



**Werkstatt**

für Organisations- und  
Personalforschung e.V.

# **Anforderungen an Spitzenführungskräfte – Retrospektive und Perspektive**

---

Replikation einer empirischen Untersuchung

**Wenzel Matiaske, Doris Holtmann und Simon Fietze**

---

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., ISSN 1615-8261

## **Die Autoren:**

**Wenzel Matiaske** Professor für Betriebswirtschaftslehre am Institut für Personal und Arbeit der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.  
E-Mail: wenzel.matiaske@werkstatt-opf.de

**Doris Holtmann** Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personal und Arbeit der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.  
E-Mail: holtmann@hsu-hh.de

**Dr. Simon Fietze** ist wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Personal und Arbeit an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.  
E-Mail: simon.fietze@werkstatt-opf.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**  
Berlin 2014

## **Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**

**Bericht Nr. 29, Berlin 2014**

**ISSN 1615-8261**

### **Kontakt zur Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Dr. Karin Reichel  
Offenbacher Str. 5  
14197 Berlin

email: kontakt@werkstatt-opf.de  
Internet: www.werkstatt-opf.de

### **Vorstandsmitglieder und wissenschaftlicher Beirat der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Prof. Dr. Albert Martin  
Prof. Dr. Wenzel Matiaske  
Prof. Dr. Eckart Minx  
Prof. Dr. Werner Nienhüser  
Dr. Karin Reichel  
Prof. Dr. Florian Schramm

## 1 Einleitung

Vor einem Vierteljahrhundert fragten wir erstmals Top-Manager, Berater und Hochschullehrer nach den Anforderungen an Spitzenführungskräfte (Bronner, Matiaske & Stein 1991). Die Beobachtung des Wandels in den Anforderungsmerkmalen setzten wir rund eine Dekade später mit einer weiteren Studie fort (Matiaske, Holtmann & Weller 2002; Holtmann, Matiaske & Weller 2003).

Substantiell zielte unsere Forschungsfrage auf den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Dieser Wandel, für die 1990er Jahre noch unter dem Stichwort des Wertewandels codiert (Matiaske 1992), steht mittlerweile in einem anderen Licht. Die Auflösung des rheinischen Kapitalismus und der Umbau der „Deutschland AG“ zum „Modell Deutschland“ aufgrund von Globalisierung und Individualisierung geht nicht nur mit Veränderungen in der Unternehmensfinanzierung, im System der industriellen Beziehungen und in den Beziehungen von Unternehmen und Gesellschaft einher (u.a. Streck/Höppner 2003; Beyer 2003; Bispinck 2005; Freye 2009; Mayer-Ahuja, Bartelheimer & Kädtler 2012), sondern vermutlich auch mit einer veränderten sozialen Zusammensetzung der Spitzenführungskräfte der Wirtschaft, ihrer Karrierewege und ihrer Anforderungsprofile.

Seinerzeit galt unser methodisches Forschungsinteresse der Delphi-Methode (Häder 2014), die wir in Form einer standardisierten Befragung erprobten. Statt Ereignisse und ihr voraussichtliches Eintrittsjahr von Experten prognostizieren zu lassen (Salancik, Wenger & Helfer 1971), ließen wir beschreibende Aussagen von Anforderungsprofilen zusammenstellen und auf Rating-Skalen die seinerzeit aktuellen (1990) und die künftigen Ausprägungen – Bezugspunkt war der markante Jahrtausendwechsel 2000 – einschätzen. Die wiederholte Befragung von Experten und die Rückkopplung der Zwischenergebnisse als zentrale Elemente der Methodik behielten wir bei. Diese Methodik nutzten wir – in modifizierter Form – in der ersten Wiederholungsstudie (Matiaske et al. 2001; Holtmann et al. 2002) sowie in der vorliegenden Replikation.

Um die Vergleichbarkeit zu den Vorgängerstudien zu gewährleisten ist der Fragenkatalog nahezu vollständig beibehalten, aber – um die Belastung für die Befragten gering zu halten – wurde die Mehrstufigkeit als charakteristisches Element der standardisierten

Expertenbefragung nicht mehr realisiert. Darüber hinaus zeigten sich in der ersten Erhebung nur wenige Variationen in den Urteilen bei den befragten Experten über mehrere Stufen der Befragung (Bronner et al. 1991).

Das Format der Vorgängerstudie (Matiaske et al. 2002; Holtmann et al. 2003), sowohl die prognostizierten Veränderungen zum gegenwärtigen Zeitpunkt als auch die Entwicklung für die nächste Dekade einzuschätzen, behielten wir bei. Darüber hinaus haben wir, soweit möglich, dieselben Experten wie schon 1990 und 2001 in die Befragung einbezogen.

Bevor wir die Befunde der Befragung vorstellen, wollen wir zunächst den theoretischen Bezugsrahmen unseres Fragebogens zur Beschreibung von Anforderungen – respektive veränderten Anforderungen – im Topmanagement deutscher Unternehmen skizzieren. Anzumerken ist, dass die eingangs beschriebenen Wandlungstendenzen nicht sämtlich auf Basis der hier vorgestellten Befragung nachvollziehbar sind. Vielmehr ist diese Befragung ein Baustein in einer Reihe weiterer Studien, die sich auf primär- oder sekundäranalytischer Basis mit dem Wandel im Topmanagement beschäftigen (Matiaske 2013). Der zentrale Fokus der vorliegenden Berichterstattung sind die Veränderungen in den Anforderungsprofilen von Spitzenführungskräften der deutschen Wirtschaft. Darüber hinaus behandeln wir die Frage, wie die hohe Übereinstimmung in den Urteilen von Praktikern in den Unternehmungen (Selbsteinschätzungen), Beratern und Wissenschaftlern (Fremdeinschätzungen) erklärt werden könnte. Den daraus resultierenden Forschungsbedarf diskutieren wir in der abschließenden Zusammenfassung des Berichtes.

