezeichnen die Rolle von Führungskräften als sehr oder eher wichtig. Durch die Integration von KI in die Führungsarbeit entstehen folgende Anforderungen für Führungskräfte:

- Führungskräfte müssen ein grundlegendes Verständnis von KI-Technologien entwickeln, um professionell mit KI-Systemen zu interagieren, deren Entscheidungen kritisch zu reflektieren und das Gleichgewicht zwischen KI-Potenzial und den Bedürfnissen der Mitarbeiter sorgfältig zu handhaben.
- Der erfolgreiche Einsatz von KI in Unternehmen erfordert oft tiefgreifende organisatorische Veränderungen. Erfolgreiche Transformationen benötigen das Vertrauen und die Zustimmung der Mitarbeitenden. Für Führungskräfte wird es daher von großer Bedeutung sein, Methoden zu kennen und anzuwenden, die das Vertrauen in die Führung stärken, so dass eine KI-Roadmap erfolgreich umgesetzt werden kann. Führungskräfte müssen in der Lage sein, solche Veränderungsprozesse effektiv zu gestalten.
- Sie sollten außerdem Strategien dazu entwickeln, nicht nur ihre eigenen Kompetenzen in der Nutzung von KI kontinuierlich weiterzuentwickeln, sondern auch die ihrer Mitarbeitenden.
- Mit vermehrtem Einsatz von KI-Systemen ist es notwendig, ethische Fragen zu berücksichtigen und sicherzustellen, dass der Einsatz von KI im Einklang mit Unternehmenswerten und gesellschaftlichen Normen steht (vgl. IFAA 2022, o.S.; Zukunftsinstitut 2024, o.S.).

Hinsichtlich der weiter fortschreitenden digitalen Transformation gibt die Fraunhofer Studie „Führung in der digitalen Transformation“ (2020) Aufschluss über den größten Handlungsdruck in diesem Bereich. Grundsätzlich sind lediglich 30 Prozent der Befragten voll und ganz zufrieden bzw. eher zufrieden mit dem bisher Erreichten hinsichtlich der digitalen Transformation. Insbesondere die bestehenden Ansätze zur Innovation werden von den Teilnehmenden als unzureichend und nicht konsequent genug eingestuft, da es oft an innerer Überzeugung und Dringlichkeitsbewusstsein in entscheidenden Positionen mangelt. Traditionell etablierte, kundenorientierte Vorgehensweisen verlaufen oft in starren Bahnen, wodurch Chancen außerhalb klassischer Handlungsfelder selten wahrgenommen werden. Die Studie legt weiterhin einen Mangel an Offenheit für Neues, der oft Reibungen erzeugt und bestehende Strukturen infrage stellt, offen (vgl. Hofmann/

Wienken 2020, S. 22 f.). Zusätzlich zu den bisher genannten Anforderungen an Führungskräfte bedeutet dies:

- Geschäftsmodellinnovationen werden vermehrt durch die Potenziale digitaler Technologien gefördert und vorangetrieben. Deshalb werden Führungskräfte benötigt, die die Motivation und Befähigung mitbringen, bestehende Geschäftsmodelle zu überprüfen und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zu initiieren sowie die Kreativität und Innovationsorientierung ihrer Mitarbeitenden zu fördern.
- Parallel dazu, Innovationen zu fördern und umzusetzen, müssen Führungskräfte das laufende Geschäft erhalten und optimieren. Es ist also erforderlich, die Digitalisierung des Kerngeschäfts voranzubringen und das neue digitale Geschäft zu begleiten (vgl. Franken 2022, S. 72).

Technologische Fortschritte treiben nicht nur Innovation voran, sondern bringen ebenso neue Herausforderungen und Problematiken mit sich, die eine flexible Anpassungsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Mitarbeitenden erfordern. Unter anderem aus der Integration technologischer Entwicklungen resultierenden Unsicherheiten, ständige Veränderungen und eine steigende Komplexität bis hin zu chaotischen Situationen.

2.2.4 Anforderung: Unsicherheit, Komplexität und Chaos handhaben

Dass sich die Arbeitswelt künftig digitaler und insgesamt diverser gestalten wird, wird aus der bisherigen Skizze der Arbeitswelt 2030 deutlich. Bereits heute erlebt die Wirtschaftswelt einen fundamentalen Wandel, der von bisher nicht gekannter Unsicherheit und Unplanbarkeit geprägt und hinsichtlich seiner rasanten Veränderungsgeschwindigkeit beispiellos ist (vgl. Karl 2023, S. 331). Ein Großteil der Führungskräfte und Mitarbeitenden spürt diese Veränderungen heute schon sehr intensiv am eignen Arbeitsplatz. Die damit einhergehenden Herausforderungen wurden seit den 80ger-Jahren häufig mithilfe des Akronyms VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) erklärt (vgl. Unkrig 2020, S. 3). Volatilität beschreibt die hohe und kontinuierlich zunehmende Geschwindigkeit sowie die unstetige und unkalkulierbare Entwicklung, mit der Beschäftigte täglich konfrontiert sind, während Unsicherheit die vermehrt unvorhersehbaren, undurchschaubaren, unsicheren oder gar ungewissen Zustände, die Menschen in der Arbeitswelt und auch im Privatleben wahrnehmen, umfasst. Komplexität charakterisiert Gegebenheiten, die von vielen sich wechselseitig beeinflussenden und voneinander abhängigen Faktoren geprägt sind. Zu guter Letzt versucht der Begriff Ambiguität die vielschichtigen, variablen und sich teils widersprechenden Situationen, in denen sich Menschen wiederfinden, zu greifen (vgl. Stocker 2023). Im April 2020 erscheint mit BANI ein neues Buchstabengebilde im Artikel „Facing the Age of Chaos“ (2020) zum ersten Mal auf der Blog-Plattform „Medium“. Der Schöpfer dieser Denkart, der US-amerikanische

Zukunftsforscher Cascio, schuf ein paralleles Rahmenwerk, weil er VUKA nicht mehr als geeignet ansah, wichtige Unterschiede zu erkennen, da VUKA aus seiner Sicht lediglich den aktuellen Normalzustand beschreibt (vgl. Casicio 2023, o.S.). BANI wird als Möglichkeit gesehen, den aktuellen Zustand der Welt besser einzuordnen und darauf zu reagieren. Die vier Adjektive stehen für Brittle (brüchig), Anxious (ängstlich, besorgt), Nonlinear (nicht-linear) und Incomprehensible (unbegreifich). Im Unterschied zu VUKA versteht Casicio, das was in heutigen Situationen geschieht, nicht einfach nur als mehrdeutig, sondern als unverständlich. Das Konstrukt aus den vier Buchstaben kann wie folgt zusammengefasst werden:

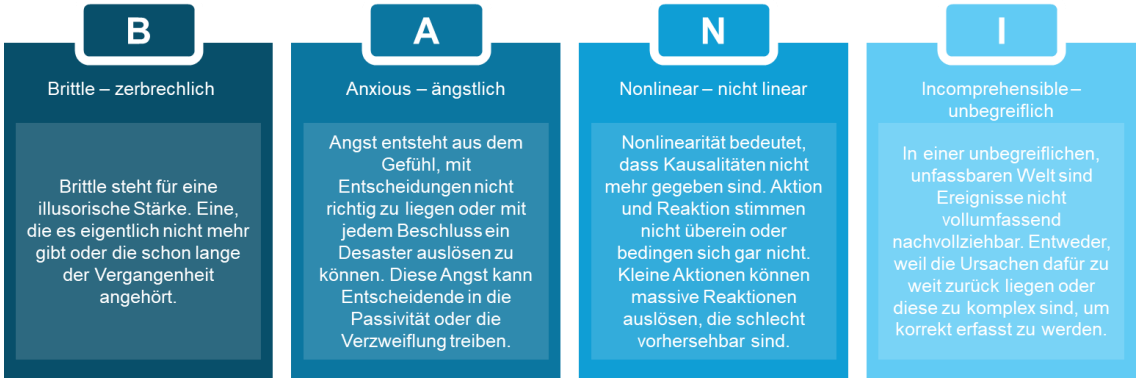


Abb. 3: Das Denkmodell „BANI“
(Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Mattenberger 2024, o.S.)

Heutige und auch zukünftige Herausforderungen können weder als einfach noch kompliziert oder komplex, sondern als chaotisch verstanden werden. Ausgehend von einer sehr hohen Veränderungsgeschwindigkeit scheint die Annahme berechtigt, dass BANI bis 2030 durch ein neues Akronym abgelöst werden könnte. Ungeachtet dessen liefert das Konstrukt eine gute Ausgangsbasis für weitere Anforderungen, die auf Führungskräfte wirken. Zusätzlich zum Wortmodell stellt Casicio generische Reaktionsansätze für eine chaotische Umgebung zur Verfügung:

- Bei Brüchigkeit empfiehlt er Belastbarkeit und Lockerheit.
- Die Angst ließe sich durch Achtsamkeit und Einfühlungsvermögen verringen.
- Nichtlineares benötige Kontext und Flexibilität.
- Unverständliches könne mit Transparenz und Intuition greifbarer werden (vgl. Mattenberger 2024, o.S.).

Fraglich und offen bleibt an dieser Stelle beispielsweise, wie Individuen zu mehr Achtsamkeit oder Belastbarkeit gelangen können. Ein Blick auf mögliche Führungskonzepte, die einer chaotischen Welt entsprechen können, rückt agiles Arbeiten und damit die Fähigkeit in dynamischen und sich ständig verändernden Arbeitsumgebungen schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren, in der Vordergrund. Eine hohe Anpassungs-

geschwindigkeit und Umsetzungsstärke kann durch die Anwendung agiler Methoden wie Scrum, Kanban und Design Thinking erreicht werden. Selbstorganisation und eigenverantwortliches Handeln in Teams werden gefördert, so dass eine schnelle Produktentwicklung und kontinuierliche Prozessanpassung möglich sind. Zukünftige Führungskonzepte müssen zudem dazu anregen, interdisziplinär zu arbeiten, denn isolierte Fachkenntnisse werden nicht ausreichen, um innovativ zu agieren und komplexe Herausforderungen zu bewältigen. Dies bedeutet auf operativer Ebene, dass Teammitglieder bereit sein müssen, Methoden und Sichtweisen anderer Disziplinen zu erlernen und anzuwenden. Dazu notwendig sind Personen im Team, die eine dezidierte Übersetzungs- und Koordinationsfunktion einnehmen und so die Interdisziplinarität aktiv steuern (vgl. Shklarek et al. 2024, S. 15). Viele klassische Führungsinstrumente werden nicht mehr funktionieren und es gilt situativ und ständig neue Formate und Methoden auf Basis der neuen Anforderungen zu kreieren - analog der „It's Okay-Liste" von Google, die den Mitarbeitenden damit ein gutes Gefühl gibt, dass bestimmte Dinge wie ein schlechtes WLAN zu haben, ok sind (vgl. Personalmagazin 2020, S. 23). Führung inmitten stürmischer Zeiten benötigt jedoch mehr als das Kennen und Anwenden oder Neuentwickeln von Führungsinstrumenten, es benötigt eine besondere Haltung sich selbst und anderen Menschen gegenüber. Aus einer inneren Ruhe und einem inneren Frieden heraus ist es auch in chaotischen Zeiten möglich, andere Menschen gut zu begleiten. Dies impliziert eine zentrale Anforderung, die gute Führung seit jeher charakterisiert und auch in zukünftigen Führungssituationen unveränderlich macht: Führungskräfte müssen sich selbst wahrnehmen und kennen, um widerstandfähig gegenüber auftauchenden Enttäuschungsgefühlen, Unsicherheiten oder auch chaotischen Situationen sein zu können (vgl. Janssen/ Grün 2017; S. 15; Arnold 2012, S. 39). Selbstwahrnehmung meint dabei vor allem, sich nicht von den eigenen Erfahrungen und Vorstellungen leiten zu lassen, sondern die eigene Gewissheit immer wieder neu infrage zu stellen (vgl. Arnold 2013, S. 94).

2.2.5 Anforderung: Lernen und Entwicklung gestalten

Bereits 2013 prognostizierten Erpenbeck und Sauter für das zukünftige Lernen die dritte „Kopernikanische Wende", die sie als „die Entstehung informationeller Ontologien und die Entfaltung des Semantic Web (Erpenbeck/ Sauter 2013, S. 20)" bezeichnen. Konkret bedeutet dies, dass das Lernen als bisheriges Hoheitsgebiet des Menschen in veränderter, informationell reduzierter Form in den Raum der Informationstechnologien wandert, ebenso wie die Zuschreibung von Sinn und Bedeutung von sprachlichen und anderer Zeichen. Schon vor zwölf Jahren gingen die Autoren davon aus, dass der Zeitpunkt näher rückt, an dem humanoide Computer mit der Kapazität menschlicher Gehirne

entstehen. Das Lernen, wie es Erpenbeck und Sauter vorhersagten, beispielsweise, dass ein Lernen im Rahmen fiktiver Realitäten bereits weitverbreitet ist und dass alle Lernenden ein mit einem „PLE“, einem persönlichen Learning Environment, ausgestattet sind, hat diese Ausbaustufe in der breiten Masse noch nicht erreicht (vgl. Erpenbeck/ Sauter 2013, S. 31). Dennoch ist zu beobachten, dass sich das Lernen in Organisationen grundlegend verändert hat. Zeitgemäße Ansätze im Corporate Learning legen den Fokus verstärkt auf digitale und personalisierte Lernformate. Dabei wird die Verantwortung für die kontinuierliche Weiterbildung zunehmend auf die Mitarbeitenden übertragen. Technologische Entwicklungen wie E-Learning, Learning on Demand und Lernökosysteme schaffen immer mehr die Voraussetzungen für selbstbestimmtes Lernen. Lernen ist darüber hinaus zu einem integralen Bestandteil des beruflichen Alltags geworden. Statt traditioneller Präsenzformate werden verstärkt kleinere modulare Wissenseinheiten, sogenannte Learning Nuggets und Inhalte, die Mitarbeitende selbst erstellen (User-generated Content), genutzt (vgl. Dettmers 2021, S. 28 f.).

Unternehmen entwickeln sich weiter und bleiben so überlebensfähig. Innerhalb dieses latenten Transformationsprozesses ist es nahezu unmöglich, ausreichend Orientierung zu bieten. Gleichzeitig ist es die Aufgabe von Führung, genau dies zu leisten, bei aller Flexibilität und Fluidität. Führungskräfte müssen die Mitarbeitenden dabei unterstützen, innerhalb neuer Strukturen wirksam werden zu können (vgl. Glatzel/ Lieckweg 2022, S. 30). Daher kommt den Führungskräften eine bedeutende Rolle in der Lern- und Entwicklungsbegleitung der Mitarbeitenden zu, denn Lernkultur wird maßgeblich durch Führungskräfte gestaltet. Sie werden immer mehr die Rolle der Lernbegleitung einnehmen und ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, den eigenen Entwicklungsbedarf zu erkennen und ihre Weiterentwicklung im Rahmen von regelmäßigem Austausch zu reflektieren. Sie bestärken mit ihrer Wertschätzung die täglichen Anstrengungen des Lernens, fördern die Lernbereitschaft mit Angeboten, ermöglichen Freiräume und schenken Vertrauen, unter anderem dadurch, dass sie Aufgaben im Team selbstgesteuert umsetzen lassen. Die Führungskraft in der Arbeitswelt der Zukunft übernimmt die Rolle eines Ansprechpartners für Lernprozesse, berät und motiviert die Mitarbeitenden, fördert deren persönliche und berufliche Weiterentwicklung, teilt Wissen, vernetzt gezielt und vermittelt Orientierung. Diese veränderte Rolle basiert auf einer Unternehmenskultur, die selbstgesteuertes Lernen unterstützt, fördert und erwartet. In dieser Kultur wird ein offener und toleranter Umgang mit Fehlern gepflegt, Feedback aktiv eingefordert und die kontinuierliche Weiterbildung sowie der Wissensaustausch als zentrale Werte verankert und regelmäßig thematisiert (vgl. Scholten 2018, S. 401 ff.). Die Konzepte der „Lernenden Organisation“ nach Argyris und Schön (1996) oder Lalouxs (2014) Idee der

„Reinventing Organization“ verkörpern entsprechend kooperative, sinnstiftende und lernorientierte Unternehmenskulturen. Eine „Lernende Organisation“ meint bei Argyris und Schön eine Organisation, die ihre Reaktionsfähigkeit und Wissensnutzung durch kontinuierliche Reflexion und Anpassung verbessert und so ihre langfristige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sicherstellt (vgl. Argyris/ Schön 2008, S. 31). Laloux beschreibt eine Organisationsform, die durch Selbstführung, Ganzheitlichkeit und einen sinngetriebenen Ansatz geprägt ist und traditionelle hierarchische Strukturen zugunsten einer dynamischen, selbstorganisierten Kultur ersetzt (vgl. Laloux 2015, S. 53 ff.). Die Rolle der Lernbegleitung erfordert ebenfalls ein verändertes Verständnis von Führung. Eine Führungsidee, die diese Intention der Aufgabe auch in Zukunft unterstützt, könnte an den transformationalen Führungsstil angelehnt sein, der vier Hauptkomponenten umfasst:

- Idealisierter Einfluss (Idealized Influence): Führungskräfte agieren als Vorbilder und bauen Vertrauen und Respekt auf.
- Inspirierende Motivation (Inspirational Motivation): Vision und Ziele werden inspirierend vermittelt, um Begeisterung zu wecken.
- Intellektuelle Stimulierung (Intellectual Stimulation): Kreatives und kritisches Denken wird gefördert, indem etablierte Prozesse und Annahmen hinterfragt werden.
- Individuelle Berücksichtigung (Individualized Consideration): Führungskräfte achten auf die individuellen Bedürfnisse und fördern das Wachstum aller Mitarbeitenden (vgl. Bass/ Riggio 2006, S. 6 f.).

Über all diesen zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte steht die Bereitschaft zur Selbstveränderung, die unter anderem Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung voraussetzt.

3 SELF-LEADERSHIP IM KONTEXT DER FÜHRUNGSARBEIT

> "The most appropriate leader today is one who can lead others to lead themselves. The more traditional image of a leader as a striking figure on a rearing white horse, crying 'Follow me!,' may represent an incomplete view of leadership (Manz/ Sims 1991, S. 18)."

Manz und Sims (1991) gehen davon aus, dass der globale Konkurrenzkampf, neue Herausforderungen und zunehmender Druck die Notwendigkeit bei Unternehmen erzeugt, ihre Mitarbeitenden vollständig und effektiv einzusetzen. Die Autoren sehen zudem veränderte Bedürfnisse der Beschäftigen nach höherer Selbstbestimmung, Autonomie und mehr Sinnhaftigkeit in der eigenen Arbeit. Diese Faktoren erfordern ihrer Grundidee nach „Superleadership-Fähigkeiten“. Führungskräfte mit ausgeprägten „Superleadership-Fähigkeiten“ führen ihre Mitarbeitenden in der Art und Weise, dass diese sich effektiv selbst führen können. Das Fundament von Leadership, die Selbstführung der Führungskräfte

und der Mitarbeitenden, liegt für Manz und Sims damit innerhalb der Person (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 126 f.; Manz/ Sims 1991, S. 18 ff.). Um die Verbindung zwischen Leadership und Self-Leadership aufzubauen, ist es nützlich, zunächst Self-Leadership in seiner begrifflichen Bedeutung und theoretischen Fundierung zu untersuchen.

3.1 Self-Leadership als Konstrukt

Leadership kann auf viele Arten verstanden werden: als Fähigkeit der Beeinflussung, als Persönlichkeitskonzept, als Form der Überzeugung, als eine Reihe von Handlungs- oder Verhaltensweisen, als Instrument zur Zielerreichung, als Format von Gruppeninteraktion, als differenzierte Rolle und als Ausübung von Einfluss. Sämtliche Zuschreibungen haben eine Berechtigung. Während sich Leadership somit auf die wirksame Beeinflussung von anderen Menschen bezieht und als Fremdbeeinflussung gedeutet werden kann, stellt Self-Leadership die effektive Selbstbeeinflussung in den Fokus (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 97). Basierend auf dieser Grundidee wird Self-Leadership nachfolgend als Konzept dargestellt.

3.1.1 Definition und konzeptionelle Grundlagen

Self-Leadership definiert sich allgemein als „a process of influence for directing behavior toward accomplishing goals (Neck et al. 2020, S. 2)". Der zentrale Aspekt von Self-Leadership besteht in der bewussten und zielgerichteten Steuerung eigener Gedanken, mit dem Ziel, die persönliche Effizienz und Leistungsfähigkeit zu optimieren (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 97). Self-Leadership basiert auf einer etablierten Grundlage von Forschung und Theorie aus den Bereichen der Psychologie und der positiven Psychologie:

Abb. 4: Konzeptionelle Fundierung von Self-Leadership
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Neck et al. 2020, S. 19)

Das Konzept von Self-Leadership wird durch Erkenntnisse der *Positiven Psychologie* gestützt, die sich auf positive Emotionen, Charakterstärken und individuelles Wohl-

befinden konzentriert. Ziel ist es, durch bewusste Strategien die Verhaltens- und Denkweisen zu fördern, die das Wohlbefinden steigern.

Die *Selbstregulationstheorie* von Carver und Scheier (1981; 1998) beschreibt, wie Menschen ihr Verhalten regulieren, indem sie Abweichungen zwischen einem gewünschten Standard und ihrer tatsächlichen Leistung erkennen und diese durch Anpassungen ihres Verhaltens ausgleichen. Im Arbeitsumfeld sind Standards für Verhalten häufig vorgegeben, z. B. durch organisatorische Richtlinien oder Vorgaben von Führungskräften und werden selten hinterfragt. Selbstregulative Prozesse bewegen sich auf einem Kontinuum zwischen externem Einfluss und innerer Motivation, wobei sie eher durch externe Vorgaben geprägt sind (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 102; Neck et al. 2020, S.16; Carver/ Scheier 1981; 1998).

Ergänzt wird die Selbstregulation durch ein System, das Diskrepanzen nicht nur reduziert, sondern auch erzeugt. Menschen setzen sich, basierend auf ihren Erfahrungen, neue Ziele, die Diskrepanzen schaffen und diese durch Verhaltensanpassungen abbauen. Nach der Zielerreichung neigen sie dazu, sich höhere Standards zu setzen, wodurch ein zyklischer Prozess entsteht. Darin liegt die Grundidee der *Sozial-kognitiven Theorie* von Bandura (1986), der die Zielerreichung durch zwei zentrale Prozesse beeinflusst sieht: Erstens durch die Interaktion zwischen externen Faktoren (Umwelt), internen persönlichen Faktoren und dem Verhalten selbst. Zweitens durch Selbstwirksamkeit, die das Verhalten aufgrund der eigenen Wahrnehmung beeinflusst. Niedrige Selbstwirksamkeit kann zu Ängsten, Stress und geringerer Leistung führen, während hohe Selbstwirksamkeit die Zielerreichung begünstigt (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 108 f.; Neck et al. 2020, S. 16; Bandura 1986).