## **2 Bezugsrahmen und Methode der Untersuchung**

Analog zu den beiden Vorläuferuntersuchungen vor zwei Dekaden (Bronner et al. 1991) und zur Jahrtausendwende (Matiaske et al. 2002; Holtmann et al. 2003) bildet auch für die aktuelle Studie Wittes (1974) Entwurf einer empirischen Theorie der Führung den theoretischen Bezugsrahmen. Witte (1974) schlägt ein Forschungsprogramm vor, in dessen Zentrum sich Aussagen über den Zusammenhang und die Wirkung von Parametern der Führung befinden, die empirisch prüfbar sind. Nach Bronner et al. (1991) sind diese Aussagen insbesondere für die Fragestellung dieser Studienreihe geeignet, da sie

aus Beiträgen der empirischen Führungstheorie hergeleitet wurden und so den Ansprüchen der „Prüfungsfähigkeit, Prüfungswürdigkeit und eines zumindest minimalen Bewährungsgrades“ (Witte 1974, S. 189) genügen.

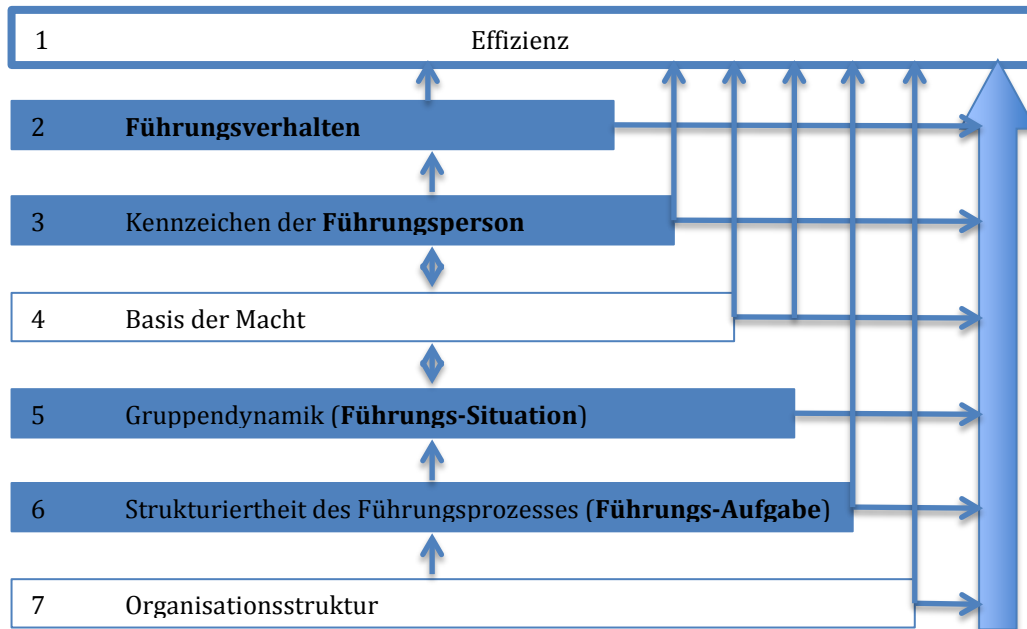


Abbildung 1: Variablen der empirischen Theorie der Führung (in Anlehnung an Witte 1974 und Bronner et al. 2002)

Abbildung 1 zeigt die verschiedenen Variablen, deren Bezug zum ökonomischen Effizienzkriterium sowie deren Verknüpfungen untereinander. Dies und die stufenweise, mehrdimensionale Wirkung der Variablen auf die Effizienz bilden für Bronner et al. (1991) den Ausgangspunkt der Untersuchung. Der Fokus liegt auf den Variablenbündeln gegenwärtiger und zukünftiger Anforderungen an Spitzenführungskräfte: die beiden prozeduralen Parameter „Strukturiiertheit des Führungsprozesses“ und „Gruppendynamik“, die von Bronner et al. (1991) zu „Führungs-Aufgabe“ und „Führungs-Situation“ angereichert werden, sowie die beiden personalen Parameter „Führungsperson“ und „Führungsverhalten“. Die im Modell Wittes verbleibenden Variablenbündel „Basis der Macht“ und „Organisationsstruktur“ werden zwar als theoretisch bedeutsam angesehen, blieben aber aus erhebungstechnischen Gründen unberücksichtigt.

Im Rahmen einer Delphi-Studie entwickelten Bronner et al. (1991) auf Basis der vier erwähnten wesentlichen Führungsparameter einen Fragebogen, der an Experten aus Praxis und Wissenschaft verschickt wurde. Die Befragungsteilnehmer wurden in der ersten Befragungsrunde zunächst gebeten, die gegenwärtige Bedeutung von Anforderungsmerkmalen an Spitzenführungskräfte einzuschätzen und die Items auf Vollstän-

digkeit zu prüfen. Die danach zusätzlich gewonnenen Merkmale wurden als standardisierte Fragen in das Instrument mit aufgenommen. Der erweiterte Fragebogen wurde den Experten in zwei weiteren Befragungsrunden, diesmal zur zukünftigen Einschätzung der Anforderungsmerkmale an Spitzenführungskräfte, vorgelegt. Wie in Delphi-Befragungen üblich erfolgte ein Rückkopplungsprozess der aggregierten Ergebnisse der einzelnen Befragungsrunden im Vergleich zum eigenen Urteil und zur Verfeinerung der Einschätzungen. Bereits nach der dritten Befragungsrunde war die Konvergenz der Einschätzungen hoch und es wurden keine weiteren Verbesserungen erwartet, so dass Bronner et al. (1991) keine weiteren Befragungen durchführten. Matiaske et al. (2002) verzichteten auf die Mehrstufigkeit der Befragung nach dem Delphi-Verfahren und setzten das unveränderte Erhebungsinstrument der Studie von Bronner et al. (1991) ein, da weitestgehend dieselben Teilnehmer für eine erneute Teilnahme gewonnen werden konnten.