Die *Selbstbestimmungstheorie* von Deci und Ryan (1987) gilt als maßgebliche Theorie zur Erklärung der intrinsischen Motivation von Menschen. Diese sieht die Quelle für intrinsisch motiviertes Verhalten vornehmlich nicht in der Aufgabe, sondern richtet den Fokus auf die Person selbst. Basis für die intrinsische Motivation bilden die wahrgenommene Autonomie, somit das Gefühl von Freiheit und Eigenverantwortung, sowie das Bedürfnis nach Kompetenzerleben, das ein Streben nach Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten beinhaltet (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 105 f.; Neck et al. 2020, S. 18; Deci/ Ryan 1987). Eine Erweiterung der Selbstbestimmungstheorie findet sich in der *Selbstkonkordanztheorie*. Diese hebt das Verfolgen von autonomen Zielen, d. h. von Zielen, deren Erreichung intrinsisch Freude macht und die zusätzlich mit den eigenen Werten und Präferenzen überstimmen, hervor (vgl. Knafla/ Keller 2023, S. 286; Sheldon 2014, S. 350 ff.).

Selbstmanagement konzentriert sich auf die Anpassung von Verhalten zur Reduktion von Diskrepanzen, ohne die Standards zu hinterfragen (vgl. Neck et al. 2020, S. 16). Charles C. Manz (1986) grenzt Selbstmanagement deutlich von Self-Leadership ab. Selbstmanagement fokussiert sich seiner Anschauung nach insbesondere darauf, was getan werden soll, während Self-Leadership das Warum und wie mit berücksichtigt. Durch eine gezielte, positive Beeinflussung der eigenen Gedanken und Verhaltensweisen strebt Self-Leadership an, den Sinn und die Bedeutung einer Aufgabe zu erkennen und so ein hohes Maß an Interesse, Begeisterung, Freude und Erfüllung hinsichtlich deren Ausführung zu fördern. Ziel ist es, die intrinsische Motivation zu stärken. Ein weiterer Unterschied zeigt sich in der kognitiven und motivationalen Orientierung beider Konzepte. Selbstmanagement richtet den Blick stärker auf die extrinsische Motivation zur Zielerreichung. Self-Leadership hingegen erreicht mit seinen vielfältigen Strategien einen höheren Grad der bewussten Selbstbeeinflussung (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 97 ff.; Manz 1986, S. 585 ff.). Self-Leadership setzt sich aus verschiedenen Strategiedimensionen zusammen, die jeweils weitere Subfähigkeiten beinhalten, mittels derer eine selbstbeeinflussende und zielorientierte Lenkung der eigenen Gedanken und des eigenen Verhaltens stattfinden kann (vgl. Furtner/ Baldegger 2018, S. 8).

3.1.2 Self-Leadership-Strategien

Selbstführungsstrategien werden im klassischen Sinn in die drei Hauptdimensionen eingeteilt (vgl. Neck/ Houghton 2006, S. 271):

Verhaltensfokussierte Strategien	Natürliche Belohnungsstrategien	Konstruktive Gedankenmusterstrategien
– Selbstbeobachtung	– Natürliche Belohnungen (intrinsische Motivation)	– Erfolgreiche Leistungen imaginieren
– Selbstzielsetzung		– Selbstgespräch
– Selbstbelohnung und Selbstbestrafung		– Überzeugungen und Sichtweisen bewerten
– Selbsterinnerung		

Tab. 2: Self-Leadership-Strategiedimensionen
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Neck/ Houghton 2006, S. 271 f.; Furtner/ Baldegger 2023, S. 99)

Verhaltensorientierte Strategien zielen unmittelbar darauf ab, positive, wünschenswerte Verhaltensweisen zu fördern und das eigene Verhalten, insbesondere Verhaltensweisen im Zusammenhang mit notwendigen, jedoch unangenehmen Aufgaben zu verändern. Entsprechend zugehörige Strategien sind die Selbstbeobachtung, Selbstzielsetzung, Selbstbelohnung, Selbstbestrafung und Selbsterinnerung. Bei der Selbstbeobachtung als erstem Schritt geht es darum, das Bewusstsein dafür zu schärfen, wann und warum

bestimmte Verhaltensweisen auftauchen. Mit detaillierten Informationen über das derzeitige Verhalten ist es effektiver möglich, verhaltensverändernde Ziele zu setzen. Speziell gewohnheitsmäßige Gedanken und Verhaltensweisen stellen die größten Hindernisse einer effektiven Selbstbeeinflussung dar. Selbstzielsetzung ist der Motor für die persönliche Motivation zur Verhaltensänderung, die mittels Selbstbeobachtung auf Zielabweichungen kontrolliert werden kann. Selbstbelohnung und Selbstbestrafung werden im Zielerreichungsprozess eingesetzt, um erwünschte Gedanken und Verhaltensweisen zu verstärken, wohingegen Selbstbestrafung die unerwünschten Verhaltensmuster schwächen soll. Selbstbestrafung oder selbstkorrigierendes Feedback sollte jedoch ausschließlich aus einer positiv formulierten Reflexion von Fehlern und unerwünschten Verhaltensweisen, die zur Veränderung dieser anregen, resultieren. Ein übermäßiger Einsatz von Selbstbestrafung mit Selbstkritik und Schuldgefühlen kann sich nachteilig auf die Leistung auswirken und sollte daher vermieden werden. Selbsterinnerung unterstützt dabei, den Veränderungswunsch präsent zu halten (vgl. Neck/ Houghton 2006, S. 271 f.; Furtner/ Baldegger 2023, S. 113 ff.).

Natürliche Belohnungsstrategien sind der Kern von Self-Leadership, denn diese erwirken direkten Einfluss auf die aufgabenbezogene intrinsische Motivation einer Person. Anstelle des Ergebnisses wird der Prozess fokussiert. Das bedeutet, dass die Motivation durch die Aufgabe selbst entsteht (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 119). Neck und Houghton (2006) beschreiben zwei primäre natürliche Belohnungsstrategien. Die erste besteht darin, eine Tätigkeit mit angenehmeren und erfreulicheren Merkmalen auszustatten, so dass die Aufgabe selbst natürlich belohnend wird. Die zweite Strategie gilt der Konzentration der Wahrnehmung auf die lohnenden Aspekte der Aufgabe der Arbeit. Beide Strategien sind geeignet, Gefühle von Kompetenz und Selbstbestimmung zu erzeugen (vgl. Neck/ Houghton 2006, S. 272).

Positiv auf die natürlichen Belohnungsstrategien wirken die konstruktiven Gedankenmusterstrategien ein. Diese umfassen das Imaginieren erfolgreicher Leistungen, positive Selbstgespräche, die negative und destruktive Selbstgespräche ersetzen, sowie das Bewerten dysfunktionaler irrationaler Überzeugungen und Annahmen durch konstruktivere Denkprozesse. Unter mentaler Imagination wird die symbolische und kognitive Erschaffung einer Erfahrung oder Aufgabe vor der tatsächlichen Umsetzung verstanden. Menschen, die sich die erfolgreiche Ausführung einer Tätigkeit vorstellen, haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, diese erfolgreich auszuführen, wenn sie mit der tatsächlichen Aufgabe konfrontiert werden, wie Driskell et al. (1994) aufgrund einer Meta-Analyse von 35

Studien feststellten (vgl. Neck/ Houghton 2006, S. 272); Driskell/ Copper/ Moran 1994, S. 481 ff.).

Neben dem bisher charakterisierten Self-Leadership Verständnis, das insbesondere die bewusste Selbstbeeinflussung von Gedanken und Verhaltensweisen zum Zwecke der Zielerreichung fokussiert, werden im Arbeitskontext darüber hinaus Anteile der Selbstführung in Form des Konzepts der *Achtsamkeit* bedeutsamer (vgl. Weifenbach 2024, S. 39). Die etymologischen Wurzeln des Begriffs gehen auf das Sanskrit-Wort „Sati" zurück und beschreiben den Prozess des Erinnerns oder der Bewusstwerdung des gegenwärtigen Moments (vgl. Michalak/ Heidenreich/ 2022, S. 8). Achtsamkeitsbasierte Techniken fanden verstärkt ab Ende der 1970er Jahre Einsatz im therapeutischen Bereich und erhielten mit Kabat-Zinns (2019) Mindfulness-Based Stress Reduction-Programm (MBSR) eine breitere Bekanntheit (vgl. Balz/ Heisig 2022, S. 200; Kabat-Zinn 2019). Kabat-Zinn interpretiert Achtsamkeit als eine gezielte Form der Konzentration, die eine fokussierte Lenkung der Aufmerksamkeit auf die im Jetzt vorherrschenden Bewusstseinsinhalte, eine kontinuierliche Rückführung der Aufmerksamkeit auf das aktuelle Hier und Jetzt und eine akzeptierende und bewertungsfreie Haltung gegenüber den Erfahrungen des momentanen Augenblicks ermöglicht. Achtsamkeit wird als eine universelle menschliche Kapazität betrachtet, die über kulturelle und religiöse Grenzen hinweg besteht (vgl. Michalak/ Heidenreich/ 2022, S. 8). Im Unterschied zu bewussten Selbstbeeinflussungsstrategien konzentriert sich Achtsamkeit auf die bewertungsfreie, wohlwollende und vorurteilsfreie Akzeptanz des Beobachteten. Die Lenkung der Aufmerksamkeit auf körperliche Wahrnehmungsbereiche wie beispielsweise die Atmung, das Gehen und die Körperwahrnehmung generell, stellt eine zusätzliche Ebene der Selbstwahrnehmung dar. Das Konzept der Achtsamkeit weist eine signifikante Differenz zum Self-Leadership-Konzept auf. Es fokussiert sich auf das physische und psychische Erleben zur Stärkung der Selbstwahrnehmung und Bewusstheit. Im Achtsamkeitskonzept stehen die Seins-Formen im Sinne eines Sich-selbst-Erkennens im Mittelpunkt, wohingegen Self-Leadership die Handlungsebene mit einbezieht (vgl. Balz/ Heisig 2022, S. 201 f.; Janssen/ Grün 2017, S. 31). Insbesondere Achtsamkeit erfährt im Arbeitskontext eine teilweise kritische Betrachtung. Schindler (2020) zeigt Defizite und Limitierungen der vorliegenden Wirksamkeitsstudien zum Konzept der Achtsamkeit auf, sieht jedoch zusammenfassend eine positive Wirkung auf die Emotionsregulation und Stressbewältigung und damit für eine Steigerung der Entspannung und der individuellen Lebenszufriedenheit. Limitationen und Schwachstellen sind jedoch für jedes Forschungsfeld eine Herausforderung und nicht achtsamkeitsbezogen (vgl. Schindler 2020, S. 122). In der Praxis entscheiden

insbesondere die jeweilige Situation, das Umfeld sowie die Intention und Haltung der Führungskraft, wie und ob Self-Leadership im Arbeitskontext Wirkung entfalten kann.

3.2 Self-Leadership in der Führungsarbeit

Aus Sicht von Dee Hoock, dem Gründer des Kreditkartenunternehmens VISA, sollten Führungskräfte 50 Prozent ihrer Zeit in Self-Leadership investieren (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 127). Der Fokus auf Self-Leadership als individuelle Voraussetzung für eine effektive Führungsarbeit wird in der Literatur häufig argumentiert (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 97; Janssen/ Grün 2017, S. 31; Manz/ Sims 1991, S. 25). Gleichzeitig wird jedoch die Notwendigkeit zur Balance zwischen Self-Leadership, Leadership und der Entwicklung der Self-Leadership-Fähigkeiten von Mitarbeitenden als Aufgabe von Führung betont (vgl. Balz/ Heisig 2022, S. 197; Furtner/ Baldegger 2013, S. 218 f.; Manz/ Sims 1991, S. 30). Diesen besonderen Zusammenhängen gelten die folgenden Kapitel.

3.2.1 Self-Leadership in der Arbeitswelt

Die in Kapitel 2 erarbeiteten Zukunftsszenarien beschreiben Veränderungen, die oftmals mit mehr Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit sowie flacheren Hierarchien und projektorientierten Arbeitsweisen einhergehen. Die damit verbundene zunehmende Eigenverantwortung und -initiative und wegfallende Strukturen führen dazu, dass Führungskräfte und Mitarbeitende ihre Aufgaben zukünftig mehr und mehr eigenständig festlegen und kontrollieren müssen, wodurch Self-Leadership einen größeren Stellenwert im Arbeitsleben einnimmt und auf die Zukunft vorbereiten kann (vgl. Keller/ Knafla 2019, S. 138). Vorteilhaft an effektivem Self-Leadership ist, dass sich Mitarbeitende mit ausgeprägten Selbstführungskompetenzen eigenständig Ziele setzen und diese steuern, falls notwendig auch durch Anpassung. Self-Leadership ermöglicht zudem die Regulation von Gedanken, Gefühlen und Handlungen zur Zielerreichung, beispielsweise durch die Identifikation motivierender Aspekte innerhalb der Aufgaben, wodurch diese eine intrinsisch motivierende Qualität erhalten, selbst wenn sie ursprünglich nicht motivierend waren. Dadurch entsteht das Erleben von Kompetenz, Sinnhaftigkeit und Selbstbestimmung (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 113 ff.; Neck et al. 2020, S. 15 ff.). In einer Vielzahl empirischer Studien konnten eine höhere Arbeitsleistung sowie eine höhere Innovationsfähigkeit und Kreativität mit Self-Leadership in Verbindung gebracht werden, was insbesondere durch ausreichend Autonomie, Handlungsspielraum und Selbstbestimmung sichergestellt werden kann. Hinsichtlich der Persönlichkeitseigenschaften konnte nachgewiesen werden, dass Self-Leadership mit Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und dem Leistungsfaktor Gewissenhaftigkeit zusammenhängt (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 146). Da die dargestellten Zusammenhänge und Vorteile bereits heute vor-

liegen, stellt sich die Frage, wie sich Self-Leadership in einem Umfeld entwickelt, in dem selbstorganisiertes Arbeiten bereits Normalität geworden ist, worauf zukünftigen Entwicklungen hindeuten. Dazu gibt die IAP Studie „Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten“ (2020) einen qualifizierten Überblick. Hier wurden Personen dazu befragt, wie Individuum, Team und Organisation mit Self-Leadership in selbstorganisierten Arbeitskontexten umgehen. Die Befragten verfügen über eine, teilweise langjährige Erfahrung in der bewussten Anwendung von Self-Leadership und bringen einen hohen Reifegrad bezüglich der Entwicklung und Implementierung von Selbstführung mit. Zusammengefasst zeigt sich folgendes Ergebnis, ausgehend von einem Bild der Teilnehmenden von Self-Leadership, das der theoretischen Hintergrundliteratur entspricht (vgl. Majkovic et al. 2020, S. 5 ff.):

	Individuum	Team	Organisation
Positive Auswirkungen	- Gestaltungsraum und erhöhte Einflussnahme - Stärkung der Selbstwirksamkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeit - Steigerung von Motivation und Engagement	- Positive Wahrnehmung der Zusammenarbeit - Bereitschaft zur Selbstverantwortung fördert Teamarbeit - Konflikte werden dialogisch und eigenständig ausgehandelt	- Unternehmensflexibilität und Innovationskraft steigen - Selbstführung begünstigt Handlungsfähigkeit in Krisensituationen - Agilität und Digitalisierung fördern Selbstführung
Voraus-setzungen	- Hohe intra- und interpersonelle Kompetenzen notwendig - Erfordert Reflexionsfähigkeit, Selbstinitiative, Verantwortungsbewusstsein - Erfordert Disziplin, Ausdauer, mentale Stärke	- Klare Ziel- und Aufgabenverteilung als Erfolgsfaktor - Vertrauen und psychologische Sicherheit als Grundlage	- Geschäftsleitung: Commitment zur Selbstführung vorleben - Fehlerkultur und psychologische Sicherheit als wichtige Rahmenbedingungen
Heraus-forderungen	- Herausforderungen bei der Abgrenzung von der Arbeit	- Fehlende Kommunikation und Priorisierung behindern die Zusammenarbeit	- Gefahr der Überanstrengung und Überforderung durch weniger starre Grenzen

Tab. 3: Self-Leadership in selbstorganisierten Arbeitskontexten
(Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Majkovic et al. 2020, S. 32 f.)

Grundsätzlich kann nicht davon ausgegangen werden, dass (selbstorganisierte) Arbeitskontexte so wie sie heute vorzufinden sind, mit zukünftigen Arbeitsweltsituationen vergleichbar sind. Sie liefern jedoch eine Idee eines möglichen Zukunftspfades im Bereich der Gestaltung der Arbeit. Selbstorganisierte, vernetzte Strukturen erfordern ein egalitäres Verständnis von Führung und damit eine Art von Führung, die eine gleichmäßige Verteilung von Macht und Einfluss ermöglicht. Eine Führung, die zur Selbstführung ermutigt, hat zwei Seiten: Im Sinne der Vorbildfunktion von Führungskräften müssen diese mit guten Beispiel vorangehen und dementsprechend ein Verhalten zeigen, das Ausdruck guter Selbstführung ist. Gleichzeitig sind die von Mitarbeitenden wahrnehmbaren Facetten und Auswirkungen dieses Verhaltens relevant. Selbstführungskompetente Führungskräften ermutigen und befähigen ihre Mitarbeitenden sich ebenfalls kompetent selbst zu führen (vgl. Müller/ Lohaus 2021, S. 4 f.). Da Self-Leadership auf grundsätzlicher Ebene bereits eingeordnet wurde, werden im Folgenden insbesondere die Auswirkungen von Self-Leadership im Rahmen der Führungsarbeit dargestellt.

3.2.2 Self-Leadership und Leadership

Die Frage, wie und wodurch selbstführungskompetente Führungskräfte ihre Mitarbeitenden ebenfalls selbstführungskompetenter werden lassen können, ist alles andere als trivial. Theorien zu dieser Art von Führung, die Führung durch Selbstführung und eine sozialisierte Machtmotivation charakterisieren, sind unter anderem in die Führungskonzepte „Empowering Leadership", „Shared Leadership" und „Superleadership" eingebunden (vgl. Müller/ Lohaus 2021, S. 4 f.). Im Kontext dieser Führungskonzepte verschiebt sich der Fokus von der Führungskraft, die in der Idee der heroischen Führungsperson maßgeblich für das Geschehen in einer Organisation verantwortlich ist, auf die Mitarbeitenden (vgl. Manz/ Sims 1991, S. 22). Superleadership wurde erstmals in den 1990er Jahren konzipiert. Seit den 2000er Jahren wird es synonym zu Empowering Leadership verwendet. *Empowering Leadership* lässt sich in die zwei Forschungsansätze des strukturellen und psychologischen Empowerments aufteilen. Strukturelles Empowerment bezieht sich auf das Verhalten der Führungskraft während sich psychologisches Empowerment auf die Wirkung dieses Verhaltens konzentriert. Operationalisiert bedeutet strukturelles Empowerment beispielsweise eine Beteiligung der Mitarbeitenden an der Entscheidungsfindung, Vertrauen in die Leistung zu zeigen, Sinnhaftigkeit der Arbeit herzustellen und die Autonomie der Mitarbeitenden zu fördern. Psychologisches Empowerment versucht, den Grat, zu dem sich Mitarbeitende und Teams tatsächlich befähigt fühlen, zu erfassen. Dimensionen des psychologischen Empowerments durch die Führungskraft werden unter anderem über Items wie „Trifft viele Entscheidungen gemeinsam mit mir", „Erlaubt mir, meine Arbeiten auf meine Weise zu erledigen" und „Fördert die Teammitglieder, eigene Ideen und Anregungen einzubringen" bei den Mitarbeitenden erfragt. Beide Ansätze sind folglich sehr eng miteinander verbunden. Autonomie und Delegation, partizipative Entscheidungsfindung und Entwicklungsunterstützung bilden den Kern beider Ansätze (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 239 ff.). Bezüglich der spezifischen positiven Effekte von Empowering Leadership auf die Mitarbeitenden, die Teams und die Organisation konnten grundsätzlich folgende nachgewiesen werden:

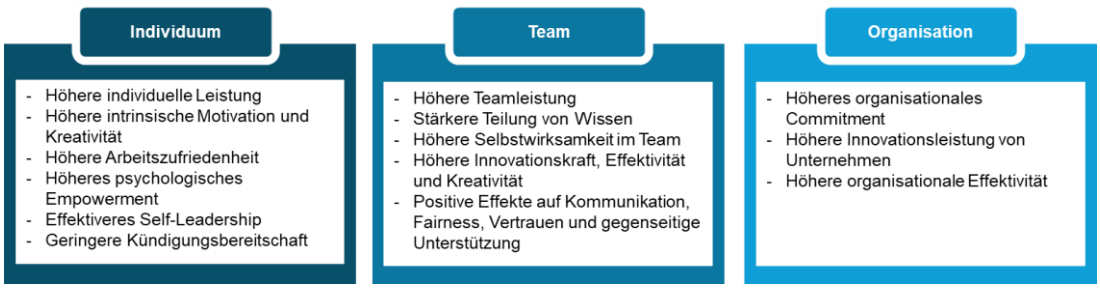


Abb. 5: Auswirkungen von Empowering Leadership
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Furtner/ Baldegger 2013, S. 214; Furtner/ Baldegger 2023, S. 253)

Furtner und Baldegger (2023) geben hierbei jedoch zu bedenken, dass in den empirischen Untersuchungen zur Erfassung von Self-Leadership unterschiedliche Messinstrumente und Dimensionen verwendet wurden, so dass die Ergebnisse nicht durchgängig miteinander vergleichbar sind, obwohl die positiven Effekte bei allen Untersuchungen überwiegen (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 252). Auch Müller und Lohaus (2021) merken an, dass insbesondere die Systematik und Analyse des Prozesses, durch den sich kompetente Selbstführung im Verhalten von Führungskräften zeigt, in der Forschung empirisch noch nicht systematisch qualifiziert ist. Eine hohe wahrgenommene Kompetenz der Führung zur Selbstführung wird Führungskräften laut Untersuchung der Autoren immer dann zugeschrieben, wenn sie nicht direktiv führen und durch coachendes und kommunikatives unterstützendes Verhalten und die Bereitstellung von Gestaltungsspielräumen dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden selbstbestimmt arbeiten können (vgl. Müller/ Lohaus 2021, S. 7 ff.)

Shared Leadership beschreibt eine geteilte Führung als fortlaufenden wechselseitigen Beeinflussungsprozess, der eine vollständige Beteiligung aller Mitarbeitenden an der Führung des Teams ermöglicht. Daher kann dieses Führungskonzept als Ergebnis von Empowering Leadership verstanden werden und sowohl von der Führungskraft initiiert als auch aus dem Team heraus entwickelt werden. Shared Leadership setzt bestimmte Eigenschaften des Teams, der Aufgabe und des Umfelds voraus. Auf Ebene des Teams sind unter anderem ein hohes Anschlussmotiv, eine starke Nähe und Vertrautheit der Teammitglieder sowie eine bereits bestehende längerfristige Zusammenarbeit förderlich. Eine hohe Komplexität und Bedeutsamkeit erweisen sich auf Aufgabenebene als wertvoll, die auf Ebene des Umfelds durch Belohnungssysteme und die Implementierung einer teamförderlichen Kultur unterstützt werden können (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 239 ff.).