Wie bereits einleitend angedeutet, hat sich die Delphi-Befragung seit ihren Ursprüngen in den 1950er Jahren verschiedentlich weiterentwickelt. In ihren Anfängen diente die Methode der Prognose von Eintrittszeitpunkten. Seit den 1990er Jahren hat sich der Anwendungszweck gewandelt und die Delphi-Methode wird stärker für die Informationsbeschaffung zur Entscheidungsfindung eingesetzt (Ammon 2005, Häder 2014). Bronner et al. (1991) behielten – wie oben beschrieben – die wiederholte Befragung von Experten sowie den Rückkopplungsprozess als Kernelemente der Delphi-Methodik bei, ließen aber die Entwicklung von Anforderungsmerkmalen in der Retrospektive und Prognose einschätzen anstatt für bestimmte Ereignisse nach deren Eintrittszeitpunkt zu fragen. Die Autoren wählten für die Einschätzung von Merkmalsänderungen das damals aktuelle Jahr 1990 und als Referenzzeitpunkt das zu prognostizierenden Bezugsjahr 2000. Bei Matiaske et al. (2002) wurden die Experten analog – jeweils um ein Jahrzehnt versetzt – gebeten, retrospektiv einzuschätzen, wie sich die Anforderungen an Spitzenführungskräfte zwischen 1990 und 2000 verändert haben. Referenzzeitpunkt für die Prognose bildete in dieser Untersuchung das Jahr 2010.

Der inhaltliche Fokus unserer erneuten Replikation, die Fortführung der beiden vorherigen Untersuchungen, bleibt unverändert und ist durch zwei Leitfragen charakterisiert:

1. Beschreiben die Experten aus heutiger Sicht den Anforderungswandel an das Topmanagement ähnlich wie in der Prognose im Jahr 2000?
2. Welchen Anforderungswandel an Spitzenführungskräfte sehen die Experten in der Zukunft mit dem Bezugspunkt im Jahr 2020?

Um diese Fragen zu beantworten ist es notwendig, dass wir den identischen Fragebogen der Vorgängerstudien – möglichst denselben oder zumindest vergleichbaren – Experten zur Einschätzung vorlegen.

Das Erhebungsdesign der aktuellen Folgestudie repliziert die Untersuchungsanlage der Vorgängerstudien. Die Rückläufe der drei Studien, unterteilt in die Adressierung Personalverstände, Professoren – aus dem Fachgebiet Unternehmensführung, Personal und Organisation – und Personalberater (Tabelle 1).

Befragungsgruppen/Bezugspunkte	1990-2000	2000-2010	2010-2020
Personalvorstände	15	16	18
Professoren	18	14	24
Personalberater	20	9	6
Insgesamt (N)	53	39	48

**Tabelle 1: Übersicht der Untersuchungslage der Studien**

Auf Grund der jeweils zeitlich großen Abstände zwischen den Befragungswellen (von jeweils mehr als einer Dekade) konnten nicht mehr alle ehemals Befragten erreicht werden, da sich ein Teil der Befragten entweder beruflich verändert hat oder aus Altersgründen aus dem Berufsleben ausgeschieden sind. Die Verteilung auf die drei Befragungsgruppen und ein fast identischer Personenkreis konnten in den ersten zwei Untersuchungen – bis auf die Rückläufe aus der Berufsgruppe Personalberater – repliziert werden. Der Rücklauf der vorliegenden Untersuchung umfasst ebenfalls einen Großteil der ehemaligen befragten Experten, unterscheidet sich aber in der Verteilung über die Berufsgruppen: Die Befragungsergebnisse basieren auf dem Rücklauf von einem fast gleich hohen Anteil aus dem Kreis der Personalverstände, einem höheren Anteil an Rückläufen aus der Professorenschaft sowie einem etwas niedrigeren Rücklauf aus der Gruppe der Personalberater. Soweit möglich wurden die Teilnehmenden aus den Vorgängerstudien erneut gewonnen oder andernfalls Personen in der gleichen Organisation und Position um Teilnahme gebeten.

Wie in den Voruntersuchungen wurden die Experten im Anschreiben aufgefordert eine fiktionale Modellposition anzunehmen und um Einschätzungen typischer Merkmale aktueller und zukünftiger Anforderungen an Führungskräfte des Topmanagements gebeten. Um einen einheitlichen Bezugspunkt der Befragung zu gewährleisten wurde als Topmanagement die erste Leitungsebene (Geschäftsführung, erweiterte Geschäftsführung, Vorstand) von Aktiengesellschaften und GmbHS mit mehr als 10.000 Mitarbeitern definiert. Der Bezugspunkt, die Spitzenposition im Management der deutschen Wirtschaft wurde beibehalten und nur bezüglich des Entgeltes angepasst. Die weiteren Hinweise zur Beantwortung des Fragebogens wurden aus den Vorgängeruntersuchungen übernommen.

Im ersten Abschnitt des Fragebogens ging es um die rückblickende Einschätzung. Die befragten Experten sollten angeben, wie sehr sich die Anforderungen an das Topmanagement – operationalisiert in den vier Variablenbündeln „Führungs-Verhalten“, „Führungs-Person“, „Führungs-Situation“ und „Führungs-Aufgabe“ – zwischen den Jahren 2000 und 2010 gewandelt haben. Die standardisierten Items des Fragebogens wurden von uns vorgegeben und von den Befragten anhand einer neunstufigen Ratingskala mit den Endpunkten „weniger wichtig“ (-4) und „wichtiger“ (+4) eingeschätzt. Die Höhe der positiven oder negativen Einschätzung eines Merkmals drückt somit die Stärke des Bedeutungswandels aus. Die mittlere Skalenposition (0) bedeutet, dass sich das jeweilige Item nicht gewandelt bzw. deren Bedeutung sich nicht verändert hat. Im zweiten Fragebogenabschnitt wurden die Experten gebeten zu prognostizieren, wie sehr sich die Anforderungen an das Topmanagement im 2020 verändern werden. Die Einschätzung erfolgte wieder innerhalb der oben beschriebenen vier Variablengruppen und anhand der erwähnten neunstufigen Ratingskala.



### 3 Retrospektive: Veränderung der Anforderungen zwischen 2000 und 2010 aus damaliger und heutiger Sicht

Die Ergebnisse der Befragung werden orientiert an dem dargelegten Bezugsrahmen und analog zur Untersuchung aus dem Jahr 2000 berichtet. Die abgefragten Merkmale (Items) sind daher in vier Gruppen unterteilt: Führungs-Aufgabe, Führungs-Situation, Führungs-Person und Führungs-Verhalten. Nachfolgend werden für alle Items in jede dieser Gruppen die prognostizierten Veränderungen basierend auf der Untersuchung aus dem Jahr 2000 (Prognose – in den Tabellen: 2000) und die rückblickend eingeschätzte Veränderung aus der aktuellen Befragung (Rückblick – in den Tabellen: 2010) gegenübergestellt. In tabellarischer Form werden für jedes Urteilspaar – sofern das Item in beiden Untersuchungen erhoben wurde – verschiedene statistische Kennzahlen ausgewiesen:

- das erste Quartil als 25%-Schwelle der Verteilung (Q1),
- der Median als 50%-Schwelle der Verteilung (M),
- das dritte Quartil als 75%-Schwelle der Verteilung (Q3),
- der Rang des Items in der jeweiligen Befragung nach seinem geschätzten Bedeutungszugewinn, wobei die Ränge selbstverständlich mehrfach belegt sein können,
- die Anzahl der ausgewerteten Antworten (N),
- die Ergebnisse eines Median-Tests zur Überprüfung, ob sich die Urteile der Wissenschaftler und Praktiker (Vergleich Wiss./Prakt.) signifikant voneinander unterscheiden (diese Kennzahl bezieht sich jeweils nur auf die aktuelle Erhebung aus dem Jahr 2010) und
- die Ergebnisse eines Median-Tests zur Überprüfung, ob sich die korrespondierenden Einschätzungen zu den verschiedenen Zeitpunkten (Vergleich 2000/2010) signifikant voneinander unterscheiden.

Die Reihenfolge der Items in den nachfolgenden Tabellen (nicht der angegebene Rang) entspricht der von Matiaske et al. (2002) identifizierten Bedeutung des jeweiligen Merkmals im Jahr 2000. An oberster Stelle sind somit die Items zu finden, die in der damaligen Befragung als besonders bedeutsam eingeschätzt wurden. Im unteren Be-

reich der Tabelle stehen die Merkmale, die zu dem Zeitpunkt als weniger wichtig bewertet wurden.

### 3.1 Prognose und Rückblick: Führungs-Aufgabe

Items		Q1	M	Q3	Rang	N	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 2000/2010
Motivieren	2000	1,0	2,0	4,0	2	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	2,0	3,0	1	47		
Personal entwickeln	2000	2,0	3,0	4,0	1	39	n.s.	**
	2010	0,0	2,0	2,0	2	47		
Delegieren	2000	1,0	2,0	3,0	3	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	4	47		
Informieren	2000	1,0	2,0	3,0	3	39	n.s.	**
	2010	0,0	1,0	2,0	4	47		
Personal auswählen	2000	1,0	2,0	3,0	3	39	n.s.	*
	2010	0,0	2,0	2,0	2	47		
Entscheiden	2000	0,0	1,0	2,0	9	38	n.s.	n.s.
	2010	0,0	0,0	2,0	10	47		
Planen	2000	0,0	2,0	2,0	8	39	* (P)	n.s.
	2010	0,0	0,0	2,0	10	47		
Koordinieren	2000	0,0	2,0	3,0	7	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	4	47		
Konflikte lösen	2000	1,0	2,0	3,0	3	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	4	46		
Verhandeln	2000	0,0	1,0	2,0	9	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	4	47		
Organisieren	2000	0,0	1,0	2,0	9	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	0,0	1,0	13	47		
Berichten/Vortragen	2000	0,0	0,0	2,0	12	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	0,0	2,0	10	46		
Kontrollieren	2000	-2,0	0,0	0,0	15	39	n.s.	n.s.
	2010	-1,0	0,0	1,0	14	47		
Repräsentieren	2000	0,0	0,0	1,0	13	39	n.s.	**
	2010	0,0	1,0	2,0	4	46		
Anleiten	2000	-1,0	0,0	1,0	14	39	n.s.	n.s.
	2010	-1,0	0,0	0,0	15	46		

Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant; \*  $p \leq 0,05$ , \*\*  $p \leq 0,01$ , \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; der Vergleich basiert auf  $\chi^2$ -Test; (P): die Gruppe der Praktiker schätzt einen größeren Bedeutungszugewinn als die Gruppe der Wissenschaftler.