Zusätzlich zur Gestaltung einer Führung zur Selbstführung, sind Führungskräfte zu einer besonderen Sorgfalt im Umgang mit sich selbst verpflichtet. Die Verantwortung für das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu übernehmen und Self-Leadership im Sinne einer Selbstreflexion zur Gestaltung der persönlichen Selbsttransformation zu leben, kann als Intensivierung der bisher dargestellten Self-Leadership-Kompetenzen eingeordnet werden (vgl. Arnold 2022, S. 8 ff.). In diesem Verständnis benötigen Führungskräfte eine innere Stabilität, die sie ausschließlich aus dem „Sich-Selbst-Erkennen“ heraus entwickeln können (vgl. Janssen/ Grün 2017, S. 31; Arnold 2012, S. 46). Grundlegend für dieses Erkennen ist eine Form der Selbstreflexion, die den Zugang zur eigenen inneren Tiefe und den favorisierten Formen der individuellen Wirklichkeitskonstruktion

ermöglicht. Menschen handeln auf Basis ihrer besonderen eigenen Deutungsmuster, wodurch sie einen stabilen Zustand des Seins bewahren. Dieser Zustand wiederum resultiert in sich wiederholenden Verhaltensweisen, einer Art Dauerreaktion, und der kontinuierlichen Reproduktion einer gleichbleibenden Wirklichkeitsstruktur (vgl. Arnold 2022, S. 25 ff.; Dispenza 2019, S. 54; Arnold 2012, S. 45; Bennett-Goleman 2004, S. 199). Im Rahmen dieser selbstreferenziellen Prozesse neigen Individuen dazu, in neuen Situationen entsprechend ihrer vertrauten Denk-, Gefühls- und Handlungsmuster zu reagieren. Während die daraus entstehende Kontinuität einerseits ein Gefühl von Sicherheit schaffen kann, birgt sie andererseits das Risiko, dass vergangene Erfahrungen unreflektiert auf neue Kontexte übertragen werden. Dies kann zu unpassenden Reaktionen führen und das Potenzial für eine flexible Anpassung an die gegenwärtigen Anforderungen einschränken. Transferiert auf die Tätigkeit von Führungskräften, lässt sich ableiten, dass sie ebenfalls dazu tendieren, ihren etablierten Denk-, Gefühls- und Verhaltensweisen konsequent treu zu bleiben und infolgedessen bevorzugt jene Aspekte wahrzunehmen, die mit ihrer Perspektive übereinstimmen (vgl. Arnold 2019, S. 21 ff.). Arnold unterstreicht diesen Gedanken mit einer Empfehlung an Führungskräfte:

> „Wer in diesem Sinne wirklich um seine eigene Strukturdeterminiertheit weiß, der beobachtet, beurteilt und bewertet zurückhaltender“ (Arnold 2019, S. 24).

Die Führung der Zukunft benötigt ein offenes Umgehen mit Unsicherheit, Komplexität und Chaos und daher eine ganz besondere Haltung. Maßgeblich für diese Haltung ist eine reflektierende Begegnung mit sich selbst (vgl. Arnold 2012, IX). Selbstreflexiv gereifte Führungskräfte sind in der Lage, die eigenen Mechanismen und unbewusst laufenden Denkmuster wahrzunehmen, sie zu beobachten und neuen Formen der Wahrnehmung Raum zu lassen (vgl. Arnold 2013, S. 103). Selbstreflexion, die eine Führung aus vertrauten Deutungsmustern heraus überwindet, schafft die Basis für einen Prozess der Selbsttransformation. Hinsichtlich der Strukturdeterminiertheit stellt sich für die Praxis der Führungsarbeit die Frage, wie Führungskräfte aus dem selbstreferenziellen System heraus lernen, ihr Gegenüber anders als aus den gewohnten Mustern wahrzunehmen. Im systemischen Grundgedanken kann als mögliche Intervention die Beobachtung zweiter Ordnung Anwendung finden: Beobachte den Beobachter, denn dann kannst du erkennen, wie dein Gegenüber sieht, was die Person sehen und nicht sehen kann, weil sie auf ihre spezifische Weise systematisch blind ist, weil ihr „blinder Fleck“ dies verhindert. Außerdem kannst du erfahren, dass dein eigenes Sehen ebenfalls an Voraussetzungen gebunden ist (vgl. Krafft 2002, S. 194). Ähnlich einzuordnen ist die Empfehlung aus Perspektive der achtsamen Führung, bei der es darum geht, den Raum zum Führen zu finden und sich der eigenen Reaktivität bewusst zu werden (vgl. Hunziker 2024, S.

159). In diesem Kontext wird Meditation als ein Ansatzpunkt und Format genutzt, um die in sich aufkommende, sich auf vertraute Muster fokussierende Beobachtung zu beobachten. Daraus kann ein Bewusstsein für die eigenen Automatismen entstehen und mit intensiver Übung auch eine Öffnung für andere Wirkungszusammenhänge im eigenen Denken, Handeln und Fühlen resultieren (vgl. Arnold 2022, S. 41). Eine aus diesem Gedanken der Selbstreflexion und Selbsttransformation erwachsende gelebte Haltung dem Leben und den Menschen gegenüber beeinflusst und durchdringt alle anderen Kompetenzen. Möglicherweise kann sie, insbesondere im Hinblick auf zukünftige Herausforderungen zu einem zentralen Element von Self-Leadership bei Führungskräften werden (vgl. Arnold 2012, S. 45 ff.).

Wie aktives Self-Leadership in zukünftigen Führungssituationen stattfinden kann, bleibt insgesamt unsicher. Möglicherweise müssen in diesem Zusammenhang nicht nur Fragen zum Wie, sondern in bestimmten Situationen auch Fragen zum Ob beantwortet werden. Um eine erste konzeptionelle Grundlage zu entwickeln, wird im Folgenden die Rolle von Self-Leadership in zukünftigen Führungskontexten anhand von Fallvignetten analysiert und reflektiert.

4 SELF-LEADERSHIP IN FALLVIGNETTEN DER FÜHRUNG 2030

Die entwickelten Fallvignetten, die im Form von Kurzgeschichten explizite Führungssituationen beschreiben, sollen alternative und mögliche Entwicklungen der Zukunft konkret und vorstellbar machen. Sie sind Grundlage und Ausgangspunkt der Diskussion zur Rolle von Self-Leadership im jeweiligen Kontext.

4.1 Vorbemerkung zur Methodik

Gegenwärtig wahrnehmbare Trends und Zukunftserwartungen, die insbesondere in Kapitel 2 diskutiert wurden, bilden die Basis für die Entwicklung der Vignetten. Fundament dieser Analyse bildet ein grundlegender Scan der vorhandenen Zukunftsliteratur und Studien in den Themenbereichen Künstliche Intelligenz, Digitalisierung, Automatisierung, demografischer und ökologischer Wandel sowie der Zukunft der Arbeit in denen Prognosen und Ausblicke auf die Arbeitswelt der Zukunft gegeben werden (vgl. Albert et al. 2021, S. 24 ff.). Besondere Berücksichtigung fanden hier die Arbeiten der Denkfabrik (2021) zur Arbeitsgesellschaft 2040, die Studie zum Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz zur „Mensch-Technik Interaktion 2030“, die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2023) in Auftrag gegeben wurde, sowie der Szenario-Report „KI-basierte Arbeitswelten 2030“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (2019), der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurde. Diese Arbeiten

fokussieren einen adäquaten Zeitraum und entwickeln unter Einbeziehung qualifizierter Fachleute in mehreren Iterationsschleifen sowie auf Basis umfassender Literaturrecherchen in qualitativen Forschungsprozessen explorative Szenarien zur Arbeitswelt (vgl. Peters et al. 2023; Albert et al. 2021; Burmeister et al. 2019). Der geografische Schwerpunkt der ausgewählten Literatur liegt unter Berücksichtigung des Umfangs dieser Arbeit, bewusst auf Deutschland, einbezogen wurden jedoch auch Arbeiten die globale Entwicklungen berücksichtigen. Auch wenn die Verbreitung von Vignetten in den letzten zehn Jahren in der qualitativen und interpretativen Forschung mehr in den Fokus gerückt ist, handelt es sich um eine vergleichsweise relativ selten angewandte Methode. In der Forschung werden Vignetten häufig in Form von Situationsbeschreibungen als Verfahren zur Generierung von Informationen in Einzel- oder Gruppeninterviews eingesetzt. In diesem Fall dienen sie der Datenproduktion. Vignetten werden weiterhin als Möglichkeit der Auswertung und der Ergebnisdarstellung verwendet (vgl. Korte 2023, S. 28; Miko-Schefzig 2022, S. 7 ff.). Zur zweiten Kategorie zählen Szenarien-Entwicklungsprozesse der Zukunftsforschung, die die Beschreibung von Szenarien als Ergebnis haben (vgl. Albert et al. 2021, S. 26 f.). Die Fallvignetten dieser Arbeit können als Ergebnis eines Verdichtungsprozesses ähnlich der Szenarien-Entwicklungsprozesse eingeordnet werden, wobei die Vignetten nicht als Ergebnis stehen bleiben, sondern Ausgangspunkt der Anwendung von Self-Leadership sind. Für die spezielle Art des methodischen Vorgehens dieser Arbeit existieren keine expliziten Gütekriterien in der wissenschaftlichen Literatur. Deshalb lehnt sich die Modellierung der Vignetten am Entwicklungsprozess des „Werkhefts 05“ an (vgl. Albert et al. 2021, S. 24 ff.). Die entsprechende Prozessdarstellung und das Ergebnis dieses Prozesses, das extrahierte Schlüsselfaktoren für die Arbeitswelt 2030 und deren angenommene Ausprägung enthält, finden sich in Anhang II und III. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Arbeit, die Self-Leadership in der Führungsarbeit 2030 fokussiert, und der extrem hohen Dynamik im Bereich der politischen, geopolitischen und wirtschaftspolitischen Entwicklungen, wurden diese nicht dediziert in die Entwicklung der Fallvignetten eingebunden. Für die abgeleiteten Führungsszenarien (Vignetten) wird eine plausible und logische Argumentation als entscheidend betrachtet und nicht deren Vorhersagequalität. Die im Folgenden ausgearbeiteten Vignetten sollen zudem im Spektrum des Möglichkeitsraums liegen. Obwohl die Entwicklungspfade voneinander unabhängig dargestellt werden, basiert die Charakterisierung auf der Annahme, dass potenzielle Wechselwirkungen und Abhängigkeiten bestehen (vgl. Albert et al. 2023, S. 24 ff.; Schnell / Dunger 2023, S. 15). Um die analytische Tiefe der Anwendung von Self-Leadership besser unterstützen zu können, ständige Wechsel zwischen Charakteren oder Kontexten zu vermeiden und so die narrative Konsistenz zu

gewährleisten, wird in sämtlichen Fallvignetten mit einer Protagonistin gearbeitet. Die Protagonistin Anna ist in Anhang IV als Kurzprofil charakterisiert. Die jeweils pro Vignette angeschlossene Anwendung von Self-Leadership basiert auf den in Kapitel 3 erarbeiteten theoretischen Grundlagen und wird bedarfsweise um zusätzliche Aspekte erweitert. Dabei fokussiert die Anwendung ein möglichst wahrscheinliches Vorgehen in der zukünftigen Situation.

4.2 „Mensch trifft auf Mensch-Maschine“

Folgende Kurzcharakteristik liegt dieser Vignette zugrunde: Auch wenn sich die Erwartungen an die Entwicklung von KI-Systemen insgesamt nicht erfüllt haben, ist seit einem Jahr eine rasant wachsende Leistungs- und Lernfähigkeit der KI zu verzeichnen. Unternehmen setzen immer häufiger KI-basierte Chatbots, die eine Kommunikation in natürlicher Sprache zwischen Menschen und Computersystemen ermöglichen, und KI-Mitarbeitende ein (vgl. Dufaux 2024, S. 3). Zudem entlasten KI-gestützte Systeme nun auch verstärkt Mitarbeitende von Routinetätigkeiten. Diese Entlastung hat jedoch nicht automatisch eine Erweiterung der Handlungs- und Gestaltungsspielräume der Mitarbeitenden zur Folge, sondern wirkt vornehmlich auf der Ebene der Produktivitätssteigerung. Obwohl die Organisationsstrukturen in vielen Unternehmen aufgrund der Digitalisierung deutlich offener geworden sind, ist in der überwiegenden Anzahl weiterhin ein eher klassisches, hierarchisches Führungsverständnis vorzufinden. KI- und Digitalkompetenz der Erwerbstätigen in Deutschland sind ausbaufähig und nicht flächendeckend vorhanden (vgl. Peters et al. 2023, S. 23 ff.). Insbesondere Fake News und aggressive Marketing-Aktionen, die im Kontext des Einsatzes von KI-Mitarbeitenden mit erheblichen Effizienzgewinnen und höherer Ergebnisqualität werben, sorgen für Unruhe in den Unternehmen und bei den Vertreterorganisationen der Arbeitnehmenden.

4.2.1 Charakterisierung der Vignette

Der Erfolg der LearnNex GmbH, deren pädagogisches Lernentwicklungs-Team Anna verantwortet, setzt sich auch im darauffolgenden Jahr weiter fort. Das Unternehmen gewinnt schnell signifikante Marktanteile, was die Aufmerksamkeit größerer Mitbewerber auf sich zieht. Im Zuge eines strategisch geplanten und einvernehmlichen Übernahmeprozesses wird die LearnNex GmbH schließlich vom führenden Marktakteur akquiriert. Trotz der Übernahme bleibt die Marke „LearnNex“ weiterhin eigenständig am Markt präsent und verzeichnet anhaltenden Erfolg. Die Unternehmensstruktur wird größtenteils beibehalten, sodass das bestehende Führungsteam nahezu unverändert weiterarbeiten kann. Jedoch werden einige Schlüsselpositionen durch Mitarbeitende des übernehmenden Marktführers neu besetzt. Darüber hinaus werden zentrale Unternehmens-

funktionen, wie beispielsweise das Finanzwesen und die IT, in einer gemeinsamen Struktur zusammengeführt, um Synergien zu realisieren und Effizienzsteigerungen zu ermöglichen. Ein halbes Jahr nach Abschluss der Akquisition übernimmt Anna die Leitung des zentralisierten Bereichs „People & Culture“, da die bisherige Führungskraft dieses Bereichs eine selbstständige Tätigkeit aufnimmt und sich die Geschäftsführung ein höheres Innovationspotenzial von Anna verspricht.

Annas Team umfasst 19 Mitarbeitende, die ihre Aufgaben überwiegend in beratender und coachender Rolle in den Bereichen Recruiting und Sourcing, Personal- und Organisationsentwicklung, Kulturarbeit und im Gesundheitsmanagement wahrnehmen. Die klassischen Personalmanagementaufgaben konnte das Unternehmen bereits weitestgehend automatisieren. Die Geschäftsführung hat, zusammen mit einer Expertenrunde, bestehend aus Mitgliedern unterschiedlichster Bereiche des Unternehmens, nach einem intensiven Sondierungsprozess entschieden, den Einsatz von KI-Mitarbeitenden zu starten. Die Unterstützung durch drei KI-Mitarbeitende soll in Annas Bereich pilotiert werden, weil Anna Innovationen sehr offen gegenübersteht und ihre Mitarbeitenden im Gesundheitsmanagement stark überlastet sind. Im Gesundheitsmanagement arbeiten hochqualifizierte erfahrene Teammitglieder sehr vertrauensvoll, auch mit Anna zusammen. Insbesondere im Bereich der psychischen Gesundheit stehen in Deutschland grundsätzlich zu wenig Beratungs- und Behandlungsangebote zur Verfügung. Zusätzlich dazu, steigt die Zahl der psychisch erkrankten Menschen kontinuierlich an, denn die veränderte Arbeitswelt fordert die Beschäftigen stärker und überfordert sie teilweise auch (vgl. Lohmann-Haislah 2020, S. 32 ff.). Diese Entwicklung spiegelt sich auch in Annas Unternehmen wider. Die Ausfallquote aufgrund psychischer Erkrankungen ist entsprechend hoch, sodass die dafür verantwortlichen psychologisch beratenden Mitarbeitenden nicht mehr in der Lage sind, die Bedarfe zeitnah zu decken. Im Rahmen dieser Aufgabe sollen deshalb KI-Mitarbeitende bei der Bewältigung psychischer Herausforderungen wie Stress, Depressionen und Angstzuständen in der ersten Phase der Beratung unterstützen und so zu einer schnell zugänglichen, skalierbaren Alternative werden. Die ursprünglichen KI-gestützten Therapie-Chatbots haben sich in den letzten Jahren zu virtuellen Menschen weiterentwickelt, die selbstständig datenbasierte Entscheidungen treffen (vgl. Ventzke 2020, o.S.). Sie sind in der Lage, in Echtzeit Gesichtsausdrücke, Körperhaltung und sprachliche Muster zu analysieren, Emotionen zu erkennen, psychische Erkrankungen wie Depressionen und Angstzustände zu identifizieren und mit menschenähnlichen Dialogen eine beratende sowie therapeutische Beziehung aufzubauen und diese dynamisch anzupassen (vgl. Dufaux 2024, S. 14). Bereits während des ersten Workshops mit ihren Mitarbeitenden zur Planung der Implementierung spürt Anna deutlichen

Widerstand. Die Bedenken Ihrer Mitarbeitenden konzentrieren sich auf ethische Aspekte, fehlende Menschlichkeit und unerwünschte Nebeneffekte der Interaktion zwischen Mensch und KI. Sie sehen eine große Gefahr darin, dass die Menschen generell durch die vermehrte Kommunikation mit der KI zunehmend die Interaktion mit anderen Menschen verlernen. Auf Beratungsseite kritisieren sie die fehlende Intuition, die von KI nicht abgebildet werden kann und die Ausklammerung des individuellen Kontexts und der potenziellen Einzigartigkeit von Menschen. Zusätzlich bemängelt wird auch das Fehlen von Empathie und der menschlichen Beziehung, da KI-Systeme diese nur simulieren, jedoch nicht ersetzen können (vgl. Heinecke 2024, S. 8 ff.). Mitarbeitende könnten glauben, tatsächlich in einer therapeutischen Beziehung zu sein und vom falschen Selbst der KI Beratung getäuscht werden, so dass sie selbst ein falsches Selbst, als Schutz vor dem fehlenden Halt und dem Alleingelassen werden erzeugen (vgl. Töpfer 2024, S. 14). Außerdem wird eine Herausforderung darin gesehen, dass KI-Systeme sich selbst Gesetze des Handelns geben, weil sie zur Selbstautonomie fähig sind, in dem sie lernen und sich auf dieser Grundlage für begrenzte Aufgaben selbst neu programmieren. Dies kann dazu führen, dass sich die beratende KI in einer konkreten Situation auf eine nicht angemessene Art und Weise verhält oder entsprechend unpassend reagiert (vgl. Mainzer 2024, S. 917). Anna kann die Sorgen ihres Teams nachvollziehen, möchte jedoch das Vertrauen der Geschäftsführung in ihre Innovationskompetenz unterstreichen. Deshalb entscheidet sie trotz der erheblichen Bedenken ihrer Mitarbeitenden, den Einsatz der KI- Mitarbeitenden zu realisieren. Aufgrund dieser Entscheidung fühlen sich ihre Mitarbeitenden übergangen und unterstützen die Einführung der KI-Unterstützung nur dort, wo es unbedingt erforderlich ist bzw. blockieren diese. In der Kommunikation mit potenziellen internen Kunden warnen sie davor. Der Widerstand ihrer Mitarbeitenden führt permanent zu Konflikten zwischen Anna und ihrem Team. Dennoch verzeichnet Anna im ersten halben Jahr des Einsatzes eine sehr positive Entwicklung. Die KI-Mitarbeitenden werden intensiv in Anspruch genommen, erhalten positives Feedback und erzielen überraschend gute Beratungs- und Therapieerfolge. Darüber hinaus berichten ihre Mitarbeitenden von einer weniger belastenden Arbeitssituation. Innerhalb dieser positiven Entwicklung ereignet sich im Kontext eines Beratungsprozesses zwischen einem Mitarbeitenden und der KI ein Vorfall, der in letztendlicher Konsequenz dazu führt, dass sich dessen psychische Probleme massiv verstärken, so dass ein langer stationärer Aufenthalt notwendig wird und seine Rückkehr unklar ist. Auch wenn im Grunde niemand zur Verantwortung gezogen und der Auslöser nicht zu 100 Prozent der Interaktion mit der KI zugeschrieben werden kann, fühlt sich Anna verantwortlich und hat aufgrund zunehmender Selbstvorwürfe und Selbstzweifel Schwierigkeiten ihre Führungsaufgabe auszu-

führen. „Ich glaube, ich bin nicht die Richtige für diesen Job“, „Ich mache immer alles falsch“ und „Das ist alles meine Schuld“ sind Gedankenmuster, die bei ihr täglich auftauchen. Insbesondere Entscheidungen zu treffen, oder diese herbeizuführen, gestaltet sich für Anna herausfordernd. Das Team des Gesundheitsmanagements fühlt sich hinsichtlich der geäußerten Bedenken und Risiken bestätigt und gleichzeitig ebenso schuldig. Sie plädieren für eine sofortige Abschaltung der KI-Mitarbeitenden, drohen kollektiv mit Kündigung und machen Anna gezielt für die entstandene Problematik verantwortlich. Während das Team den schwerwiegenden Fehler Anna zuschreibt, bestätigt die Geschäftsführung den grundsätzlichen Einsatz der KI aufgrund des geschaffenen Mehrwerts und bittet sie, dafür zu sorgen, dass sich ein solcher Fall nicht wiederholt. Neben der Vermeidung von Entscheidungssituationen, den Selbstvorwürfen und Selbstzweifeln entwickelt Anna als Folge des gravierenden Ereignisses ein realitätsfernes Kontrollbedürfnis, das im extremen Widerspruch zum grundsätzlichen Führungsverständnis des Unternehmens und ihrer eigenen Vorstellung von Führung steht. Dies mündet in ein ausgeprägtes Micromanagement, innerhalb dessen sie sämtliche Beratungsdokumentationen ihrer Mitarbeitenden kontrolliert, regelmäßig Rückfragen stellt und häufig Interventionen initiiert. Diese Eingriffe stoßen jedoch oft auf Unverständnis und führen zu Konflikten, die den ohnehin bestehenden Widerstand des Teams weiter verstärken. Infolgedessen sieht sich Anna gezwungen, einen erheblichen Arbeitsaufwand zu bewältigen, der häufig Arbeitszeiten von 12 bis 14 Stunden täglich sowie Arbeit an Wochenenden umfasst. Dies führt zunehmend zu einer erheblichen physischen Belastungssituation. Insbesondere aufgrund Annas Selbstzweifel, ihrer Unsicherheit, ihrem Kontrollbedürfnis und ihrer Entscheidungsunfähigkeit sowie dem Widerstand des Teams entsteht Handlungsbedarf hinsichtlich Self-Leadership.

4.2.2 Anwendung von Self-Leadership

Anna reagiert auf die emotional aufgeladene Situation mit Mustern, die vermutlich auf ähnlichen Ereignissen ihrer Vergangenheit basieren, in denen sie gelernt hat, was bei entsprechenden Gegebenheiten zu tun ist. Diese Muster bestimmen, welchen emotionalen Wert Menschen in die jeweilige Situation hineininterpretieren und welche Gefühle diese Einschätzungen infolgedessen auslösen. Wesentliche Merkmale solcher Muster sind Denk- und Wahrnehmungsverzerrungen. Beispielsweise hat eine Übergeneralisierung als Verzerrung des Einzelereignisses der KI-Beratung dazu geführt, dass Anna diese als dauerhaftes Muster annimmt und in ihrer mentalen Erfahrungslandkarte aufgrund dessen ein Versagensschema („Ich mache immer alles falsch“) sowie ein Vermeidungsverhalten (Entscheidungen vermeiden) aktiviert (vgl. Bennett-Goleman 2004, S.

160 f.; Furtner/ Baldegger 2023, S. 122 f.). Sie sieht sich vor Herausforderungen gestellt, die Kompetenzen verlangen, über die sie nicht in notwendigem Maße verfügt, speziell wenn es darum geht, ungewohnte Situationen zu gestalten. In Anlehnung an das siebenstufige Prozessmodell der Self-Leadership-Entwicklung von Furtner und Baldegger (2023) lässt sich rückschließen, dass Annas Self-Leadership Fähigkeiten (Ebene 1) in der aktuellen Phase nicht ausreichen, um sich selbst von außen zu betrachten und die Motive des eigenen Handelns und Gestaltens zu verstehen (vgl. Arnold 2012, S. IX):

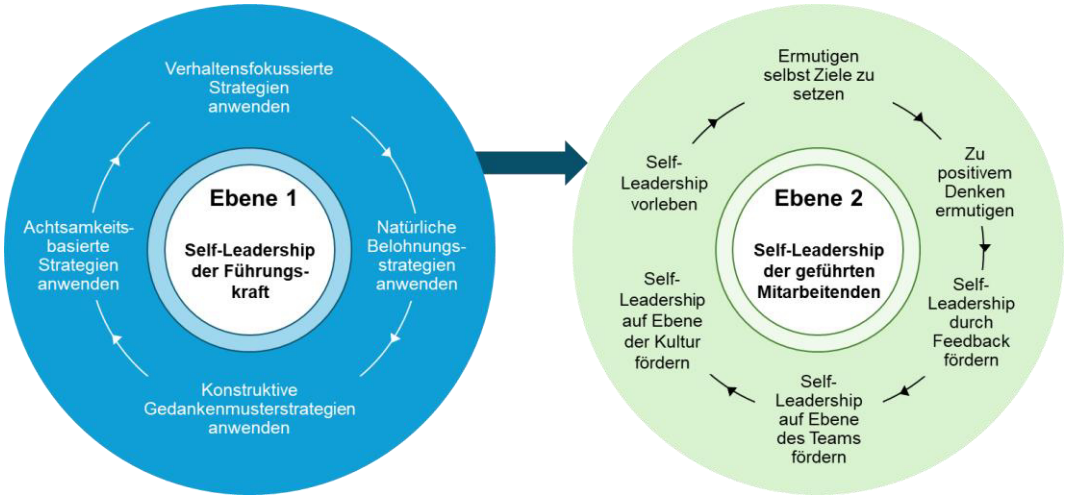


Abb. 6: Wirkungsebenen von Self-Leadership im Führungskontext
(Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Furtner/ Baldegger 2023, S. 142)

Eine daraus resultierende bedeutsame Facette stellt der fehlende positive Einfluss der Führungskraft auf ihre Mitarbeitenden dar (Ebene 2) beispielsweise in dem diese in der Lage ist, deren Emotionsregulation positiv zu unterstützen. Annas Verhalten löst eher gegenteilige Reaktionen aus. Ihr hohes Kontrollbedürfnis und das daraus resultierende Micromanagement weisen darauf hin, dass sie ihre Gedanken, Emotionen und ihr Verhalten nicht aufmerksam und bewusst wahrnehmen kann, denn ihr Verhalten spricht gegen ihr grundsätzlich partizipatives Verständnis der Zusammenarbeit. Darüber hinaus scheint sie die Situation nicht aus der Beobachterperspektive betrachten und die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden nicht wahrnehmen zu können, denn das kontrollierende Verhalten führt zu Widerständen, wohingegen eine Stabilisierung des Teams notwendig wäre. Da Anna aktuell nicht in vollem Umfang in der Lage ist, sich effektiv selbst zu beeinflussen, können ihre Self-Leadership Fähigkeiten auch nicht auf ihre Mitarbeitenden wirken und zu effektiver Nachahmung anregen (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 142 ff.). Damit sie eine innere Stabilität entwickeln, für ihre Teammitglieder als Rollenmodell wirken und deren Self-Leadership Fähigkeiten positiv unterstützen kann, steht zunächst der Aufbau des eigenen Self-Leaderships im Fokus. Um den Prozess der Selbstreflexion und späteren Selbsttransformation auszulösen, muss etwas passieren,

dass Anna im Innersten berührt. Dies kann etwas sein, das ein Bedürfnis in ihr wiedererweckt oder wachruft, das ihr momentan abhandengekommen ist (vgl. Hüther 2011, S. 126 f.). So kann beispielsweise eine Äußerung eines Teammitglieds wie „Ich wünschte wir würden wieder so zusammenarbeiten wie vor diesem Vorfall" einen Herzenswunsch in Anna auslösen und den notwendigen Anlass liefern. Dadurch könnte eine erste Idee eines Ziels, eines idealen Bildes, wie es besser sein könnte als heute entstehen. Im nächsten Schritt sollte Anna ihre Emotionen, Gedanken, reflexiven Verhaltensweisen und körperlichen Empfindungen besser beobachten lernen, um dadurch tieferen Zugang zu vertrauten Wahrheiten, Gewohnheiten und Wiederholungsschleifen und damit zu bevorzugten Formen ihrer individuellen Wirklichkeitskonstruktion zu erhalten (vgl. Arnold 2022, S. 36). Bewusstsein über die eigenen inneren Mechanismen zu haben bedeutet, diese wahrzunehmen, systematisch zu beobachten und alternativen Formen der Wahrnehmung Raum lassen zu können (vgl. Arnold 2012, S. 45f.). Als mögliche Selbstbeobachtungs- und Selbstreflexionsformen kommen Meditationen oder Formate zum Aufspüren von Mustern in Frage, wie die von Bennett-Goleman (2004) vorgeschlagenen „Fünf Fragen zum Aufspüren von Schemata", die in Anhang V vorgestellt werden. Mithilfe dieser Übungen kann Anna ein Verständnis und eine grundlegende Achtsamkeit für ihre verzerrten Denkmuster und Gewohnheiten entwickeln, so dass sie diese immer häufiger in Praxissituationen identifizieren kann (vgl. Bennett-Goleman 2004, S. 132 ff.). Speziell im Kontext der Zusammenarbeit mit KI muss die Selbstreflexion nicht nur auf Ebene der Mustererkennung ansetzen, sondern auch auf einer tieferen Ebene, auf einer spirituellen Ebene. Diese Ebene des menschlichen Selbstverständnisses und der persönlichen Identität kann es Anna ermöglichen, die eigene Intuition und emotionale Sensitivität (wieder) zu entdecken und das Nicht-Programmierte als das zu reflektieren, was Menschsein bedeutet (vgl. Precht 2020, S. 22 ff.). Die so entwickelte Selbstwahrnehmung ist zugleich eine wesentliche Voraussetzung für eine Selbstveränderung (vgl. Arnold 2022, S. 36). Möglicherweise spürt Anna bereits durch diesen ersten Schritt positive Veränderungen und eine gewisse verbesserte Resilienz, die als „psychische Widerstandsfähigkeit" bezeichnet werden kann (vgl. Rutter 1999, S. 119). Um die Aufmerksamkeit immer wieder auf die Veränderungsanstrengungen zu lenken und diesen die nötige Richtung zu verleihen, ist ein wünschenswertes Ziel erforderlich. In Annas Fall können das Wiedererlangen der persönlichen Sicherheit und des Kompetenzerlebens in Entscheidungssituationen und eine kooperative, positive Zusammenarbeit mit ihrem Team Gesundheitsmanagement wünschenswerte Ziele darstellen. Im Rahmen des Prozesses sollte sie daher besonderen Wert auf natürliche Belohnungsstrategien legen und Aufgaben und Aktivitäten identifizieren, die ein Gefühl der Kompetenz und Selbst-

kontrolle erzeugen und damit das Erleben der Selbstwirksamkeit erhöhen. Einen ersten Schritt können informelle Gespräche mit ihren Mitarbeitenden in einer gemeinsamen Pause darstellen. Innerhalb einer möglichst entspannten Atmosphäre kann Anna erfahren, was die Teammitglieder bewegt und welche Bedürfnisse sie haben. Zudem kann sie betonen, wie wichtig ihr ihr Gegenüber und die Zusammenarbeit sind. Gerade weil diese Gespräche herausfordernd und gleichzeitig wünschenswert sind, können sie ein positives Führungserleben und die Freude an der Aufgabe fördern, denn Anna initiiert die Gespräche und nimmt damit ihre Führungsverantwortung wahr. Eine zusätzlich motivierende Wirkung erzeugt die Fokussierung der Gedanken auf die erfreulichen Aspekte (gemeinsames Essen) sowie eine Belohnung nach der Bewältigung einer Aufgabe (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 115). Den Zielsetzungs- und Veränderungsprozess unterstützen wiederholte mentale Probeläufe, bei der imaginierte Vorstellungen dessen, wie etwas Bestimmtes getan wird, helfen, neue Gewohnheiten einzuüben. So werden die passenden neuronalen Schaltkreise entwickelt, die es Anna erlauben, sich bereits vor der eigentlichen Erfahrung entsprechend ihrer Absicht zu verhalten (vgl. Dispenza 2019, S. 85 f.). Für die beschriebene Führungssituation kann das Bild der Moderation eines Workshops mit dem Gesundheitsmanagementteam, bei dem alle Mitarbeitenden Freude, Spaß und Begeisterung empfinden, gemeinsam Entscheidungen treffen und infolgedessen positive Rückmeldungen für Anna entstehen, diesen Effekt erzielen. Selbstreflexion und Selbsttransformation und damit auch Self-Leadership lassen sich nicht innerhalb einer einzelnen Phase oder bezogen auf eine isolierte Aufgabe verstehen, sondern als Kompetenz, die einer kontinuierlichen Weiterentwicklung bedarf und somit einer permanenten Bewegung gleichkommt. Deshalb wird es auch für Anna wichtig sein, mit täglicher Praxis ihre Beobachtungskompetenz und Achtsamkeit zu stärken, um die routinemäßigen, hinderlichen Emotionen, Gedanken und Verhaltensweisen (z.B. ihr Kontrollbedürfnis) zu erkennen und durch neue austauschen zu können (vgl. Dispenza 2019, S. 278 ff.; Arnold 2022, S. 36). Wenn Anna im Laufe des Prozesses ausgeprägte Self-Leadership-Kompetenzen entwickelt, kann sie als positives Rollenmodell für ihre Mitarbeitenden fungieren. Sie lernen von den spezifischen Self-Leadership Fähigkeiten ihrer Führungskraft und ahmen die erfolgreichen Strategien zunehmend nach (vgl. Baldegger/ Furtner 2023, S. 143). Annas Situation bietet eine besondere Chance, denn ihre Mitarbeitenden können die schwierige Situation sehr gut nachempfinden. Mitzuerleben, dass Anna diese Situation annimmt, daraus innere Stärke gewinnt und positive Führungskompetenzen entwickelt (z. B. Frage nach den Bedürfnissen, Verantwortung für die Ergebnisse ins Team zurückgeben), hilft den Mitarbeitenden, ihre eigene Einstellung und Haltung zu betrachten. Das Verhalten der Mitarbeitenden (Vorwürfe oder die

Androhung einer Kündigung) weist darauf hin, dass sie derzeit an dieser Stelle Unterstützung benötigen. Daher wird auch für sie auf individueller Ebene jeweils ein konkreter Anlass vorliegen müssen, der dazu führt, dass sie aktiv werden und ihren Selbstreflexions- und Selbsttransformationsprozess beginnen. Dieser sollte, wie bei Anna auch damit beginnen, dass sie ihre Emotionen, Gedanken, reflexiven Verhaltensweisen und körperlichen Empfindungen besser beobachten lernen. Das bedeutet, dass Anna über die notwendigen Kompetenzen verfügen muss, diese Phase zu begleiten. Im nächsten Schritt sollte Anna ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, sich realistische und herausfordernde Ziele zu definieren, die sowohl persönliche als auch organisationale Anforderungen erfüllen. Dieser Prozess stärkt die Zielklarheit und motiviert zu gezieltem Handeln. So könnten eine effektive und effiziente Zusammenarbeit mit den KI-Mitarbeitenden, ein Review des fehlgeschlagenen Beratungsprozesses, das Entwickeln eines besseren Verständnisses für den KI-Beratungsprozess und eine gemeinsame Strategie etwaige Ziele darstellen. Durch Zuspruch und Vertrauen in die Umsetzungskompetenz der Mitarbeitenden stärkt Anna das Selbstvertrauen und die optimistische Haltung der Geführten und fördert deren Selbstwirksamkeit und Motivation. Sobald sich Mitarbeitende beispielsweise Zeit nehmen, sich mit dem Fall oder dem KI-Beratungsprozess zu beschäftigen, kann sie dieses Engagement positiv bestärken. Ein solches Umfeld erleichtert die Entwicklung von Self-Leadership-Fähigkeiten und wirkt positiv auf Verhalten und Einstellung. Konstruktives Feedback und intrinsische Anreize wie Selbstbelohnung oder die Freude an der Tätigkeit versetzen die Mitarbeitenden in die Lage, ihre Potenziale eigenverantwortlich zu nutzen, so dass dies langfristig die intrinsische Motivation zu stärkt. Die psychologisch beratenden Mitarbeitenden könnten so Interesse und eine professionelle Neugier für die Beratungslogiken der KI und mögliche fehlerhafte Beratungsansätze entwickeln. Anna könnte diesen Prozess so gestalten, dass jeweils andere Teammitglieder auf Basis ihrer Interessen Verantwortung für unterschiedliche Zielsetzungen übernehmen, so dass über einen Erkenntnisaustausch gemeinsames Lernen stattfindet. Auch das würde die Selbstführung des Teams insgesamt stärken. Auf organisationaler Ebene einen Beitrag zur Etablierung einer Self-Leadership-Kultur zu leisten wird für diese Vignette nicht als Möglichkeit der systematischen Einflussnahme gesehen, sondern im Sinne des positiven Einflusses durch die Mitarbeitenden des Gesundheitsmanagement-Teams (vgl. Baldegger/ Furtner 2023, S. 142 ff.)

Als alternatives Szenario für die Anwendung von Self-Leadership kann in Betracht gezogen werden, dass der Anstoß für den Start des Prozesses von Anna jedoch ebenso durch ein Teammitglied oder von außerhalb des Bereichs gegeben werden kann. Womöglich vermag eine solche Person in der aktuellen Situation die Weiterentwicklung der

Self-Leadership Fähigkeiten auf individueller und auf Teamebene besser und zeitnaher zu unterstützen als Anna dies kann. Anstelle eines schrittweisen Prozesses, so wie es das siebenstufige Modell von Manz und Sims (1991) vorsieht, könnte ein gemeinsamer Entwicklungsprozess entstehen, in dem Führungskraft und Mitarbeitende jeweils ihre individuellen Self-Leadership-Kompetenzen weiterentwickeln und gleichzeitig Führung zur Selbstführung Seite an Seite gestalten. Damit würde die Möglichkeit geschaffen, dass die Person Verantwortung für die Entwicklung von Self-Leadership übernimmt, die in der bestehenden Situation am besten dazu in der Lage ist. Dieses Vorgehen setzt nicht zwingend voraus, dass die Führungskraft über ausgeprägte Self-Leadership-Fähigkeiten verfügt, was in der dargestellten Situation in einem zeitlich annehmbaren Rahmen nicht realistisch erscheint. Basierend auf der Annahme, dass eine Person, die am besten dafür geeignet ist, die Verantwortung für den Prozess übernimmt, greifen die grundlegenden Self-Leadership-Strategien auf individueller Ebene der Führungskraft und auf Ebene der Mitarbeitenden, wie sie bereits dargestellt wurden.

Zusammengefasst lässt sich für diese Fallvignette ableiten, dass Self-Leadership sowohl auf Ebene der Führungskraft als auch auf der Mitarbeitenden einen Beitrag leisten kann. Anwendung fanden nachfolgende Self-Leadership-Strategien mit folgendem angenommenen Wirkungspotenzial:

Self-Leadership-Strategie	FK	MA + Team	Angenommene Wirkung
Bedürfnis wecken	X	X	Anlass zur Zielsetzung liefern
Selbstreflexion	X	X	Alternative Wahrnehmung als Basis für Selbsttransformation üben
– Selbstbeobachtung	X	X	Vertraute Muster aufspüren
– Selbstwahrnehmung (spirituell)	X		Intuition, emotionale Sensivität und innere Stärke aufbauen
– Empathie nutzen		X	Reflexion der eigenen Haltung anregen
Selbsttransformation	X		Innere Stabilität entwickeln
– Selbstzielsetzung	X	X	Motivation zur Selbsttransformation erzeugen
– Fokus auf erfreuliche Aspekte	X		Motivation zur Selbsttransformation unterstützen
– Intrinsisch motivierende Aufgaben	X	X	Selbstwirksamkeit und Kompetenzerleben stärken
– Mentale Probeläufe	X		Neue Gewohnheiten und neues Verhalten einüben
– Konstruktives Feedback		X	Motivation stärken und eigene Potenziale nutzen
– Positive Bestärkung		X	Selbstvertrauen und Umsetzungskompetenz stärken
– Führungskraft als Rollenmodell		X	Nachahmung der erfolgreichen Strategien fördern
– Erkenntnisaustausch im Team		X	Selbstführung des Teams stärken

Tab. 4: Zusammenfassung der Anwendung von Self-Leadership in Fallvignette eins (Quelle: eigene Darstellung)

Als besondere Erkenntnis lässt sich festhalten, dass es durchaus denkbar ist, dass die Unterstützung der Entwicklung der Self-Leadership-Kompetenzen der Mitarbeitenden nicht durch die als Führungskraft benannte Person erfolgt, sondern durch eine Person, die in dieser Phase am besten in der Lage ist, die Verantwortung zu übernehmen. Bedeutung kommt auch dieser Möglichkeit besonders deshalb zu, weil die Führungskraft

in diesem Fall noch nicht über ausgeprägte Self-Leadership-Kompetenzen verfügen muss.

4.3 „Traditionelle Führung trifft auf Crowd-Work-Idee“

Folgende Kurzcharakteristik liegt dieser Vignette zugrunde: Digitale Plattformmärkte konnten sich in vielen Wirtschaftsbereichen etablieren. Innerhalb kürzester Zeit lassen sich somit benötigte Dienstleistungen beauftragen. Flexibles Arbeiten im Rahmen von Projekten hat stark an Bedeutung gewonnen, da diese Form des Arbeitens der steigenden Veränderungsdynamik der Arbeitswelt einerseits sowie den Flexibilitätsbedürfnissen der Mitarbeitenden andererseits entgegenkommt. Die Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse zeigt sich zudem als wichtiger Faktor bei der Überwindung des Fachkräftemangels. Für gut ausgebildete Selbstständige in gefragten Tätigkeitsfeldern sind auf Plattformen hohe Einkommen möglich. Gleichzeitig werden weniger hochwertige Aufgaben, die bisher in festen Arbeitsverhältnissen realisiert wurden, über die Plattformen zu schlechteren Bedingungen vermittelt (vgl. Albert et al. 2021, S. 50 ff.). Innerhalb fester Angestelltenverhältnisse sind selbstorganisiertes Arbeiten und Partizipation entscheidend für die Zusammenarbeit und stellen das zentrale Innovationspotenzial der Unternehmen dar. Mitarbeitende möchten zunehmend aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und über ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Mitgestaltungsmöglichkeiten verfügen (vgl. Bremer 2024, S. 207).