**Tabelle 2: Vorausschauende und rückblickende Einschätzung der Bedeutung verschiedener Aktivitäten**

Die Führungs-Aufgabe wird anhand von 15 typischen Aktivitäten von Spitzenführungs-kräften operationalisiert (Tabelle 2). Die prognostizierte und rückblickende Bedeutung der Merkmale stimmen weitestgehend überein. Über alle Items hinweg ist der Trend retrospektiv zurückhaltender als in der Prognose vermutet. Nur der Bedeutungswandel der Aktivitäten „Personal entwickeln“, „Informieren“, „Personal auswählen“ und „Re-präsentieren“ unterscheidet sich signifikant von der Prognose aus dem Jahr 2000. Die ersten zwei genannten Merkmale werden von den Experten in der aktuellen Befragung als weniger wichtig eingeschätzt, als noch vor zehn Jahren prognostiziert. Die Items „Personal auswählen“ und insbesondere „Repräsentieren“ werden dagegen heute rück-blickend als wesentlich wichtiger eingeschätzt. War seine Bedeutung in 1990 und 2000 noch im unteren Bereich der Tabelle angesiedelt, rückt es mit Blick auf die Retrospekti-ve im Jahr 2010 in den oberen Tabellenbereich.

Sowohl die Reihenfolge (Bedeutung des Merkmals in 2000) als auch die Ränge von Aus-blick und Rückblick unterstreichen die Entwicklung der Merkmale zur Führungs-Aufgabe in der ersten Wiederholungsuntersuchung: Die auf die Beschäftigten und deren Leistung bezogenen Merkmale „Motivieren“, „Personal entwickeln“ und „Personal aus-wählen“ haben eine hohe, „Kontrollieren“ und „Anleiten“ haben dagegen eine geringe Bedeutung.

Zur Interpretation der niedrigen Ausprägung der letztgenannten Items „Kontrollieren“ und „Anleiten“ ist auf Türk (1981) zu verweisen, der Personalführung als Residualfunk-tion – als Führungssubstitut – beschreibt, das jenseits der unmittelbaren Interaktion, dem Akt der hierarchischen Führung wie beispielsweise dem Kontrollieren, liegt. Im Verständnis der Substitutionstheorie hat die Ausübung sozialer Kontrolle – wie bei-spielsweise die in dieser Studie hoch ausgeprägten Merkmale „Personal auswählen“ und „Personal entwickeln“ – neben der direkten Personalführung eine gleichgewichtige Funktion, die durch Passung und Sozialisation Kontrollroutinen konkreter Handlungen ersetzen kann.

Vergleicht man die Einschätzung der Merkmale durch Wissenschaftler mit denen der Praktiker zeigen sich mit Ausnahme des Items „Planen“ keine signifikanten Abweichun-gen. Für die Praktiker hat dieses Merkmal eine höhere Relevanz als für die befragten Wissenschaftler.

### 3.2 Prognose und Rückblick: Führungs-Situation

Items		Q1	M	Q3	Rang	N	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 2000/2010
Medien	2000	1,0	2,0	3,0	1	39		
	2010	1,0	2,0	2,0	2	48	n.s.	n.s.
Berater	2000	0,0	2,0	3,0	2	39		
	2010	0,0	0,0	1,0	7	48	n.s.	**
Hochschulkontakte	2000	0,0	1,0	2,0	4	39		
	2010	0,0	1,0	2,0	3	48	n.s.	n.s.
Aufsichtsrat	2000	0,0	1,0	2,0	4	39		
	2010	0,0	1,5	3,0	1	48	n.s.	n.s.
Ressortvertreter auf gleicher Ebene	2000	0,0	1,0	2,0	4	39		
	2010	0,0	0,0	2,0	5	47	n.s.	*
Mitarbeiter im unmittelbaren Arbeitsgebiet	2000	0,0	2,0	2,0	3	39		
	2010	0,0	0,5	1,0	6	48	** (P)	*
Betriebsrat	2000	-1,0	0,0	1,0	8	39		
	2010	0,0	0,0	1,0	7	48	n.s.	n.s.
Ehepartner <sup>1</sup>	2000	0,0	0,0	0,0	10	37		
	2010	-	-	-	-	-	-	-
Soziale Kontakte <sup>2</sup>	2000	-	-	-	-	-		
	2010	0,0	1,0	2,0	3	47	n.s.	-
Politiker	2000	0,0	0,0	1,0	7	39		
	2010	0,0	0,0	1,0	7	47	n.s.	n.s.
Staatliche Stellen	2000	-1,0	0,0	1,0	8	39		
	2010	0,0	0,0	1,0	7	48	n.s.	n.s.
Verbände	2000	-2,0	-1,0	0,0	11	39		
	2010	0,0	0,0	1,0	7	48	n.s.	*
Gewerkschaften	2000	-2,0	-1,0	0,0	11	39		
	2010	-1,0	0,0	0,0	12	48	n.s.	n.s.

Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant; \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$ ; der Vergleich basiert auf  $\chi^2$ -Test; (P): die Gruppe der Praktiker schätzt einen größeren Bedeutungszugewinn als die Gruppe der Wissenschaftler.

<sup>1</sup> Das Item wurde bei der Erhebung 2010 nicht mehr mit aufgenommen.

<sup>2</sup> Das Item wurde bei der Erhebung 2010 neu mit aufgenommen.

**Tabelle 3: Vorausschauende und rückblickende Einschätzung der Bedeutung verschiedener Kommunikationspartner**

Die Führungs-Situation wird mit der Einschätzung der Bedeutung von 12 Kommunikationspartnern in der Führungssituation erhoben (Tabelle 3). Das Item „Ehepartner“ wurde in der aktuellen Erhebung 2010 durch das Item „Soziale Kontakte“ ersetzt. Der Vergleich von Prognose und Retrospektive der zehn zu beiden Zeitpunkten erhobenen Kommunikationspartner zeigt bei vier Items signifikante Unterschiede. Die „Berater“,

„Ressortvertreter auf gleicher Ebene“ und „Mitarbeiter im unmittelbaren Arbeitsgebiet“ werden dabei im Rückblick geringer eingeschätzt als in der Prognose. Eine Bedeutungszunahme zeigt sich dagegen bei den „Verbänden“. Ein genereller Trend über alle Kommunikationspartner hinweg ist jedoch nicht auszumachen. Die übrigen Einschätzungen zeigen nur marginale Unterschiede zwischen Prognose und Retrospektive und deuten darauf hin, dass die vorgegebenen Merkmale gut eingeschätzt sowie prognostiziert wurden.