4.3.1 Charakterisierung der Vignette

Innerhalb Annas People & Culture Bereichs durchlief das Recruiting- und Sourcing-Team im vergangenen Jahr auf eigenen Wunsch einen Entwicklungsprozess hin zu einer vollständig selbstorganisierten Arbeitsform. Auslöser für diesen Prozess war der ausdrückliche Wunsch der Mitarbeitenden nach mehr Eigenverantwortung sowie erweiterten Mitgestaltungs- und Mitspracherechten. Die Führungskraft des überwiegend virtuell arbeitenden Teams stieß im Rahmen der Entscheidungsfindung wiederholt an ihre Grenzen. Angesichts der vermuteten Vorteile eines selbstorganisierten Modells, insbesondere im Hinblick auf die wachsenden Anforderungen an Entscheidungsdynamik und Flexibilität, unterstützte sie die Initiative des Teams. Der Entwicklungsprozess wurde von einer Mitarbeiterin des Organisationsentwicklungsteams begleitet. Das Konzept des selbstorganisierten Arbeitens konnte nach einem Jahr Aufbauarbeit weitestgehend verankert werden. Die ehemalige Führungskraft übernimmt die Rolle eines regulären Teammitglieds. Das Team trägt nun gemeinsam die Verantwortung für die Aufgaben, Ergebnisse und Entscheidungen. Obwohl das Team Annas Bereich zugeordnet ist, nimmt sie nicht in der klassischen Art und Weise einer Führungskraft Einfluss auf das Team. Ihre

Rolle ist dahingehend definiert, dass sie Aufgaben und Aufträge sowie strategische Impulse einbringt und als finale Entscheidungsinstanz agiert, sofern das Team eigenständig keine Lösung erarbeiten kann. Grundsätzlich wissen die Teammitglieder, was sie zu konkreten Aufgaben beitragen können, wo sie an ihre Grenzen stoßen und wer innerhalb des Teams am kompetentesten ist, eine Aufgabe zu erledigen. Sie kommunizieren klar und deutlich miteinander, reflektieren das eigene Handeln, sind in der Lage, die notwendige Macht und Verantwortung kompetenzbasiert zu vergeben, treffen konsensorientiert Entscheidungen und haben ein gutes Gespür füreinander entwickelt (vgl. Breidenbach/ Rollow 2019, S. 14 ff.). Wenn Aufgaben oder Themen tatsächlich sofort geklärt werden müssen, nutzen die Mitarbeitenden geeignete Kommunikationskanäle, um diese direkt zu besprechen (vgl. Helmhold 2023b, S. 62). Anhand der bisherigen Ergebnisse und fachlichen Fortschritte registriert Anna, dass dem Team dieses Modell der Zusammenarbeit guttut, denn die Verantwortung wird kollektiv übernommen, Entscheidungen werden schneller getroffen, der Teamzusammenhalt wirkt gestärkt und das Commitment für die gemeinsamen Aufgaben und Projekte ist durchweg sehr hoch (vgl. Hardwig/ Boos 2024, S. 59). Aus dieser Situation heraus übergibt Anna eine völlig neue Aufgabe an das Team: Aufgrund der rückläufigen Zahl der Erwerbspersonen hat sich der Fachkräftemangel in verschiedenen Tätigkeitsfeldern erheblich verschärft. Besonders davon betroffen ist der Bereich der Virtualisierung des Lernens, der im Unternehmen hohe Priorität genießt. Charakteristisch für diese Branche ist, dass nahezu alle Fachkräfte außerhalb traditioneller Beschäftigungsverhältnisse tätig sind und ihre Arbeitsleistungen über sogenannte Sharing-Plattformen anbieten. Das Team wurde beauftragt, ein strategisches Konzept zur Einbindung von Mitarbeitenden im Kontext zeitlich befristeter Projektarbeit (Gig-Working) zu entwickeln. Konkret sollen 125 neue Fachkräfte rekrutiert werden, die auf Honorarbasis an der Weiterentwicklung der weltweit führenden virtuellen Lernplattform des Unternehmens mitwirken. Dabei wird der Einsatz dieser Fachkräfte tageweise oder im Rahmen definierter Einzelaufträge erfolgen (vgl. Albert et al. 2021, S. 52 f.). Anna ist bewusst, dass diese Aufgabe für das Team eine große Herausforderung darstellt. Sie ist jedoch davon überzeugt, dass das Team gut vorbereitet ist. Bereits kurz nach Start des Projekts versucht die ehemalige Führungskraft des Teams während der Projektworkshops konsequent, Entscheidungen auf Basis ihrer langjährigen Fachexpertise alleine zu treffen. Aus ihrer Sicht erfordert das Projekt angesichts seiner hohen Relevanz eine wohlüberlegte und fehlerfreie Entscheidungsfindung. Dieses Verhalten führt dazu, dass sich die anderen Teammitglieder mit ihrem Beitrag nicht gesehen und wertgeschätzt fühlen. Sie empfinden den Prozess als wenig offen und unkreativ, was ihre Motivation, aktiv mitzuwirken, erheblich reduziert. Gleichzeitig kritisiert die ehemalige

Führungskraft die aus ihrer Sicht mangelnde Kooperationsbereitschaft und die hohe Anzahl unerledigter Aufgaben im Projekt (vgl. Breidenbach/ Rollow 2019, S. 53 ff.). Da die Teammitglieder an der selbstorganisierten Arbeitsweise festhalten möchten und davon ausgehen, ihre Probleme im ersten Schritt eigenständig lösen zu müssen, sind die aktuellen Schwierigkeiten nicht bis zu Anna vorgedrungen. Im Rahmen des ersten großen Sprint-Termins, bei dem das Team eine erste Idee des neuen Konzepts präsentiert, wird Anna deutlich, dass Probleme aufgetreten sein müssen. Die Präsentation der Ergebnisse übernimmt die ehemalige Führungskraft und drängt sich beim anschließenden Austausch mit dem Fachbereich ebenfalls in den Vordergrund. In diesem Kontext spiegeln die Verantwortlichen des Bereichs der Virtualisierung des Lernens zurück, dass das präsentierte Konzept stark traditionell ausgerichtet ist und innovative Ansätze moderner Personalgewinnung, insbesondere im Kontext des Gig-Workings, nur unzureichend berücksichtigt. Direkt nach dem Termin sucht Anna das Gespräch mit der ehemaligen Führungskraft. Dabei wird ihr klar, dass diese ihre Machtposition im Team nicht vollständig aufgeben wollte und die neue Form der Zusammenarbeit als äußerst herausfordernd empfindet. Sie bemängelt, dass durch die selbstorganisierte Arbeitsweise wertvolle Zeit verstreicht, bis Entscheidungen getroffen werden. Nach ihrer Einschätzung sind auch neue digitale Kollaborationsplattformen oder -werkzeuge nicht in der Lage, diese Probleme adäquat zu kompensieren. Darüber hinaus zweifelt sie ausdrücklich an der Fähigkeit der anderen Teammitglieder, aufgrund ihrer vergleichsweise geringen Berufserfahrung Entscheidungen zu treffen, die dem Unternehmen nachhaltig zugutekommen. Besonders kritisch bewertet sie das Konzept des Gig-Working generell und bezeichnet es als eine Form moderner Sklaverei. Dass die bisher gut funktionierende Struktur dieses Teams in alte Muster zurückzufallen scheint, löst bei Anna ein Gefühl der Unsicherheit in Bezug auf ihre eigene Rolle aus. In ihr tauchen folgende Fragen auf: Hätte ich stärker begleiten und Einfluss nehmen müssen? Inwiefern soll und darf ich in meiner Rolle Einfluss auf das Team nehmen, wenn sie sich nicht aktiv an mich wenden? Würde eine Intervention meinerseits ein besseres Ergebnis erzielen? War das Gespräch mit der ehemaligen Führungskraft sinnvoll? Liegt es nur an der ehemaligen Führungskraft? Wie kommt das Team zeitnah zu einem guten Ergebnis? Aus dieser Situation ergibt sich eine weitere Facette der Führungsarbeit, für die zu klären ist, wie Self-Leadership Anna hier unterstützen kann.

4.3.2 Anwendung von Self-Leadership

Hinsichtlich ihres persönlichen Self-Leaderships erhält die zielorientierte selbsteinschließende Reflexion auch in dieser Führungssituation grundlegende Bedeutung. Insbesondere die eigenen Urteile und Interventionen nicht nur sachlich zu betrachten und zu

begründen, sondern gleichzeitig die persönlichen Routinen und Gewohnheiten im Umgang mit anderen zu prüfen, kann Anna unterstützen, herauszufinden, welche davon angemessen sind. Möglicherweise wird Anna dadurch bewusst, dass ihr Vorgehen, direkt das Gespräch mit der ehemaligen Führungskraft zu suchen, ihre Bedürfnisse und Muster bedient, dem Prozess auf Teamebene jedoch nicht zwingend zuträglich ist. Zusätzlich wirkungsvoll im Erkenntnisprozess kann die Beobachtung dessen, wie Anna die Situation beobachtet, sein. Die Beobachtung der Beobachtung könnte ihr bewusst machen, dass ihr Vorgehen aus einem Gefühl des „Unsicherheiten Reduzierens", „Lösen Wollens" oder dem Motiv „Perfekte Ergebnisse erzielen" entstanden ist (vgl. Arnold 2022, S. 26 ff.). Mittels Selbstbeobachtung kann sie sich in dieser Phase außerdem mit ihren Überzeugungen und Sichtweisen zu selbstorganisierten Teams und der vollständigen Übergabe von Verantwortung auseinandersetzen und diese bewerten. Anna könnte zur Erkenntnis gelangen, dass sie gerne deutlich mehr Führungsverantwortung für das Team übernehmen würde, die alte Struktur jedoch an Bedeutung verloren hat. Möglicherweise ertappt sie sich auch bei dem Gedanken, dass das Ergebnis mit ihr als Führungskraft innovativer ausgefallen wäre. An dieser Stelle könnte sie ein weiteres destruktives Denkmuster erkennen, welches durch ein positives ersetzt und mittels Selbstgespräch verstärkt werden kann: „Das wird jetzt sicher nicht einfach für das Team, ich bin mir sicher, dass sie es schaffen werden". Die weiteren Fragen, die Anna beschäftigen, stehen im Zusammenhang mit ihren eigenen Einflussmöglichkeiten im Kontext selbstorganisierter Teams. In einer selbstorganisierten Struktur ist es vorgesehen, dass die Beteiligten durch Dialog und mithilfe der erworbenen Kommunikationskompetenzen und -formate selbst eine Lösung finden. Annas Einfluss auf die Entwicklung der Self-Leadership-Kompetenzen der Mitarbeitenden hängt daher maßgeblich davon ab, ob und in welcher Form eine Begleitung durch das Team gewünscht wird und inwieweit sie in den Prozess eingreift. Ihr Einfluss kann folglich von sehr gering bis hin zu sehr hoch variieren. Eine Stärkung der Führung zur Selbstführung kann im Rahmen des anstehenden Problemlösungsprozesses stattfinden, ist hier jedoch lediglich als nachgeordnetes, nicht prioritär angestrebtes Ergebnis zu betrachten. Die aktuelle Situation des Teams macht es notwendig, dass jedes Teammitglied die Klärung zuerst in sich sucht und sich mit dem eigenen Anteil an der aktuellen Situation auseinandersetzt, um sich im Anschluss zu den unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten austauschen zu können und eine Lösung zu finden. Alternativ kann sich das Team auf eine vermittelnde Person einigen, mit der die Situation gemeinsam beleuchtet und an einer Lösung gearbeitet wird. Für die vorliegende Situation bietet sich die Organisationsentwicklerin an, die den Prozess hin zum selbstorganisierten Team begleitete. Erst wenn hier keine Lösung erzielt wird, wird Anna

zu Rate gezogen, deren Entscheidung als letzte Instanz von allen akzeptiert werden muss (vgl. Breidenbach/ Rollow 2019, S. 117 ff.). Auch wenn dieser Problemlösungsprozess in gewissem Maße zur Weiterentwicklung der Self-Leadership-Kompetenzen auf individueller und Teamebene beitragen kann, ist ein weiterer Entwicklungsstrang, der den Fokus gezielt auf Self-Leadership legt, von Bedeutung. Dieser kann von Anna initiiert werden. Wahrscheinlich ist allerdings, dass innerhalb des Problemlösungsprozesses ein Impuls gesetzt wird, der die Teammitglieder motiviert, gezielt an der Förderung ihrer Self-Leadership-Fähigkeiten auf Teamebene zu arbeiten. In der geschilderten Situation könnte dies aus dem Bestreben resultieren, zukünftige konflikthafte Situationen frühzeitiger zu erkennen und zu bewältigen, um gemeinsam gute Ergebnisse zu erzielen. Annas Beitrag kann somit darin bestehen, dass sie die Entwicklung des Teams als Wert als solches ansieht und ein Klima des Aufbruchs unterstützt. Indem sie die weitere Ausprägung von Self-Leadership-Fähigkeiten als notwendige Basis für die Selbstorganisation nachvollziehbar begründet, gibt sie den dahingehenden Anstrengungen des Teams den notwendigen Sinn. Anna könnte als Zukunftsbild das sehr gut funktionierende selbstorganisierte Team, in dem sich alle Mitarbeitenden nach ihren Kompetenzen bestmöglich einbringen können und durch ein optimales Recruiting-Konzept einen besonderen Mehrwert für das Unternehmen schaffen, als Inspiration und bewegende Kraft nutzen (vgl. Heidbrink/ Debnar-Daumler 2023, S. 34; Bischof 2019, S. 69). Die weitere Ausgestaltung kann innerhalb des Teams liegen, oder von Anna unterstützt werden und sich folgender Strategien bedienen:

Self-Leadership-Strategie	Funktion und Anwendung
Team-Selbstbeobachtung	Das Team beobachtet und dokumentiert gemeinsam Verhalten und Leistung, um die jeweiligen Auswirkungen zu verstehen
Team-Selbstzielsetzung	Das Team setzt sich gemeinsame Ziele, die über den individuellen Zielen der Mitglieder stehen, um dem Handeln eine Richtung zu geben, die Aufmerksamkeit zu fokussieren und Motivation zur Veränderung zu schaffen
Veränderung von Team-Hinweisen	Auslöser für negatives Verhalten werden entfernt und die Präsenz positiver Verhaltensreizen erhöht, um die intrinsische Motivation und Zusammenarbeit zu stärken
Teamüberzeugungen und Sichtweisen	Der Einfluss verzerrter Überzeugungen, extremer Annahmen und individueller Muster muss transparent gemacht und verändert werden
Selbstgespräche im Team	Gruppenspezifische Selbstgespräche können die Effektivität der Zusammenarbeit positiv beeinflussen und damit die Selbstführung des Teams stärken
Mentale Zielvorstellungen im Team	Eine visualisierte gemeinsame Vision fördert ein einheitliches Zielverständnis im Team und kann strategische Entscheidungsfindungen unterstützen
Denkweisen im Team	Herausforderungen als Möglichkeit betrachten, um ein Chancen-Denken im Team zu etablieren und so bessere Entscheidungsfindungen und Problemlösungen zu ermöglichen
Achtsamkeit im Team	Wahrnehmen und Verbessern der eigenen Achtsamkeit, um die Entspannung der Teammitglieder und die Akzeptanz zu fördern

Tab. 5: Team-Self-Leadership-Strategien
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Furtner/ Baldegger 2023, S. 113 ff.; Michaelsen et al. 2021, S. 25 ff.; Neck/ Manz/ Hougthon 2020, S. 125 ff.)

Für diese Fallvignette lässt sich abschließend festhalten, dass die Anwendung von Self-Leadership im Kontext selbstorganisierter Teams besondere Herausforderungen hervor-

bringt. Welche Rolle die „Führungskraft“ in diesem Prozess einnehmen und in welcher Ausprägung die Begleitung zur Führung durch Selbstführung erfolgen kann, bleibt teilweise unklar. Diese Unschärfen sind auf Abhängigkeiten zum skizzierten parallelen Prozess und eine unzureichende Rollenklarheit zurückzuführen. Auffallend ist zudem, dass im Rahmen des Self-Leaderships der Führungskraft kein sinnvoller Transformationsprozess skizziert werden konnte, was möglicherweise ebenfalls auf genannte Aspekte bezogen werden kann. Anwendung fanden nachfolgende Strategien:

Self-Leadership-Strategie	FK	MA + Team	Angenommene Wirkung
Bedürfnis wecken		X	Anlass zur Zielsetzung und Veränderung liefern
Selbstreflexion	X	X	Alternative Wahrnehmung als Basis für Selbsttransformation üben
– Selbstbeobachtung	X	X	Vertraute Muster im Umgang mit anderen aufspüren
– Selbstgespräch	X		Destruktive Denkmuster durch positive ersetzen
– Beobachtung der Beobachtung	X		Selbstwahrnehmung stärken
Sinngebung		X	Motivation zur Veränderung erzeugen
Selbstzielsetzung		X	Motivation zur Transformation erzeugen

Tab. 6: Zusammenfassung der Anwendung von Self-Leadership in Fallvignette zwei (Quelle: eigene Darstellung)

Als zusätzlicher Gesichtspunkt ist die zukünftig möglicherweise intensivere Zusammenarbeit mit externen Experten zu nennen. Vor diesem Hintergrund erscheint die Idee, dass die Führungskraft die Führung zur Selbstführung der Mitarbeitenden unterstützt, aufgrund des geringen Einflusses unrealistisch. Die LearnNex GmbH könnte die entsprechenden Kompetenzen, z.B. den Reifegrad an Selbstreflexion, insbesondere im Hinblick auf die Eignung zur Zusammenarbeit im Auswahlprozess prüfen und berücksichtigen.

4.4 „BANI 2.0 trifft auf Mentorin“

Dieser Vignette liegt folgende Kurzcharakteristik zugrunde: Wenn ein Geschehen komplex ist, sind Ursache und Wirkung nicht klar identifizierbar. Nicht steuer- oder vorhersagbare Wechselwirkungen bestimmen die Arbeitswelt. Viele Menschen erleben die Welt als chaotisch, denn die Komplexität erreicht häufig eine Dynamik, die die Möglichkeiten der Einordnung durch die Menschen überschreitet. Das Grundbedürfnis nach Kontrolle und Rahmen kann auch von Unternehmen nicht mehr ausreichend erfüllt werden, so dass bei Mitarbeitenden Überforderungsgefühle entstehen und die Suche nach neuen Orientierungspunkten beginnt (vgl. Heidbrink/ Debnar-Daumler 2023, S. 23). Diese Entwicklung findet parallel zur demografischen Transformation statt. Die mittlere Lebenserwartung der Menschen ist weiter gestiegen und die Zahl der Menschen im Erwerbsalter nimmt wie prognostiziert weiter ab, insbesondere weil die Nettozuwanderung im niedrigen Bereich liegt (vgl. Destatis 2022, o.S.). Die steigende Lebenserwartung beeinflusst die Lebensplanung, die Wertvorstellungen sowie das Selbstverständnis der

Menschen maßgeblich, da sich ihr biografischer Horizont in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich erweitert hat. Die ältere Generation ist somit in vielen Lebensbereichen ein starker Treiber. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, den Wunsch nach höherer Lebensqualität zu adressieren, um eine alternde und zunehmend reflektierte Belegschaft langfristig zu binden. Themen wie altersgemischte Teams, ein positives Altersbild zu schaffen, die gezielte Förderung und Qualifizierung älterer Mitarbeitenden, innovative Beschäftigungsmodelle sowie gesundheitsförderliche Maßnahmen stehen dabei im Fokus vieler Organisationen (vgl. Zukunftsinstitut 2023c, o.S.).

4.4.1 Charakterisierung der Vignette

Anna pflegt regelmäßigen Kontakt zu ihrem ehemaligen Team der pädagogischen Lernentwicklung der LearnNex GmbH. Besonders intensiv ist sie mit ihrer Mentorin, einer Mitarbeiterin des Teams, im Austausch, die sie bis heute bei der persönlichen Identitätssuche auf dem Weg zur Führungspersönlichkeit gerne um Unterstützung bittet. Anna empfindet hohen Respekt und große Bewunderung für diese Kollegin aufgrund ihrer ausgeprägten Veränderungskompetenz und ihrer klaren, ausgeglichenen, holistischen Grundhaltung, speziell in schwierigen Lebenssituationen (vgl. Arnold 2012, S. X ff.). Sie ist zum großen Vorbild für sie geworden, denn ihre Mentorin gewinnt ihre Motivation aus sich selbst heraus, was sie widerstandsfähiger gegenüber Irritationen von außen macht. Regelmäßige Reflexion von Veränderungen im Inneren und Äußeren gehören zu ihrer Routine, sodass die Akzeptanz von Wandel und Entwicklung eine Konstante in ihrem Leben darstellt. Ihre Mentorin sieht sich selbst als Lernende mit einem wohlwollenden Blick auf die eigenen Stärken, Unzulänglichkeiten und Bedürfnisse. Anna bewundert ganz besonders ihre gelassene Haltung, ihre Präsenz, dass sie keinen Wert darauf legt, etwas zu sein, was sie nicht ist, und ihre Klarheit hinsichtlich der eigenen Vorstellungen zur Zukunft (vgl. Heidbrink/ Debnar-Daumler 2023, S. 52; vgl. Arnold 2012, S. 62 ff.). Obwohl es Anna aufgrund ihrer Lebenserfahrung vermutlich noch nicht möglich ist, aus einer „Stiftungsatmosphäre“ heraus zu agieren, wie es ihre Mentorin gerne beschreibt, wünscht sie sich dennoch, ihre innere Balance zu finden und in eine tiefe Ebene des Seins einzutauchen (vgl. Arnold 2012, S. 79 f.). Anna hofft, dass ihr ihre Mentorin in der aktuellen beruflichen Phase, in der sie zunehmend daran zweifelt, ob die aktuelle Aufgabe ihren Kompetenzen entspricht und ob sie ihren Sinn darin tatsächlich findet, mit einem guten Rat weiterhelfen kann und intensiviert den Kontakt zu ihr. Während Anna unverändert mit tiefem Respekt auf die von Selbstreflexion geprägte Persönlichkeit ihrer Mentorin blickt, beginnt sie gleichzeitig eine gewisse Erschöpfung bei Ihrem Vorbild zu erkennen. Ihre Mentorin, mittlerweile 67 Jahre alt, bekleidet seit vielen Jahren eine zentrale Position im Lernentwicklungsteam der LearnNex GmbH. Ihr Aufgabengebiet ist stark

von einer wachsenden Dynamik und steigender Komplexität geprägt: Durch Projektarbeit in interdisziplinären, temporär zusammengestellten Teams verändern sich Strukturen sehr rasant. Sie arbeitet täglich mit unterschiedlichen Expertengruppen über verschiedene Zeitzonen hinweg zu diversen Themenbereichen des Lernens zusammen. Diese sich ständig verändernden Strukturen bedingen veränderte Zusammenarbeitsformate und die parallele Nutzung multipler Kommunikationskanäle. Technologische Innovationen im Bereich der Entwicklung des Lernens erfordern eine stetige Anpassung des pädagogischen Grundgedankens. Hinzu kommen sich kontinuierlich rasant verändernde Erwartungen der Mitarbeitenden und Stakeholder bis hin zu widersprüchlichen Erwartungshaltungen. Zwar hat sich die Mentorin stets als lernende Persönlichkeit verstanden, doch stellt sich im Kontext einer Arbeitswelt, die von sozialer Komplexität, digitalen Transformationsprozessen und ständigen Umbrüchen geprägt ist, für die Mentorin zunehmend die Frage, ob ihre bisherigen Strategien der Selbststeuerung und Stabilisierung noch ausreichend sind. Infolge einer anhaltenden Unsicherheit, getrieben von dynamischen, mehrdeutigen und schwer prognostizierbaren Entwicklungen, scheint sie ihre frühere innere Balance zu verlieren. Diese Entwicklung führt dazu, dass sie sich überfordert fühlt. Ihr wohlwollender Blick auf eigene Stärken und Unzulänglichkeiten wird herausgefordert, da der Handlungsrahmen für sie kaum noch überschaubar wirkt. Während sie bisher Veränderungen gelassen betrachtete, beginnt sie nun, an der Sinnhaftigkeit ihrer weiteren Tätigkeit zu zweifeln. Ihr innerer Kompass, der ihr über Jahrzehnte hinweg Orientierung gegeben hat, zeigt keine eindeutige Richtung mehr an. Anstatt wie gewohnt aus sich selbst heraus Motivation und Widerstandskraft zu generieren, fühlt sie sich von äußeren Anforderungen getrieben (vgl. Heidbrink/ Debnar-Daumler 2023, S. 16 ff.). Unklare Erwartungen der Organisation, ständiger massiver Zeitdruck sowie das Gefühl, mit den technischen Neuerungen und komplexen Teamdynamiken nicht mehr Schritt halten zu können, führen zu einer inneren Erschöpfung. Anna beobachtet die Veränderung ihres Vorbilds, das bislang stets als personifizierte Gelassenheit galt, mit Sorge. Zu erkennen, dass selbst erfahrene Persönlichkeiten wie ihre souveräne „Felsin in der Brandung“ unter den aktuellen, sich rasch verändernden Rahmenbedingungen ins Straucheln geraten können, löst ambivalente Gefühle in Anna aus: Einerseits spürt sie Mitgefühl und möchte ihrer Mentorin beistehen, indem sie zuhört und Raum für Reflexion bietet. Andererseits erschüttert sie der Anblick ihres unsicheren Role Models. Ihre Mentorin, die sich ihrer wachsenden Erschöpfung bewusst ist, signalisiert schließlich, dass sie sich aus ihrem Job zurückziehen möchte. Sätze wie: „Ich habe in meinem Leben viel mitgestaltet, doch nun ist es an der Zeit, anderen Raum zu geben und mich selbst aus der beruflichen Verantwortung zu lösen“ machen Anna klar: Ihre Leitfigur, die

Veränderungen als unvermeidlichen Bestandteil ihres Lebenswegs begriffen hat, kämpft nun selbst mit den Grenzen ihrer Belastbarkeit und sieht in einem Abschied vom aktiven Berufsleben eine Chance, ihre innere Balance wiederzufinden (vgl. Kauffeld/ Hoppe 2011, S. 229 ff.). Diese Entwicklung wirkt sich auf Annas eigene Situation aus. Zuvor hoffte sie, dass ihre Mentorin ihr in ihrer Phase des Zweifelns einen stabilen Weg weisen würde. Nun steht sie jedoch vor der Herausforderung akzeptieren zu müssen, dass ihre Mentorin vor dem Rückzug aus dem Job steht und sie in absehbarer Zeit ohne diese vertraute Gesprächspartnerin im beruflichen Kontext auskommen muss. Die Gewissheit, dass selbst erfahrene, gereifte, selbstreflexive Persönlichkeiten von Komplexitätsdynamiken überwältigt werden können, intensiviert Annas Nachdenklichkeit und lässt ihre Zweifel an ihrer aktuellen Situation größer werden. Ihr berufliches Umfeld beschreibt Anna als unausgeglichen und immer öfter gereizt, in Gedanken verloren, auf sich selbst fixiert und ungewohnt abgegrenzt. In Workshops oder Terminen fällt ihre Beteiligung oftmals sehr reduziert aus, im Gegensatz zu ihrer grundsätzlich aktiven, engagierten und strukturierenden Art. Auch dieses Szenario, das grundsätzlich unabhängig von Annas direkter Führungsaufgabe eintritt, erfordert Self-Leadership, da eine instabile Führungspersönlichkeit sowohl Auswirkungen auf ihre eigene Arbeit als auch auf die ihrer Mitarbeitenden hat.

4.4.2 Anwendung von Self-Leadership

Der wahrscheinlich bevorstehende Rückzug der Mentorin zeigt exemplarisch, wie individuelle Lebens- und Arbeitsbiografien, persönliche Ressourcen, organisationaler Wandel und soziale Erwartungen miteinander in Spannung geraten können. Für Anna kann sich aus dieser Situation ein Lern- und Erkenntnisraum öffnen, der ihren Vorstellungen von Führung, Resilienz und beruflicher Identität neue Perspektiven ermöglicht. Diese Ausgangssituation bietet zudem eine besondere Chance: Da in dieser Konstellation primär Anna und ihre Mentorin als zentrale Akteure agieren, stellt diese Gegebenheit eine optimale Grundlage dar, um die Fähigkeiten zur Selbstreflexion weiter zu vertiefen, den eigenen Gedankenmustern Aufmerksamkeit zu schenken, um auch hier in einen Selbstveränderungsprozess einzusteigen. Besonders geeignet hierfür sind in einer ersten Phase konstruktive Gedankenmusterstrategien sowie die Selbstdiagnose. Wenn sich Anna mittels Selbstbeobachtung intensiv mit ihren Überzeugungen und Perspektiven zur Situation und eigenen Person auseinandersetzt, kann sie ihre eigenen Gedanken, ihre Emotionen und ihr Verhalten durch die so erlangte höhere Selbstaufmerksamkeit besser verstehen (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 109). Bezogen auf ihre Mentorin kann ihr bewusst werden, weshalb sie immer wieder Unterstützung bei ihr sucht, wie ihr Gegenüber die Situation empfinden und in ihren Reflexionsprozess einbeziehen könnte und

weshalb die durchaus normale Reaktion ihrer Mentorin derart intensive Auswirkungen auf sie selbst hat. Loslassen als Teil der eigenen Entwicklungsreise anzuerkennen und anderen Generationen den Staffelstab zu übergeben, gehört zum Ausdruck von Reife und innerer Weisheit. Möglicherweise identifiziert sie bei der Evaluation ihrer Beobachtungen dysfunktionale Denkweisen und Wahrnehmungsverzerrungen wie beispielsweise eine Glorifizierung ihres Vorbilds (vgl. Neck/ Manz/ Houghton 2020, S. 103). Das Wissen über diese inneren Prozesse ist ein erster Schritt zur Veränderung und die Basis zur effektiven Selbstbeeinflussung. Aus diesen Erkenntnissen kann beispielsweise ein starker Wunsch erwachsen, ihre eigene Führungsidentität flexibel anzupassen und ein dynamisches Gleichgewicht im Umgang mit Komplexität und chaotischen Situationen zu erreichen. Statt an ihrer eigenen beruflichen Situation zu zweifeln, könnte sie den Entschluss fassen, von den Grenzen und Brüchen ihres Vorbilds zu lernen und sich selbst zu einer Mentorin zu entwickeln. Aus der Selbstbeobachtung, die in eine Selbstdiagnose und Selbsterkenntnis mündet, ist ein dann erstrebenswertes langfristiges Ziel entstanden, das Anna motivieren kann, ihr Verhalten kontinuierlich zu reflektieren und entsprechend ihrer erwünschten Führungsidentität anzupassen. Ein erstes Teilziel könnte ein Gespräch mit der Mentorin darstellen, in dem Zuhören und Verstehen wollen Priorität hat. Nach umgesetztem und anschließend reflektiertem Gespräch könnte eine direkte Belohnung (ein persönliches Entwicklungstagebuch gestalten) eine systematische Verstärkung bewirken. Möglicherweise kann Anna ihre Mentorin in einem nächsten Schritt im Prozess des Loslassens unterstützen, was zu größerer Selbstwirksamkeit sowie Begeisterung und Freude für ihren neuen Weg führen kann. Diese intrinsische Motivation unterstützt wiederum den gesamten Prozess positiv, sodass daraus ein mentales Bild ihrer zukünftigen Führungsidentität entsteht, das sie immer wieder imaginieren und ihr Verhalten dementsprechend anpassen kann (vgl. Baldegger/ Furtner 2023, S. 110 ff.). Idealerweise vertieft Anna ihre Reflexionspraxis, beispielsweise durch Achtsamkeitsübungen und Meditationen, um weiterhin hinderliche Gefühle und Verhaltensmuster zu überwinden. Die daraus resultierende Selbsterkenntnis bildet die Grundlage für einen kontinuierlichen Prozess der Selbsttransformation, der es Anna Schritt für Schritt ermöglicht, routinemäßige, hinderliche Verhaltensweisen durch neue zu ersetzen. Regelmäßige Praxis, in denen Gedanken, Gefühle und Handlungen ihres Idealbilds eingeübt werden, werden so zunehmend ins Unterbewusstsein integriert und entwickeln sich zu einem natürlichen Bestandteil ihrer Persönlichkeit. Ergebnis dieses Prozesses könnten eine zunehmend tiefere innere Stabilität und Gelassenheit sowie ein gesteigertes Bewusstsein für persönliche Ressourcen sein. Dadurch würde Anna selbst in herausfordernden Situationen ruhig und fokussiert bleiben und Unsicherheiten und

Widersprüchlichkeiten in ihrer Komplexität differenzierter wahrnehmen und für sich integrieren können (vgl. Arnold 2022, S. 36; Dispenza 2019, S. 234; Arnold 2012, S. 45 f.).

Insbesondere für diesen Fall lässt sich zusammenfassend festhalten, dass alle Erwerbstätigen mit Kontexten dieser oder ähnlicher Art konfrontiert werden können und diese nicht ausschließlich auf Führungskräfte zukommen. Situationen, in denen bewährte Wege und Lösungen nicht mehr adäquat funktionieren und die eigene berufliche Identität aus der Bahn zu geraten droht, könnten zukünftig aufgrund der in Kapitel 2 beschriebenen Einflussfaktoren an Häufigkeit und Intensität zunehmen. Anwendung fanden folgende Strategien:

Self-Leadership-Strategie	FK	Angenommene Wirkung
Bedürfnis wecken	X	Anlass zur Zielsetzung liefern
Selbstreflexion	X	Alternative Wahrnehmung als Basis für Selbsttransformation üben
– Selbstbeobachtung	X	Vertraute Muster innerhalb der Situation aufspüren
– Selbstdiagnose	X	Dysfunktionale Denkweisen und Wahrnehmungsverzerrungen erkennen
Selbsttransformation	X	Innere Haltung der Offenheit und innere Stabilität entwickeln
– Selbstzielsetzung	X	Motivation zur Selbsttransformation erzeugen und unterstützen
– Imagination des Zielzustands	X	Ausrichtung des eigenen Verhaltens auf dieses Ziel
– Natürliche Belohnung	X	Systematische Verstärkung des Wunschs der Zielerreichung
Achtsamkeitsübungen	X	Unsicherheiten und Widersprüchlichkeiten integrieren können
Regelmäßige Reflexionspraxis	X	Innere Stabilität und Gelassenheit sowie ein gesteigertes Bewusstsein für persönliche Ressourcen

Tab. 7: Zusammenfassung der Anwendung von Self-Leadership in Fallvignette drei (Quelle: eigene Darstellung)

Hervorzuheben ist, dass vor allem Self-Leadership-Strategien eingesetzt wurden, die einen Veränderungsprozess im Hinblick auf die innere Stabilität als Basis für eine effektive Bewältigung der vorliegenden Situation ermöglichen.

5 DISKUSSION UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

Die Diskussion der Ergebnisse erfordert im ersten Schritt die Bewertung des methodischen Vorgehens. Basierend auf diesen Erkenntnissen werden Rückschlüsse aus der Anwendung von Self-Leadership im Rahmen der drei Fallvignetten gezogen und diese in ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden diskutiert sowie etwaige Rückkopplungseffekte für die heutige Führungsarbeit generiert.

5.1 Reflexion des methodischen Vorgehens

Für den Part der Erarbeitung der Vignetten wurde in den Abschnitten 1.3 und 4.1 der Anspruch erhoben, dass diese einer plausiblen und logischen Argumentation folgen und im Spektrum des Möglichkeitsraums liegen. Als Grundanliegen wurden insbesondere die folgenden Vorteile des explorativen Arbeitens formuliert: Einen Gegenstand

erkunden und verschiedene Aspekte beleuchten und differenziert beschreiben zu können sowie das kreative Vorausdenken mit offenem Ende und unerwarteten Erkenntnissen (vgl. Döring/ Bortz 2016, S. 621). Auch für die Anwendung von Self-Leadership wurde ein möglichst wahrscheinliches Vorgehen in der zukünftigen Situation angestrebt. Die Arbeit mit einer Protagonistin hatte zum Ziel, die narrative Konsistenz zu gewährleisten.

Die Zukünfte, denen sich diese Arbeit mittels explorativer Fallvignetten anzunähern versucht, sind Konstrukte der Gedankenräume der Autorin, die sich aus Deutungen der Vergangenheit und Wahrnehmungen der Gegenwart gestalten. Somit sind die mentalen Modelle der Autorin, die das Denken in die Zukunft beeinflussen, entscheidend dafür, wie weit neue Räume geöffnet und kreativ in die Zukunft gedacht werden konnte (vgl. Albert et al. 2021, S. 25). Dies kann als Stärke und als Schwäche der Methodik gewertet werden, ausgehend von der Einordnung der betrachtenden Personen und deren individueller Wahrnehmung. Die beschriebenen Fälle liegen, basierend auf den zentralen Zukunftsstudien, die besondere Berücksichtigung in der vorliegenden Arbeit finden, innerhalb denkbarer Entwicklungsmöglichkeiten, denn sie bedienen keine extremen Ausprägungen (vgl. Albert et al. 2021, S. 25 ff.). Durch eine umfassende Analyse der Entwicklungstendenzen und der zukünftigen Herausforderungen der Arbeitswelt, insbesondere im Bereich der Führungsarbeit, war es möglich, fundierte Ideen zu potenziellen Zukunftsszenarien zu entwickeln. Daher wurde die Erkundung zukünftiger Führungssituationen hinsichtlich der möglichen Unterstützung durch Self-Leadership aufgrund des Umfangs der Arbeit auf drei Fallvignetten beschränkt. Die geringe Anzahl könnte die Prognosefähigkeit der Ergebnisse einschränken. Ob die Anzahl an Vignetten einem wissenschaftlichen Standard im Sinne von Qualitätskriterien entspricht, kann jedoch nicht eingeschätzt werden, da die wissenschaftliche Forschungsliteratur für das umgesetzte Vorgehen keine differenzierten Anhaltspunkte liefert (vgl. Korte 2023, S. 26). Es ist jedoch davon auszugehen, dass die verhältnismäßig kleine Anzahl eine eingeschränkte Generalisierbarkeit mit sich bringt (vgl. Döring/ Bortz 2016, S. 105). Infolge des entsprechend der Dokumentation angewandten Entwicklungsprozesses der Fallvignetten (Anhang II), sowie der Berücksichtigung der erarbeiteten Einfluss- und Schlüsselfaktoren (Anhang III), ist die Plausibilität und logische Beschreibung der Fallvignetten als Stärke zu werten. Ebenfalls positiv kann die Arbeit mit einer Protagonistin beurteilt werden, weil die so entstandene Konsistenz ein leichteres Eindenken in die jeweiligen Situationen ermöglicht. Generell lässt sich festhalten, dass explorative Fallvignetten Reisen in erst entstehende Welten darstellen. Sie wagen einen Schritt auf unbekanntes Terrain. Mögliche Zukünfte können in ihren Strukturen und Bedeutungen nur schrittweise erkundet werden und

bleiben in ihrer Gänze doch unberechenbar. Empirische Gewissheiten für Zukunftsprognosen liegen vor, wenn diese erforscht werden konnten. Dies kann oft erst nach langer Zeit erfolgen. Deshalb ist diese Arbeit, wie jegliche Expedition in die Zukunft als besonderes Abenteuer anzusehen (vgl. Albert et al. 2021, S. 24).

5.2 Diskussion der Ergebnisse und Implikationen

Im Rahmen dieser Arbeit wurden drei Fallvignetten skizziert, in denen jeweils die potenzielle Anwendung von Self-Leadership beschrieben und am Ende der Fallvignette zusammenfassend dargestellt wurde. Die aus diesen Resümees gewonnenen Erkenntnisse werden nachfolgend hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfrage abschließend analysiert und diskutiert.

5.2.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit untersucht die zentrale Forschungsfrage, welchen Beitrag Self-Leadership zur Bewältigung der Anforderungen an die Führungsarbeit im Jahr 2030 leisten kann. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen lässt sich als erste Schnittmenge ableiten, dass Self-Leadership in allen drei zukünftigen Führungssituationen einen Beitrag zur erfolgreichen Bewältigung dieser erbringen konnte. Dabei wurde ersichtlich, dass auf individueller Ebene der Führungskraft deutlich mehr Self-Leadership-Praxis möglich ist, als auf Ebene der Führung zur Selbstführung bei den Mitarbeitenden. Self-Leadership konnte auf individueller Ebene in allen drei Vignetten erfolgreich eingesetzt werden. Demgegenüber erscheint die Unterstützung des Self-Leaderships der Mitarbeitenden durch die Führungskraft im ersten Fall fraglich und bleibt in der zweiten Situation aufgrund der Rolle und des Formats der Zusammenarbeit in ihren Möglichkeiten unklar. Die letzte Führungssituation bietet keine relevanten Chancen. In Bezug auf die Frage, welche Unterstützung Self-Leadership bieten kann, nimmt der Einsatz von Selbstreflexionsformaten in allen drei Kontexten auf Ebene der Führungskraft eine zentrale Bedeutung ein. Mittels Selbstbeobachtung vertraute Gedanken-, Emotions- und Verhaltensmuster aufzuspüren, diese entweder ohne Bewertung zu beobachten oder durch Selbstdiagnose einzuordnen, schult die alternative Wahrnehmung der Führungskraft. Bedeutsam an dieser Stelle erscheint der Einsatz von Selbstreflexionsformaten, die Selbstwahrnehmung als solches zum Ziel haben und somit nicht vordringlich als Unterstützung des „process of influence for directing behavior toward accomplishing goals (Neck et al. 2020)“ betrachtet werden können. Wenngleich im Rahmen der verbesserten Selbstwahrnehmung ebenfalls Ziele wie die Intuition zu fördern, emotionale Sensitivität und innere Stärke auszubauen, verfolgt und erreicht werden, wirken diese aus Sicht der Autorin auf einer tiefen Ebene der persönlichen Veränderung und Weiterentwicklung und

sind nicht gleichzusetzen mit den Zielen, wie sie in der Definition von Neck et al. (2020) verstanden werden. Selbstwahrnehmung kann als zu erreichendes Ziel und gleichzeitig als ein Teil des Kontinuums der Selbsttransformation fungieren, wie Fallvignette „BANI 2.0 trifft auf Mentorin“ zeigt. Self-Leadership geht grundsätzlich mit einer Selbsttransformation einher, wenngleich dies in situationsabhängiger Ausprägung und Intensität geschieht. Die in dieser Arbeit behandelten Führungsszenarien erfordern jeweils eine Selbsttransformation der Führungskraft und bedingen somit einen Prozess, der individuell gestaltet werden will. Die erfolgreiche Umsetzung eines derartigen Transformationsprozesses ist für Führungskräfte nur dann realisierbar, wenn sie über fundiertes Wissen zu Self-Leadership-Strategien verfügen und zugleich in der Lage sind, diese innerhalb eines Veränderungsprozesses adäquat in der Praxis anzuwenden. Dies kann in den vorliegenden Situationen nicht angenommen werden bzw. bleibt unklar. Daraus ergibt sich die Frage, auf welchem Weg eine Führungskraft die erforderlichen Kompetenzen erlangen kann, um einen entsprechenden Prozess erfolgreich zu gestalten. Im Kontext der zukünftigen Arbeitswelt ist damit zu rechnen, dass Menschen aufgrund diverser weitreichender Veränderungen nicht jederzeit in der Lage sein werden, sich effektiv selbst zu führen. Deshalb gilt es an dieser Stelle die Frage zu klären, welche Auswirkungen ein phasenweise uneffektives Self-Leadership einer Führungskraft mit sich bringt. Entsprechend sollte die Grundidee, dass nur wer sich selbst führen kann, andere führen kann, für die zukünftige Arbeitswelt differenzierter betrachtet werden. Dass Führungskräfte immer dann, wenn sie nicht (mehr) umfassend dazu in der Lage sind, sich selbst zu führen, ihre Führungsverantwortung vollumfänglich abgeben, sollte nicht die Konsequenz sein.

Mögliche Lösungsideen konnten sich ansatzweise innerhalb der Anwendung von Self-Leadership auf Ebene der Führung zur Selbstführung entdecken lassen. Hier wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden bei der Ausprägung von Self-Leadership-Kompetenzen unterstützen können und sollen. Der Versuch, Self-Leadership auf Teamebene bzw. auf der Ebene der Mitarbeitenden zu realisieren, hat in den drei Szenarien dieser Arbeit Fragestellungen aufgeworfen, die nicht abschließend beantwortet werden konnten:

1. Wie können die Self-Leadership-Kompetenzen der Teammitglieder in selbstorganisierten Systemen gefördert werden? Wer ist in der Lage, eine solche Rolle zu übernehmen?

Diese Fragestellung resultiert insbesondere aus Fallvignette zwei, in der die Rolle einer Führungskraft in ihrem ursprünglichen Gedanken, andere Menschen zu führen, nicht vorgesehen ist. Da selbstorganisierte Systeme über eine neue Art der Ressourcen- und Autoritätsverteilung verfügen, existiert keine Führungskraft, die in dieser Hinsicht Vorbild

für die Mitarbeitenden sein kann und ihre Weiterentwicklung dahingehend fördert. Auch wenn selbstorganisierte Teams und ihre Mitglieder aufgrund der Form der Zusammenarbeit vermutlich über gute Self-Leadership-Kompetenzen verfügen, werden sie sich in Situationen wiederfinden, in denen einzelne Teammitglieder oder das gesamte Team Hilfe diesbezüglich benötigen. Ein solcher Prozess könnte innerhalb des Teams abgebildet werden oder durch einen Beitrag von außerhalb begleitet werden. Dieser Grundgedanke ist gegebenenfalls auf andere Konstellationen, in denen die Führungskraft wenig bis keinen Einfluss auf die Mitarbeitenden hat, übertragbar.

Führungskonzepte wie Empowering Leadership und Shared Leadership betonen die Autonomie und Delegation, partizipative Entscheidungsfindung und Entwicklungsunterstützung (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 239 ff.). Shared Leadership kann bis zu einer vollständigen Beteiligung aller Mitarbeitenden an der Führung des Teams reichen, sodass eine klassische Führungskraft obsolet wird. Obwohl diese Führungskonzepte heute als zukunftsfähig eingeordnet werden, ist nicht davon auszugehen, dass die Führungsarbeit im Jahr 2030 flächendeckend vollständig innerhalb der Teams verteilt ist. Daher werden Führungspersönlichkeiten weiterhin benötigt. In der Annahme, dass es weiterhin Menschen gibt, die Führungsaufgaben übernehmen und basierend auf den Erkenntnissen von Vignette eins, sollten die Fragen beleuchtet werden:

2. Inwiefern sollte die Führungskraft in der Lage sein, Führung zur Selbstführung anzuleiten? Wird ein Mensch dauerhaft dazu in der Lage sein?

Speziell im Fall von „Mensch trifft auf Mensch-Maschine“ ist nicht davon auszugehen, dass die Führungskraft innerhalb eines adäquaten Zeitraums in der Lage sein wird, ihre Mitarbeitenden beim Auf- und Ausbau ihrer Self-Leadership-Kompetenzen sinnvoll zu fördern, weil sie ihre Ressourcen in ihre eigene Entwicklung investiert. Möglicherweise werden zukünftige komplexe, bis hin zu chaotischen Situationen das Bild von der einen Person, die dauerhaft dazu in der Lage ist, korrigieren. Dieser Anspruch wirkt vor dem Hintergrund der prognostizierten Entwicklungen der Arbeitswelt zunehmend schwerer erfüllbar - insbesondere vor dem Hintergrund, dass dieses Konzept einem Menschen konstant zutraut, mittels bestimmter Strategien die beste Entwicklungsunterstützung bieten zu können. Womöglich muss die Unterstützung der Self-Leadership Fähigkeiten perspektivisch nicht zwingend von der Führungskraft ausgehen, sondern kann durch wechselnde Verantwortlichkeiten im Rahmen eines gemeinsamen Prozesses geschehen.

Herausforderungen bei der Führung zur Selbstführung traten weiterhin in der Anwendung der Self-Leadership-Strategien auf. Aktuelle Konzepte empfehlen zur Anwendung von Self-Leadership auf Teamebene weitestgehend identische Strategien wie auf

individueller Ebene, ohne eine Grundidee eines Vorgehensprozesses mitzuliefern (vgl. Furtner/ Baldegger 2023, S. 142; Neck/ Manz/ Houghton 2020, S. 125 ff.). Ob ein derartiger Prozess in Gang gesetzt und begleitet werden kann und zudem noch die passenden Formate, Maßnahmen und Methoden für die jeweilige zukünftige Führungssituationen gewählt werden, hängt von der Kompetenz und Motivation der Führungskraft ab und bleibt daher ungewiss.