Betrachtet man die beiden Rangreihen finden sich ebenfalls nur wenige Abweichungen. Die „Medien“ haben in der Führungs-Situation nach wie vor eine große Bedeutung. Diese Einschätzung kann vor dem Hintergrund einer verstärkten Medienbeobachtung in den letzten Jahren und einer zunehmend kritischeren (Medien-)Öffentlichkeit interpretiert werden.

„Betriebsrat“, „Staatliche Stellen“ und „Gewerkschaften“ werden dagegen weiterhin als weniger wichtige Kommunikationspartner wahrgenommen, sodass sich deren Bedeutungsverlust, der sich in den 1990er Jahren zeigte, zu festigen scheint. In den 2000er Jahren haben – mit Blick auf die Rangreihen – „Berater“ und „Mitarbeiter im unmittelbaren Arbeitsgebiet“ an Bedeutung verloren. Der Kommunikation mit dem „Aufsichtsrat“ und mit „Verbänden“ wird eine stärkere Relevanz attestiert als in der Vergangenheit. Ebenfalls als wichtig eingeschätzt wird das in der aktuellen Befragung neu mit aufgenommene Item „Soziale Kontakte“.

Die Einschätzungen durch Wissenschaftler und Praktiker unterscheiden sich – ähnlich wie bei der Führungs-Aufgabe – auch in der Dimension Führungs-Situation nur marginal. Lediglich die Bedeutung der „Mitarbeiter im unmittelbaren Arbeitsgebiet“ als Kommunikationspartner wird seitens der Praktiker höher eingeschätzt als seitens der Wissenschaftler.

Als weitere Merkmale der Führungs-Situation werden verschiedene Kommunikationssituationen (Tabelle 4) und unterschiedliche Kommunikationsformen (Tabelle 5) erhoben. Die Items dieser Merkmalsgruppen wurden teilweise modifiziert bzw. ergänzt, um dem allgemeinen gesellschaftlichen und technologischen Wandel Rechnung zu tragen. So wurde in der Dimension Kommunikationssituationen das Item „Lobbyismus“ neu mit

aufgenommen. Die Kommunikationsformen wurden unter dem Item „Rechnerkommunikation“ spezifiziert in „E-Mail“ und „Social Media“.

Bezüglich der abgefragten Kommunikationssituationen zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Perspektive und Retrospektive. „Informelle Meetings“ und „Workshops mit Kunden“ haben weiterhin starke Bedeutung, während „Gremiensitzungen“ und „Kongress-/Messekontakte“ als weniger wichtig eingeschätzt werden. Das neu aufgenommene Item „Lobbyismus“ wird als mehr oder weniger wichtig eingestuft.

Items		Q1	M	Q3	Rang	N	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 2000/2010
Informelle Meetings	2000	1,0	2,0	3,0	1	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	2,0	2,0	1	48		
Workshops mit Kunden	2000	1,0	2,0	3,0	1	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,5	2,0	2	48		
Gremiensitzungen	2000	-1,0	0,0	1,0	3	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	0,0	1,0	4	48		
Kongress-/Messekontakte	2000	-1,0	0,0	1,0	3	39	n.s.	n.s.
	2010	-1,0	0,0	0,0	5	48		
Lobbyismus <sup>1</sup>	2000	-	-	-	-	-	n.s.	-
	2010	0,0	1,0	2,0	3	48		

Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant; \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$ ; der Vergleich basiert auf  $\chi^2$ -Test  
<sup>1</sup> Das Item wurde bei der Erhebung 2010 neu mit aufgenommen.

**Tabelle 4: Vorausschauende und rückblickende Einschätzung der Bedeutung verschiedener Kommunikationssituationen**

Tabelle 5 veranschaulicht die Einschätzungen der Bedeutung verschiedener Kommunikationsformen im Rahmen der Führungs-Situation. Eine signifikante Veränderung zeigt sich lediglich bei dem relativ unspezifisch formulierten Item „Rechnerkommunikation“, das im Vergleich zu den 2000er Jahren als geringer – aber immer noch als dominierend – eingeschätzt wird. Der computergestützten Kommunikation – in dieser Studie ergänzt um die neuen Items „E-Mail“ und „Social Media – wird eine hohe Relevanz zugeschrieben. Parallel zur Nutzung technologischer Medien gilt aber auch die „Persönliche Kommunikation“ als unverzichtbar. Bezogen auf die Rangfolgeneinordnung gewinnt das face-to-face-Gespräch an Bedeutung. Als weniger relevant im Vergleich zu den Vorjahren werden die „Telefonische Kommunikation“ und die „Schriftliche Kommunikation“ eingeschätzt.

Sowohl für die abgefragten Kommunikationssituationen als auch für die Kommunikationsformen zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Einschätzungen von Wissenschaftlern und Praktikern.