Über die genannten spezifischen Faktoren hinaus wurden Berührungspunkte in der Anwendung von Self-Leadership mit verschiedenen Aspekten wie Führungsstilen, Unternehmenskultur und -struktur, Persönlichkeitseigenschaften, Motiven sowie Persönlichkeitsmustern der beteiligten Akteure ebenso wie die körperliche Dimension von Self-Leadership identifiziert. Eine detaillierte Untersuchung dieser Aspekte ist jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Dennoch werden sie an dieser Stelle erwähnt, um ein möglichst umfassendes Bild der Zusammenhänge zu skizzieren.

5.2.2 Implikationen für die heutige Führungsarbeit

Aus den konzeptionellen und anwendungsorientierten Erkenntnissen dieser Arbeit können zwei grundlegende Handlungsempfehlungen für die heutige Arbeitswelt abgeleitet werden:

1. Self-Leadership sollte eine verstärkte Präsenz in Unternehmen erfahren: Während Strategien wie die Selbstzielsetzung im organisationalen Kontext breite Akzeptanz finden, wird eine alternative Haltung des Denkens, Fühlens und Handelns, die von Selbstreflexion, Selbstwahrnehmung und Selbsttransformation geprägt ist, häufig noch mit einer esoterischen Konnotation versehen (vgl. Arnold 2012, S. 4 ff.). In einer Arbeitswelt, in der nicht mit dauerhaft festgelegten Prozessen geplant werden kann, in der Wissen flüchtig ist und gleichzeitig jederzeit verfügbar ist und in der es keine bewährten Werkzeuge und Methoden im eigentlichen Sinn gibt, benötigen Organisationen eine Kultur der Reflexion, um sich an diese Umfelder anpassen zu können. Dementsprechend können Unternehmen bereits heute in die Förderung einer Kultur des „Sich-selbst-Wahrnehmens“ und des „Sich-selbst-Veränderns“ investieren.

2. Die Aneignung von Self-Leadership-Kompetenzen sollte gezielt gefördert werden: Self-Leadership-Kompetenzen können nicht als selbstverständliche Ausprägung vorausgesetzt werden. Mitarbeitende und Führungskräfte können sich diese Kompetenzen allerdings aneignen. In den aktuellen Aus- und Weiterbildungsangeboten für Führungskräfte sind Maßnahmen, rund um das Spektrum von Self-Leadership, nur vereinzelt zu finden. Im Vordergrund stehen weiterhin klassische Leadership-Tools wie „Kommunikation und Gesprächsführung“, „Konfliktmanagement“, „Change Management“ oder

„Teamführung und Teamentwicklung“ (vgl. Haufe Akademie 2024; Kitzmann 2024, TÜV Rheinland 2024; ZfW 2024). Für die Förderung der eigenen Wahrnehmung sowie zur Unterstützung des kontinuierlichen Prozesses der Selbsttransformation sind gezielte Weiterbildungsangebote erforderlich. Eine Integration in gängige Ausbildungsgänge für Führungskräfte kann hier eine adäquate Lösung darstellen. Gleichzeitig werden Konzepte für die Anwendung von Self-Leadership in der Praxis benötigt. Eine unterstützende Lösung könnten digitale Lern-Copiloten (Selbstreflexion) und VR-Lernwelten (Selbsttransformation) darstellen, in denen durch die Simulation zukünftiger Führungsszenarien analog zu den in dieser Arbeit beschriebenen Fallvignetten die praktische Anwendung von Self-Leadership gezielt trainiert werden kann. KI, Chatbots, Lern-Copiloten und Co. werden in absehbarer Zeit nicht dazu in der Lage sein, eine menschenähnliche Empathie zu entwickeln. Folglich werden verantwortliche Personen in Unternehmen benötigt, die, mit einer guten Intuition für Mensch und Situation, den Aufbau von Self-Leadership-Kompetenzen fördern. Organisationen kann daher empfohlen werden, diese Kompetenzen bei Führungskräften oder dazu geeigneten Mitarbeitenden aufzubauen.

6 FAZIT UND AUSBLICK

Self-Leadership ist eine Schlüsselkompetenz in der Führungsarbeit 2030, deren Potenzial jedoch nur durch gezielte Förderung und Weiterentwicklung wirksam werden kann. Organisationen sollten eine Kultur der Selbstreflexion und -transformation fördern und gezielte Weiterbildungsprogramme dafür etablieren. Innovative Ansätze wie digitale Lern-Copiloten und VR-Simulationen können die Entwicklung dieser Kompetenzen unterstützen. Diese Arbeit hat insbesondere dort Forschungsfragen aufgeworfen, wo die aktuellen Konzepte von Self-Leadership ihre Grenzen zu erreichen scheinen:

1. Self-Leadership auf Teamebene: Wie können Self-Leadership-Kompetenzen generell auf Teamebene und speziell in selbstorganisierten Systemen gefördert werden?
2. Umgang mit Herausforderungen im Self-Leadership: Welche Folgen haben Phasen weniger wirksamen Self-Leaderships von Führungskräften, und wie können diese überwunden werden?
3. Technologieintegration: Wie können digitale Tools wie Lern-Copiloten oder VR-Umgebungen die Selbstreflexion und -transformation unterstützen?
4. Praxisstrategien: Welche neuen Ansätze und Strategien sind erforderlich, um Self-Leadership in komplexen Arbeitskontexten wirksam umzusetzen?

Eine forschungsseitige Vertiefung des Konstrukts Self-Leadership kann entscheidend dazu beitragen, wirksame Ansätze zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen der Arbeitswelt zu identifizieren.

LITERATURVERZEICHNIS

Argyris, C./ Schön D. A. (2008): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Schäffer-Pöschel-Verlag, Stuttgart.

Albert, B./ Albrecht, T./ Apt, W./ Arnold, V./ Baecker, D. et al. (2021): Arbeit weiter denken. Werkheft 05. Arbeitsgesellschaft 2040. Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin.

Aigner-Walder, B. (2023): Demographischer Wandel und Wirtschaftsförderung - Herausforderungen der Bevölkerungsalterung für die regionale Wirtschaft. In: Korn, T./ Lempp, J./ Gregor van der Beek, G. (Hrsg.): Wirtschaftsförderung in der Krise. Wirtschaftsförderung. Konzepte zur Krisenbewältigung und Chancennutzung. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 83-98.

Arnold, R. (2022): Führen - Ein Insiderjob. Studienbrief LS0110 im Rahmen des Fernstudiengangs Leadership, TU Kaiserslautern.

Arnold, R. (2019): Wie man wird, wer man sein kann. 29 Regel zur Persönlichkeitsbildung. 2. Auflage. Carl Auer Verlag, Heidelberg.

Arnold, R. (2013): Wie man führt, ohne zu dominieren. 29 Regeln für ein kluges Leadership. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg.

Arnold, R. (2012): Spirituelle Führung. Anleitung zum Selbstcoaching. Mit einem Methoden ABC. Springer-Verlag, Wiesbaden.

Arntz, M./ Donner, F./ Evans, M./ Friedrich, A./ Horvat, S. et al. (2023): Transformation in bewegten Zeiten. Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource. Rat der Arbeitswelt. Hausdruckerei des BMAS, Bonn.

Badak, S. (2023): Verstehen wir die Unterschiede zwischen Digitalisierung, Automatisierung und KI?. https://www.linkedin.com/pulse/verstehen-wir-die-unterschiede-zwischen-und-ki-svetlana-badak/ [zugegriffen am 04.100.2024].

Balz, H. J./ Heisig, M. D. (2022): Selbstführung und Selbstfürsorge – Leitbegriffe im Führungskräfte-Coaching?. In: Möller, H. (Hrsg.): Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Ausgabe 29. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 193-208.

Bandura, A. (1986): Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice Hall.

Bass, B. M./ Riggio, R. E. (2006): Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Associates Publishers, New Jersey und London.

Bennett-Goleman, T. (2004): Emotionale Alchemie. Der Schlüssel zu Glück und innerem Frieden. Fischer-Verlag, Frankfurt.

Bischof, N. (2019): Self-Leadership in selbstorganisierten Systemen am Beispiel Holacracy. In: Negri C. (Hrsg.): Der Mensch im Unternehmen: Impulse für Fach- und Führungskräfte. Führen in der Arbeitswelt 4.0. Springer-Verlag, Berlin. S. 63-72.

BMAS (2017): Arbeit weiter denken. Weißbuch. Arbeiten 4.0. bud, Potsdam.

BMAS/ Nextpractice (2016): Wertewelten. Arbeiten 4.0. bud, Potsdam.

BMUV (2024): Die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt. https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-erklaert-232174 [zugegriffen am 20.10.2024].

Börsch, A./ Bommer, M./ Elting, J.. (2020): Die Jobs der Zukunft. Berufswelt bis 2035 - fünf Trends. https://www2.deloitte.com/de/de/pages/trends/jobs-der-zukunft-berufswelt-2035.html [zugegriffen am 19.08.2024].

Breidenbach, J./ Rollow, B. (2019): New Work needs Inner Work. 2. Auflage. Vahlen-Verlag, München.

Bremer, O. (2024): New Work - Neue Arbeitswelten. Rahmenbedingungen einer sich ändernden digitalen Arbeitswelt. In: Kohne, A. (Hrsg.): Moderne Unternehmensführung. Einordnung und Umsetzungskonzepte von Managementtrends. S. 195-226.

Brynjolfsson, E./ McAfee, A. (2015): The Second Machine Age. 4. Auflage. Börsenmedien AG, Kulmbach.

Burmeister, K./ Fink, A./ Mayer, C./ Schiel, A./ Schulz-Montag, B. (2019): Szenario-Report: KI-basierte Arbeitswelten 2030. Reihe „Automatisierung und Unterstützung in der Sachbearbeitung mit künstlicher Intelligenz“. Band 1. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.

Cantrell, S./ Fisher, J./ Stephane, J./ Flynn, J./ Fields, A./ Van Durme, Y. (2024): When people thrive, business thrives: The case for Human Sustainability. In: 2024 Global Human Capital Trends. Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world. Deloitte Insights. S. 11-23.

Casicio, J. (2020): Facing the Age of Chaos. https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d [zugegriffen am 09.11.2024].

Carver, C. S./ Scheier, M. F. (1998): On the self-regulation of behavior. Cambridge University Press.

Carver, C. S./ Scheier, M. F. (1981): Attention and self-regulation: A control theory approach to human behavior. Springer-Verlag, Heidelberg.

Charta der Vielfalt (2024): Digitalisierung. Alles im Wandel. https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/arbeitswelt-im-wandel/digitalisierung/ [zugegriffen am 06.10.2024].

Deci, E. L./ Ryan, R. M. (1987): The support of autonomy and the control of behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 53(6). S. 1024-1037. https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024 [zugegriffen am 16.11.2024].

Dettmers, S. et al. (2021): Future Skills - Future Learning. https://www.kienbaum.com/publikationen/future-skills-future-learning/ [zugegriffen am 18.08.2024].

Destatis (2024): Bevölkerung. Demografischer Wandel. https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html#sprg371138 [zugegriffen am 18.10.2024].

Destatis (2022): 2035 werden in Deutschland 4 Millionen mehr ab 67-Jährige leben. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22_511_124.html [zugegriffen am 16.12.2024].

Dispenza, J. (2019): Ein neues Ich. Wie sie Ihre gewohnte Persönlichkeit in vier Wochen wandeln können. 11. Auflage. Koha-Verlag, Dorfen.

Döring, N./ Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Auflage. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

Driskell, J. E./ Copper, C./ Moran, A. (1994): Does Mental Practice enhance Performance? Journal of Applied Psychology 1994, Vol. 79 (4). S. 481-492.

Drucker, P. F. (1999): Managing oneself. In: Harvard Business Review, 77(2). S. 64-74.

Dufaux, M. O. (2024): Coaching-Chatbots. Bausteine für Kurzzeit-Coaching mit Chatbots. Springer-Verlag, Wiesbaden.

Edelkraut, F./ Sauter, W. (2023): Future-Skills-Training. Zukunftsfähigkeit professionell erfassen und gezielt entwickeln. Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Erpenbeck, J./ Sauter W. (2013): Kompetenzentwicklung mit humanoiden Computern. Die Revolution des Lernens via Cloud Computing und semantischen Netzen. Springer-Verlag, Wiesbaden.

EU (2024): EUR-Lex. Dokument 32024R1689. Amtsblatt der Europäischen Union. Verordnung (EU) 2024/1689 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juni 2024 zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz und zur Änderung der Verordnungen (EG) Nr. 300/2008, (EU) Nr. 167/2013, (EU) Nr. 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 und (EU) 2019/2144 und der Richtlinien 2014/90/EU, (EU) 2016/797 und (EU) 2020/1828 (Gesetz über künstliche Intelligenz) (Text von Bedeutung für den EWR). http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj [zugegriffen am 05.10.2024].

Frey, C. B./ & Osborne, M. A. (2013): The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?. Oxford Martin Programme on Technology and Employment, University of Oxford. https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf [zugegriffen am 29.09.2024].

Fromm, E. (1980): Analytische Charaktertheorie. Band 2. Gesamtausgabe. Klett-Verlag, Stuttgart.

Furtner, M./ Baldegger, U. (2023): Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. 3. Auflage. Springer-Verlag, Wiesbaden.

Furtner, M. (2018): Self-Leadership. Praxis und Anwendung. Springer-Verlag, Wiesbaden.

Furtner, M. (2017): Self-Leadership. Basics. Springer-Verlag, Wiesbaden.

Furtner, M./ Baldegger, U. (2013): Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. 3. Auflage. Springer-Verlag, Wiesbaden.

Franken, S. (2022): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice Beispiele. 2. Auflage. Springer-Verlag. Wiesbaden.

Glatzel, K./ Lieckweg, T. (2022): Collaborative Leadership. Erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter mit dem 4C-Modell. 2. Auflage. Haufe-Lexware, Freiburg.

Gartner (2023): Worauf sich HR im Jahr 2024 konzentrieren wird. https://www.gartner.com/en/articles/where-hr-will-focus-in-2024 [zugegriffen am 03.11.2024].

Gransche, B. / Manzeschke, A. (2024): Das bewegliche Heer der Künstlichen Intelligenz. Ein Technomythos als Summe menschlicher Relationen. In: Heinlein, M./ Huchler, N. (Hrsg.): Künstliche Intelligenz, Mensch und Gesellschaft Soziale Dynamiken und gesellschaftliche Folgen einer technologischen Innovation. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 75-108.

Gregersen, S./ Vincent-Höper, S./ Nienhaus, A. (2013): Führung und Gesundheit - Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter?. Österreichisches Forum Arbeitsmedizin. S. 28-39.

Hardwig, T./ Boos, M. (2024): Führung virtueller und hybrider Teamarbeit. In: Basel, J./ Manchen Spörri, S. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für die Wirtschaft. Arbeit - Konsum - Gesellschaft. Springer-Verlag, Berlin.

Harris, K. et al. (2018): Labor 2030: The Collision of Demographics, Automation and Inequality. https://www.bain.com/insights/labor-2030-the-collision-of-demographics-automation-and-inequality/ [zugegriffen am 18.08.2024].

Hasselaar, E./ Lebel, A. (2024): Realizing the Potential of Global Digital Jobs. White Paper April 2024. WEF, Genf.

Haufe-Akademie (2024): Führung und Leadership. Mit Ihrem Team auf Erfolgskurs!. https://www.haufe-akademie.de/hierarchy/fuehrung+und+leadership [zugegriffen am 12.01.2025].

Hazan, E. et al. (2024): A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond. https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-

of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond#/ [zugegriffen am 18.08.2024].

Heidbrink, M./ Debnar-Daumler, S. (2023): Selbstführung. Innere Klarheit für chaotische Zeiten. 3. Auflage. Haufe-Lexware, Freiburg.

Heinicke, M. (2024): Zu Grenzen und Risiken von Künstlicher Intelligenz. Es ist absurd, Einzelfalldiagnosen zu stellen und alles auszuschalten, was dem Einzelfall eigen ist. In: BVVP (Hrsg.): Psychotherapie in Politik und Praxis. Ausgabe 1, 2024. S. 8-11.

Heinlein, M./ Huchler, N. (2024): Künstliche Intelligenz als gesellschaftliche Herausforderung. In: Heinlein, M./ Huchler, N. (Hrsg.): Künstliche Intelligenz, Mensch und Gesellschaft Soziale Dynamiken und gesellschaftliche Folgen einer technologischen Innovation. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 1-12.

Hellwagner, T./ Söhnlein, D./ Weber, E. (2022): Tschüss, Babyboomer. In: Straub, R. (Hrsg.): Personalmagazin. Ausgabe 08/2022. Haufe-Lexware, Freiburg. S. 19-23.

Helmhold, M. (2023a): New Work als neues Arbeitskonzept. In: Helmhold, M./ Landes, M./ Steiner, E./ Dathe, T./ Jeschio, L. (Hrsg.): New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung. Springer-Verlag, Wiesbaden. S.1-17.

Helmhold, M. (2023b): Performancebooster virtueller Teams. In: Helmhold, M./ Landes, M./ Steiner, E./ Dathe, T./ Jeschio, L. (Hrsg.): New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 57-70.

Hofmann, J./ Wienken, V. (2020): Führung in der digitalen Transformation. Ein Realitätscheck für mittelständische Industrieunternehmen. In: Bauer, W./ Riedel, O./ Weisbecker, A./ Rief, S. (Hrsg.): Führung in der digitalen Transformation. http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-599911.html [zugegriffen am 05.11.2024].

Hunziker, A. (2024): Fünf Elemente der achtsamen Führung. In: Weifenbach, M. (Hrsg.): Erfolgsformel Achtsamkeit. Bewusst führen. Nachhaltig gewinnen. Litego-Verlag, Wien. S. 158-171.

Hüther, G. (2011): Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher. Fischer-Verlag, Frankfurt.

IFAA (2022): ifaa-Studie: Künstliche Intelligenz in produzierenden Unternehmen. https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/studien/kwh-ue-alf-ki-studie-ergebnisse [zugegriffen am 05.11.2024].

Janssen, B. (2024): Der Upstalsboom Weg ins Kloster. https://www.upstalsboom-weg-begleiter.de/seminare-und-workshops/der-upstalsboom-weg-ins-kloster/ [zugegriffen am 09.09.2024].

Janssen B./ Grün, A. (2017): Stark in stürmischen Zeiten. Die Kunst, sich selbst und andere zu führen. 5. Auflage. Ariston Verlag, München.

Kabat-Zinn, J. (2019): Gesund durch Meditation. Das große Buch der Selbstheilung mit MBSR. Knaur Verlag, München.

Karl, A. M. (2023): Future Skills, Future Leaders – Welche Zukunftskompetenzen Führungskräfte heute brauchen. In: Kastner, C./ Jacob, C./ Hesmer, D./ Plugmann, P. (Hrsg.) (2023): Innovative Unternehmensführung. Erprobte Strategien, Techniken und Booster, die Unternehmen und Start-ups zukunftsfähig machen. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 331- 345.

Kauffeld, S./ Hoppe D. (2011) : Arbeit und Gesundheit. In: Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 223-244.

Keller, I./ Knafla, C. (2019): Selbstführung als zentrale Kompetenz in digitalen und flexiblen Arbeitswelten. Evidenzbasierte Strategien der Selbstregulation für Führungskräfte und Mitarbeitende. In: Negri, C. (Hrsg.): Der Mensch im Unternehmen: Impulse für Fach- und Führungskräfte. Führen in der Arbeitswelt 4.0. Springer-Verlag, Berlin.

Kitzmann Management-Institut (2024): Führung. https://www.kitzmann.biz/seminare/fuehrung/?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMIs_Lv9cXtigMVvaJQBh0ASQ8nEAAYASAAEgIzzPD_BwE [zugegriffen am 12.01.2025].

Knafla, I./ Keller, C. (2023): Selbstführung, nachhaltige Leistung und Wohlbefinden. In: Werkmann-Karcher, B./ Müller, A./ Zbinden, T. (Hrsg.): Personalpsychologie für das Human Resource Management. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 281-293.

Koch, D. (2024): Strategische Nachhaltigkeit. Ein Überblick über Konzepte und Strategieoptionen unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: Kohne, A. (Hrsg.): Moderne Unternehmensführung, S. 161-193.

Korte, L. (2023): Was ist eine Vignettenstudie?. In: Schnell, M. W./ Dunger, C./ Schulz-Quach, C. (Hrsg.): Corona: Todesangst und Hilfsbereitschaft. Eine Vignettenstudie. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 19-32.

Krafft, A. (2002): Wie Niklas Luhmann die Welt beobachtet. In: Institut für Soziologie und Sozialforschung der Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg (Hrsg.): Der soziologische Blick. Vergangene Positionen und gegenwärtige Perspektiven. Springer Verlag, Wiesbaden. S. 193-206.

Krüger, S. (2021): Die KI-Entscheidung: Künstliche Intelligenz und was wir daraus machen. Springer-Verlag, Wiesbaden.

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zu Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Franz Vahlen-Verlag, München.

Leyhausen, F./ Klute, A. (2022): Tschüss, Babyboomer. In: Straub, R. (Hrsg.): Personalmagazin. Ausgabe 08/2022. Haufe-Lexware, Freiburg. S. 26-30.

Linnhoff-Popien, C. (2021): Künstliche Intelligenz. Wenn Algorithmen denken und Prozesse revolutionieren. Digitale Welt, Ausgabe 3, 2021. Institut für Informatik, Ludwig-Maximilians-Universität München. S. 14-15.

Lohmann-Haislah, A. (2020). Stand und Entwicklung der Schlüsselfaktoren 2006, 2012, 2018. In: BAuA (Hrsg.): Stressreport Deutschland 2019: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Lund, S. et al. (2021): The postpandemic economy. The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/ [zugegriffen am 12.10.2024].

Mainzer, K. (2024): Epilog: Grenzen der KI – theoretisch, praktisch, ethisch. In: Mainzer, K. (Hrsg.): Philosophisches Handbuch Künstliche Intelligenz. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 885-919.

Mallon, D./ Scoble-Williams, N. / Griths, M./Cantrell, C./ Zanza, M. (2024): What do organizations need most in a disrupted, boundaryless age? More imagination. In: 2024 Global Human Capital Trends. Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world. Deloitte Insights. S. 53-64.

Manz, C. C./ Sims, H. P. (1991): Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. Organizational Dynamics, 19 (4). S. 18-35.

Manz, C. C. (1986): Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. The Academy of Management Review, 11(3). S. 585-600.

Majkovic, A. L./ Gundrum, E./ Weiss, S./ Külling, C./ Lutterbach S./ Frigg, D. (2020): IAP Studie 2020. Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten. Ergebnisse der qualitativen Interviews. https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP-Studie_Selbstfuehrung_2020.pdf [zugegriffen am 25.11.2024].

Mattenberger, M. M. (2024): Was bedeutet BANI? https://fh-hwz.ch/news/was-bedeutet-bani [zugegriffen am 09.11.2024].

McAfee, A./ Brynjolfsson, E. (2017): Machine Platform Crowd. Wie wir das Beste aus unserer digitalen Zukunft machen. Börsenmedien AG, Kulmbach.

Michaelsen, M. M./ Graser, J./ Onescheit, M./ Tuma, M./ Pieper, D./ Werdecker, L./ Esch, T. (2021): iga.Report 45. Wirksamkeit von Achtsamkeitstechniken im Arbeitskontext. IAG, Dresden.

Michalak, J./ Heidenreich, T./ Williams, J. M. G. (2022): Fortschritte der Psychotherapie, Band 48. Achtsamkeit. 2. überarbeitete Auflage. Hogrefe-Verlag, Göttingen.

Miko-Schefzig, K. (2022): Forschen mit Vignetten. Gruppen, Organisationen, Transformation. In: Mey, G./ Niermann, D./ Andrea, P./ Reichertz, J. (Hrsg.): Qualitativ forschen - Aktuelle Ansätze. Beltz Ju-venta-Verlag, Weinheim. S. 7-132.

Mühlbauer, D. (2023): Der Weg zur Smart-Work Experience. Die Zukunft der Arbeit zwischen HR-Tech und HR-Touch - 43 inspirierende Use Cases. Springer-Verlag, Wiesbaden.

Müller, G. F./ Lohaus, D. (2021): Fragebogen zur Diagnose von Führung zur Selbstführung (F-DFS). Testmanual. https://doi.org/10.48444/h_docs-pub-232 [zugegriffen am 01.12.2024].

Müller, G. F./ Braun, W. (2009): Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben. Hans Huber-Verlag, Bern.

Neck, C. P./ Manz, C. C./ Houghton, J. D. (2020): Self-Leadership. The definitive guide to personal excellence. 2nd Edition. Sage Publications, California.

Neck, C. P./ Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. In: Journal of managerial psychology, 21(4). S. 270-295.

Neufeind, M./ Koppel, H./ Schomburg, F. (2016): Wertewelten. Arbeiten 4.0. In: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Werkheft 02. Wie wir arbeiten (wollen). https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a-877-02-werkheft-02.html [zugegriffen am 22.10.2024].

Pearce, C. L. (2007): The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. Human Resource Management Review, 17(4). S. 355-359.

Personalmagazin (2022): Hacks für die Hybridwelt. Personalmagazin 07/2022. Haufe-Lexware, Freiburg.

Peters, R./ Dicks, M./ Altepost, A./ Aschenbrenner, D./ Burmester, M. et al. (2021): Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz – fünf Kurzszenarien zu „Mensch-Technik-Interaktion 2030“. Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin.

Precht, R. D. (2020): Künstliche Intelligenz und der Sinn des Lebens. 3. Auflage. Goldmann-Verlag, München.

Precht, R. D. (2017): Die Zukunft der Arbeit. „Wir dekorieren auf der Titanic die Liegestühle um“. Richard David Precht im Gespräch mit Karin Fischer, 01.05.2017. Deutschlandfunk. https://www.deutschlandfunk.de/die-zukunft-der-arbeit-wir-dekorieren-auf-der-titanic-die-100.html [zugegriffen am 28.09.2024].

Pundt, L. (2023): Demografischer Wandel und Demografiemanagement. In: Werkmann-Karcher, B./ Müller, A./ Zbinden, T. (Hrsg.): Personalpsychologie für das Human Resource Management. Springer-Verlag, Berlin. S. 57-72.

Rutter, M. (1999): Resilience concepts and findings: implications for family therapy. In: The Association for Family Therapy 1999: Journal of Family Therapy, Vol. 21. Blackwell Publishers, Oxford. S. 119–144.

Schindler, S. (2020): Ein achtsamer Blick auf die Achtsamkeits-Hype. In: Möller, H. (Hrsg.): Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Ausgabe 27. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 111-124.

Schnell, M. W./ Dunger, C. (2023): Vignettenstudien im Licht der Wissenschaftstheorie. In: Schnell, M. W./ Dunger, C./ Schulz-Quach, C. (Hrsg.): Corona: Todesangst und Hilfsbereitschaft. Eine Vignettenstudie. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 1-17.

Schwab, K. (2016): The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, Geneva.

Seligman, M. (1991): Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life.

Sheldon, K. M. (2014): Becoming oneself: The central role of self-concordant goal selection. Personality and Social Psychology Review, 18(4). S. 349-365.

Shklarek, R./ Kroismayr, G./ Kantner, V. (2024): Trendradar. Die Jobs der Zukunft. Zukunftsinstitut AT. Im Auftrag der Haufe Akademie.

Stegmann, R./ Schröder, U. B. (2018): Anders gesund - Psychische Krisen in der Arbeitswelt. Prävention, Return-to-Work und Eingliederungsmanagement. Springer-Verlag, Wiesbaden.

Stocker, P. (2023): Was bedeutet VUCA? https://fh-hwz.ch/news/was-bedeutet-vuca [zugegriffen am 09.11.2024].

Stulle. K. P./ Beenen, A. (2024): Talent Klima Index. Ergebnisse 1. Halbjahr 2024. https://www.profil-m.de/wp-content/uploads/2024/10/TKI-Ergebnisse-Hb1-2024.pdf.pdf [zugegriffen am 02.11.2024].

Stumpp, S. (2018): Wertschöpfung mit der Crowd. DOI: 10.5281/zenodo.1401704 [zugegriffen am 13.10.2024].

Töpfer, N. F. (2024): Chatbots in der Psychotherapie: Lernen am Modell?. In: BVVP (Hrsg.): Psychotherapie in Politik und Praxis. Ausgabe 1, 2024. S. 14-15.

TÜV Rheinland (2024): Management und Kommunikation Seminare. https://akademie.tuv.com/themen/management-kommunikation [zugegriffen am 12.01.2025].

Unkrig, E. R. (2020): Mandate der Führung 4.0. Agilität - Resilienz - Vitalität. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Ventzke, F. (2020): Mina - der erste KI-basierte Chatbot für die Verbesserung deiner mentalen Gesundheit. https://www.ventzke-media.de/de/blog/mina-entwicklung-chatbot-mentale-gesundheit/ [zugegriffen am 13.12.2024].

Walter, N./ Fischer, H./ Hausmann, P./ Klös, H. P./ Lobinger, T. et al. (2013): Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Bericht der Kommission „Zukunft der Arbeitswelt“ der Robert Bosch Stiftung. https://www.bosch-stiftung.de/de/publikation/die-zukunft-der-arbeitswelt [zugegriffen am 19.08.2024].

Weifenbach, M. (2024): Perspektivwechsel Achtsamkeit. Mit Achtsamkeit und Bewusstsein in Führung gehen. In: Weifenbach, M. (Hrsg.): Erfolgsformel Achtsamkeit. Bewusst führen. Nachhaltig gewinnen. Litego-Verlag, Wien. S. 23-39.

Weiß, Y. (2024): Upskilling und Reskilling in the Age of AI: Was das konkret für jeden Einzelnen von uns bedeutet. https://yasmin-weiss.de/blog/upskilling-und-reskilling-in-the-age-of-ai-was-das-konkret-fuer-jeden-einzelnen-von-uns-bedeutet/ [zugegriffen am 12.10.2024].

Winde, M. / Klier J. (2021): Diskussionspapier Nr. 3. Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., Essen.

World Economic Forum (WEF) (2024): The Global Risks Report 2024. Global Risks Report 2024 | World Economic Forum | World Economic Forum (weforum.org) [zugegriffen am 19.10.2024].

World Economic Forum (WEF) (2023): Future of Jobs Report 2023. Insight Report Mai 2023. https://www.weforum.org/reports/the-future-ofjobs-report-2023/ [zugegriffen am 01.09.2024].

IHK-Zentrum für Weiterbildung (ZfW) (2024): Mitarbeiterführung. https://ihk-weiterbildung.de/bildungsangebote/seminare-und-zertifikatslehrgaenge/ [zugegriffen am 12.01.2025].

Zika, G./ Kalinowski, M./ Krinitz, J./ Maier, T./ Mönnig, A. et al. (2024): Szenarien über die Erhöhung des Arbeitskräftepotenzials. Forschungsbericht 631. BMAS, Berlin.

Zukunftsinstitut (2024): Konnektivität Trend AI Leadership. https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/trend-ai-leadership [zugegriffen am 04.11.2024].

Zukunftsinstitut (2023a): 13 Trends für die Zukunft der Arbeit. https://shop.zukunftsinstitut.de/13-Trends-fur-die-Zukunft-der-Arbeit-p594529080 [zugegriffen am 01.09.2024].

Zukunftsinstitut (2023b): Megatrend New Work. https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrend-new-work [zugegriffen am 26.10.2024].

Zukunftsinstitut (2023c): Megatrend Silver Society. https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrend-silver-society [zugegriffen am 16.12.2024].

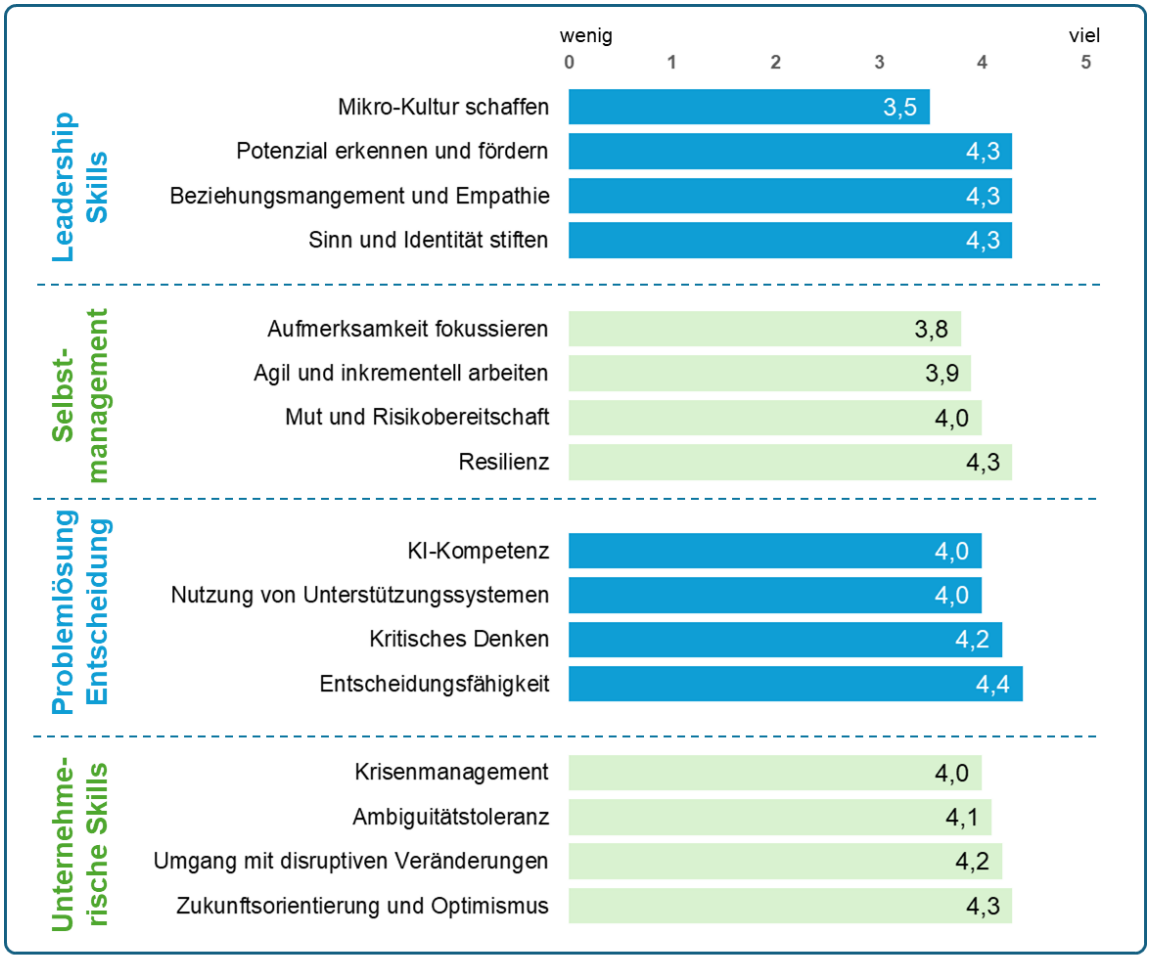
EIGENSTÄNDIGE ERKLÄRUNG

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe."

Steinborn, 17.01.2025	Diana Falk
Ort, Datum	Unterschrift

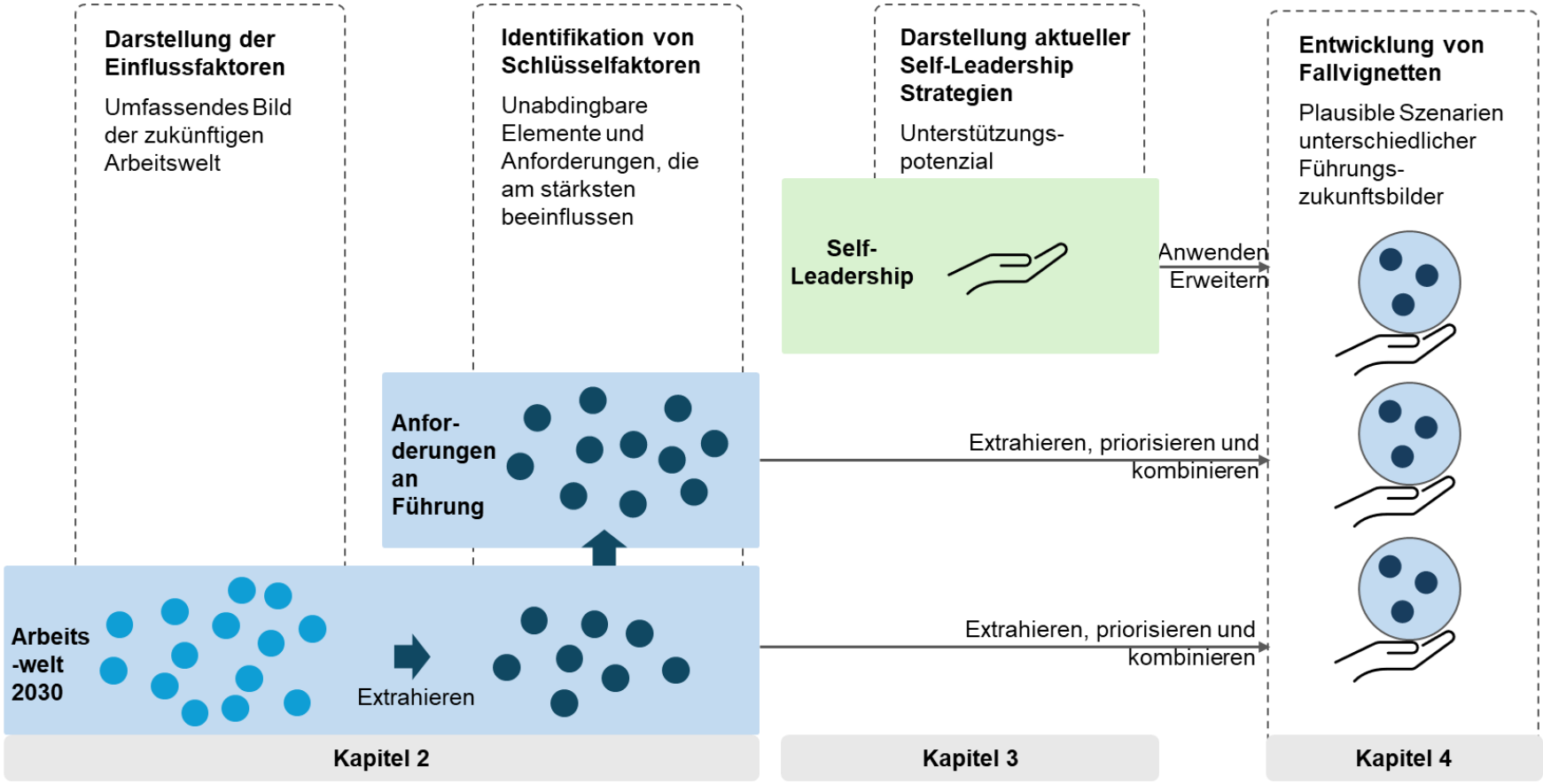
ANHÄNGE

Anhang I: Zukunftskompetenzen von Führungskräften



Anhang 1: Zukunftskompetenzen von Führungskräften
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Stulle/ Beenen 2024, S. 6 ff.)

Anhang II: Entwicklungsprozess der Fallvignetten dieser Arbeit



Anhang 2: Entwicklungsprozess der Fallvignetten
(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Albert et al. 2021, S. 24 ff.)

Anhang III: Einflussfaktoren und Schlüsselfaktoren mit Ausprägungen für die Arbeitswelt im Jahr 2030

Einfluss-faktoren	Schlüsselfaktoren	Angenommene Ausprägung für 2030
Demografische Entwicklung	– Demografischer Wandel – Alternde Erwerbsbevölkerung – Alternde Gesellschaft – Erwerbsbeteiligung Älterer – Fachkräftemangel	– Gesellschaft und Erwerbsbevölkerung altern – Bevölkerung schrumpft – Fachkräftemangel wächst an – Strukturen für die Arbeit von älteren Mitarbeitenden zu wenig vorhanden – Zuwanderung zu gering zur Kompensation
Integration neuer Technologien am Arbeitsplatz	– Potenzial der Technologien – Sicherheit und Ethik – Mensch-/Maschine-Interaktion Zusammenarbeit – Verlust von Arbeitsplätzen – Neue Arbeitsplätze – Digitalkompetenz – Lernen und Entwicklung	– Mensch-Maschine-Interaktion problematisch – Angst vor KI vorhanden – Digitalkompetenz der Menschen stark ausbaufähig – Automatisierung und Digitalisierung bisher vornehmlich zum Zwecke der Effizienzsteigerung – Routinetätigkeiten reduzieren sich – Nutzung der KI in den Organisationen verstärkt sich seit 2029: Unterstützung in Entscheidungsprozessen, Prognosen, Zeitalter der KI Mitarbeitenden angebrochen
Veränderte Wert-vorstellungen	– Selbstorganisierte Kollaborationsformate – Eigenverantwortung – Gestaltungsfreiheit – Selbstverwirklichung – Sinnhaftigkeit – Gesundheit und Wohlbefinden	– New Work Grundgedanke etabliert sich langsam; umfassende Implementierung nicht gegeben – Mitgestaltung und Selbstorganisation weiterhin Wunsch der Mitarbeitenden; demgegenüber stehen alte Managementstrukturen, die nur langsam abgelöst werden – Wertekonflikte führen vermehrt zu Unruhen in Organisationen und gesamten Wirtschaftsbereichen
Klimawandel und Ressourcen-verfügbarkeit	– Umweltrisiken – Technologische Transformation – Ökologische Transformation – Umweltschutz und Nachhaltigkeit	– Klimawandel moderat ausgeprägt – Keine großen Klimakatastrophen – Ökologische Transformation schafft wenig neue Arbeitsplätze – Klimaziele werden nicht eingehalten
Globale Vernetzung	– Wachstumspotenzial – Machtkonzentration – Plattformentwicklung – Schutz- und Mitbestimmungsrechte – Potenzial der Crowd	– Starke Entwicklung der Plattformen – Potenziale der Crowd werden intensiv genutzt; Schutz der Mitarbeitenden fraglich – Dynamik der Entwicklungen steigt – Soziale Unsicherheit im System der flexiblen Arbeitsverhältnisse
Disruptive Umbrüche und Krisen	– Lernen und Lernagilität – Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit – Ambiguitätstoleranz – Empathie und Achtsamkeit – Transparenz und Intuition	– Maßnahmen der deutschen Regierung hinsichtlich Lebenslangem Lernen nicht ausreichend – Unternehmen investieren stark in die Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden (+35 % Weiterbildungsquote) – Kluft zwischen gering und hoch qualifizierten Menschen wächst an – Eine progressive neue Technologie eines deutschen Startups im Bereich der Energiegewinnung erzielt erste bahnbrechende Erfolge – Bisher keine weitere globale Krise – Zahlreiche kleinere Disruptionen im Bereich digitaler Technologien

Anhang 3: Einflussfaktoren und Schlüsselfaktoren mit Ausprägungen für die Arbeitswelt im Jahr 2030 (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Albert et al. 2021, S. 24 ff.)

Anhang IV: Profil „Anna Svensson”

„Wer Großes will, muss zuerst das Kleine tun.“

Anna Svensson.

- Leiterin People & Culture (19 Mitarbeitende)
- 31 Jahre alt
- Weiblich
- 2 Hunde
- Wohnt zur Miete in Hamburg
- In Partnerschaft mit Mia, 35 Jahre alt (Berufsmusikerin)

Bildungsniveau
- Ausbildung zur Fachinformatikerin
- Hochschulabschluss (Master of Science Human Ressources)
- Coach-Weiterbildung
- Weiterbildung zur Change-Managerin

Führungserfahrung und -verständnis
- 4 Jahre in Führungspositionen
- Gibt Verantwortung ins Team
- Ergebnisorientiert
- Projektorientiertes Arbeiten
- Klare, transparente Kommunikation
- Tendenz zur transformationalen Führung

Erwartungen und Ziele
- Eigene Tierschutzorganisation aufbauen
- Wanderung durch den Norden Japans
- Eigenes Unternehmen gründen

Herausforderungen
- Umgang mit Personen, die bewahrende Tendenzen zeigen
- Eigene Bedürfnisse erkennen und diesen Raum geben

Soziales Umfeld
- Engagiert sich ehrenamtlich im Tierschutz
- Entscheidungen bespricht sie mit ihrer Partnerin
- Guter Kontakt zu Familie und Freunden

Interessen
- Ihre Hunde
- Eisbaden
- Japanische Haikus

Werte
- Ehrlichkeit
- Neugier
- Optimismus
- Leistung

Verhaltensweisen
- Agiert überlegt und trifft Entscheidungen wohl überlegt
- Begeistert sich schnell für Neues; initiiert Innovationen
- Verliert zwischendurch den Fokus

Anhang 4: Profil „Anna Svensson“
(Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang V: Fünf Schritte für das Aufspüren von Schemata

1. Registrieren Sie, was geschieht: Gehen Sie mit Achtsamkeit an den Augenblick heran und beobachten Sie was geschieht. Machen Sie sich bewusst, *dass* Sie gerade überreagieren oder etwas Unangemessenes gesagt oder getan haben.
2. Seien Sie offen für Ihre Gefühle: Erkunden Sie die stärksten Gefühle.
3. Registrieren Sie Ihre Gedanken: Was denken Sie? Wie bewerten Sie das, was passiert für sich selbst? Mit welchen Gedanken versuchen Sie Ihr Verhalten vor sich selbst zu rechtfertigen?
4. An was erinnert Sie das? Haben Sie Ähnliches schon einmal erlebt?
5. Suchen Sie nach einem Muster: Bemerken Sie Übereinstimmungen mit ähnlichen Verhaltensweisen?

Anhang 5: Fünf Schritten für das Aufspüren von Schemata
(Quelle: vgl. Bennett-Goleman 2004, S. 132)