Items		Q1	M	Q3	Rang	N	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 2000/2010
Rechnerkommunikation	2000	2,0	3,0	4,0	1	39	n.s.	*
	2010	1,0	2,0	3,0	1	40		
Kommunikation per Videokonferenz	2000	1,0	2,0	3,0	2	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	5	48		
Persönliche Kommunikation	2000	1,0	2,0	3,0	2	39	n.s.	n.s.
	2010	1,0	2,0	3,0	1	48		
Telefonische Kommunikation	2000	0,0	1,0	2,0	4	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	0,0	1,5	6	48		
Schriftliche Kommunikation	2000	-2,0	0,0	0,0	5	39	n.s.	n.s.
	2010	-1,0	0,0	0,0	7	48		
E-Mail <sup>1</sup>	2000	-	-	-	-	-	n.s.	-
	2010	1,0	2,0	3,0	1	47		
Social Media <sup>1</sup>	2000	-	-	-	-	-	n.s.	-
	2010	1,0	2,0	3,0	1	47		

Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant; \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$ ; der Vergleich basiert auf  $\chi^2$ -Test

<sup>1</sup> Das Item wurde bei der Erhebung 2010 neu mit aufgenommen.

**Tabelle 5: Vorausschauende und rückblickende Einschätzung der Bedeutung verschiedener Kommunikationsformen**

### 3.3 Prognose und Rückblick: Führungs-Person

Die Dimension Führungs-Person wird anhand verschiedener Verhaltensanforderungen an die Führungsperson erhoben (Tabelle 6). Bei diesen personalen Parametern zeigen sich kaum Veränderungen in der Bedeutung von „Flexibilität“, „Lernfähigkeit“, „Teamfähigkeit“ und „Kreativität“. Diese Items werden vorausschauend und rückblickend als wichtige Anforderungen eingeschätzt. Prognose und Retrospektive unterscheiden sich dabei lediglich bei den Merkmalen „Teamfähigkeit“, „Lernfähigkeit“ und „Kreativität“, die rückblickend als geringer eingestuft wurden als im 2000er Ausblick. Bezogen auf die Rangfolgen der Verhaltensanforderungen gewinnen die Items „Konfliktbereitschaft“ und „Durchsetzungsvermögen“ ebenso an Bedeutung wie die Forderung nach „Integrität“ und „Sozialer Verantwortung“. Der Bedeutungszuwachs der zwei zuletzt genannten Items kann vor dem Hintergrund interpretiert werden, dass spätestens seit den Finanz- und Wirtschaftskrisen der 2008/2009er Jahre Fragen der Verantwortlichkeit von Führung – auch privatwirtschaftlicher Unternehmen – in der öffentlichen Diskussion eine

stärkere Rolle spielen (Leipprand et al. 2012). Im öffentlichen Dialog wurde gefordert, dass kurzfristige Interessen langfristige Ziele nicht verdrängen dürfen und auch übergeordnete Unternehmensziele im Sinne von „Corporate Social Responsibility“ verfolgt werden sollten. Die Urteile der Wissenschaftler und Praktiker weisen wie zuvor in der Dimension Kommunikationssituation keine signifikanten Differenzen auf.

Items		Q1	M	Q3	Rang	N	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 2000/2010
Flexibilität	2000	1,0	3,0	4,0	1	39	n.s.	n.s.
	2010	1,0	2,0	3,0	1	47		
Teamfähigkeit	2000	1,0	2,0	4,0	3	39	n.s.	*
	2010	0,0	1,0	2,0	3	47		
Lernfähigkeit	2000	1,0	2,5	4,0	2	38	n.s.	*
	2010	0,0	2,0	3,0	2	47		
Kreativität	2000	1,0	2,0	3,0	4	39	n.s.	*
	2010	0,0	1,0	2,0	3	47		
Konfliktbereitschaft	2000	0,0	1,0	2,0	6	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	3	47		
Entschlusskraft	2000	0,0	1,0	3,0	5	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	3	47		
Integrität	2000	0,0	1,0	2,0	6	38	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	3	47		
Durchsetzungsvermögen	2000	0,0	1,0	2,0	6	38	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	3	47		
Soziale Verantwortung	2000	0,0	1,0	2,0	6	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	3	47		
Berechenbarkeit	2000	0,0	0,0	2,0	10	38	n.s.	n.s.
	2010	0,0	0,0	1,0	10	47		

Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant; \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$ ; der Vergleich basiert auf  $\chi^2$ -Test

**Tabelle 6: Vorausschauende und rückblickende Einschätzung der Bedeutung verschiedener Verhaltensanforderungen**

### 3.4 Prognose und Rückblick: Führungs-Verhalten

Das Führungs-Verhalten wird anhand von 17 Adjektiven, die Aspekte von Führungsstilen widerspiegeln, operationalisiert (Tabelle 7). Einen Bedeutungszugewinn sehen die Experten vor allem bei den Führungsmerkmalen „zielorientiert“, „motivierend“ und „ergebnisorientiert“, wie sie bei leistungs- und mitarbeiterorientierten Führungsstilen zu finden sind.



Items		Q1	M	Q3	Rang	N	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 2000/2010
ergebnisorientiert	2000	1,0	2,0	3,0	1	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	1	46		
motivierend	2000	0,0	2,0	3,0	3	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	1	45		
zielorientiert	2000	1,0	2,0	3,0	1	39	n.s.	**
	2010	0,0	1,0	2,0	1	46		
integrativ	2000	0,0	1,0	2,0	5	37	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	1	45		
aufgabenorientiert	2000	0,0	1,0	2,0	5	39	n.s.	**
	2010	0,0	0,0	1,0	9	47		
konsultativ	2000	0,0	1,0	2,0	5	38	n.s.	n.s.
	2010	0,0	0,0	1,0	9	45		
kooperativ	2000	0,0	1,0	3,0	4	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	1	45		
situationsabhängig	2000	0,0	1,0	2,0	5	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	1	46		
charismatisch	2000	0,0	0,0	2,0	9	38	n.s.	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	1	47		
demokratisch	2000	0,0	0,0	2,0	9	37	n.s.	n.s.
	2010	-1,0	0,0	1,0	13	47		
emphatisch	2000	0,0	1,0	1,0	12	37	n.s.	*
	2010	0,0	1,0	2,0	1	44		
konsensgeleitet	2000	0,0	0,0	2,0	9	39	n.s.	n.s.
	2010	0,0	0,0	1,0	9	45		
sachbezogen	2000	0,0	0,0	1,0	13	38	n.s.	n.s.
	2010	0,0	0,0	1,0	9	44		
determinierend	2000	-1,0	0,0	0,0	14	38	n.s.	n.s.
	2010	-1,0	0,0	0,0	14	44		
manipulativ	2000	-3,0	-2,0	0,0	15	39	** (W)	n.s.
	2010	-2,0	0,0	0,0	15	45		
laissez-faire	2000	-4,0	-2,0	-1,0	16	37	n.s.	n.s.
	2010	-3,0	-2,0	0,0	17	45		
autoritär	2000	-4,0	-3,0	-1,0	17	38	* (W)	n.s.
	2010	-2,0	-2,0	0,0	16	46		

Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant; \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$ ; der Vergleich basiert auf  $\chi^2$ -Test; (W): die Gruppe der Wissenschaftler schätzt einen größeren Bedeutungszugewinn als die Gruppe der Praktiker.

**Tabelle 7: Vorausschauende und rückblickende Einschätzung der Bedeutung verschiedener Führungsstile**

Den in der Führungsdiskussion eher negativ konnotierten Merkmalen „manipulativ“, „autoritär“ sowie „laissez-faire“ wird ein Bedeutungsverlust bescheinigt. Bemerkenswerte Unterschiede der Rangreihe lassen sich kaum feststellen. Signifikante Differenzen zwischen Prognose und Retrospektive zeigen sich bei den Führungsmerkmalen „zielorientiert“, „aufgabenorientiert“ und „emphatisch“. Der Stellenwert von Ziel- und Aufgabenorientierung wird in der Prognose als wichtiger bewertet. Empathie wird dagegen in der Retrospektive als wichtiger eingeschätzt. Signifikante Unterschiede zwischen den Befragungsgruppen zeigt sich bei den Merkmalen „manipulativ“ und „autoritär“, wobei die Wissenschaftler diesen Merkmalen eine höhere Bedeutung beimessen als die Praktiker.

## 4 Perspektive: Ein Ausblick auf die Anforderungen im Jahr 2020

Das nachstehende Kapitel vergleicht den zuvor berichteten Stand (Rückblick – in den Tabellen: 2010) mit dem Ausblick auf das Jahr 2020 (Prognose – in den Tabellen: 2020). Die Retrospektive betrachtet dabei die Bedeutungsänderung der Merkmale zwischen den Jahren 2000 und 2010. Die Perspektive beschäftigt sich mit dem prognostizierten Bedeutungswandel der Merkmale bis in das Jahr 2020. Die Beschreibung erfolgt analog zum vorherigen Kapitel. Es werden wieder folgende statistische Kennzahlen ausgewiesen:

- das erste Quartil als 25%-Schwelle der Verteilung (Q1),
- den Median als 50%-Schwelle der Verteilung (M),
- das dritte Quartil als 75%-Schwelle der Verteilung (Q3),
- den Rang des Items in der jeweiligen Befragung nach seinem geschätzten Bedeutungszugewinn, wobei die Ränge selbstverständlich mehrfach belegt sein können,
- die Anzahl der ausgewerteten Antworten (N),
- die Ergebnisse eines Median-Tests zur Überprüfung, ob sich die Urteile der Wissenschaftler und Praktiker (Vergleich Wiss./Prakt.) signifikant voneinander unterscheiden (diese Kennzahl bezieht sich jeweils nur auf die Prognose für das Jahr 2020) und
- die Ergebnisse eines Median-Tests zur Überprüfung, ob sich die korrespondierenden Einschätzungen der verschiedenen Zeitpunkte (Vergleich 2010/2020) signifikant voneinander unterscheiden.

Die Items sind in den Tabellen nach ihrem Bedeutungsgewinn in der Retrospektive (2010) sortiert, so dass sich die Reihenfolge der Merkmale an der Rangfolge ihrer Bedeutungsänderung im Rückblick orientiert. Die aufgeführten Kennzahlen für die Prognose (2020) geben an, wie sich voraussichtlich die Bedeutung der Merkmale bis zum Jahr 2020 aus Sicht der Befragten verändern wird.

#### 4.1 Perspektive: Führungs-Aufgabe

Die Rückschau und Prognose zu den verschiedenen Merkmalen der Führungs-Aufgabe fallen im Urteil der Experten ähnlich aus (Tabelle 8).

Items		Q1	M	Q3	Rang	N	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 2010/2020
Motivieren	2010	0,0	2,0	3,0	1	47	n.s.	n.s.
	2020	1,0	2,0	3,0	1	46		
Personal entwickeln	2010	0,0	2,0	2,0	2	47	n.s.	n.s.
	2020	1,0	2,0	3,0	1	46		
Personal auswählen	2010	0,0	2,0	2,0	2	47	n.s.	*
	2020	0,0	2,0	3,0	3	46		
Delegieren	2010	0,0	1,0	2,0	4	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	7	46		
Informieren	2010	0,0	1,0	2,0	4	47	* (P)	n.s.
	2020	1,0	2,0	2,0	6	46		
Koordinieren	2010	0,0	1,0	2,0	4	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	7	46		
Konflikte lösen	2010	0,0	1,0	2,0	4	46	n.s.	n.s.
	2020	0,0	2,0	3,0	3	46		
Verhandeln	2010	0,0	1,0	2,0	4	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,5	3,0	5	46		
Repräsentieren	2010	0,0	1,0	2,0	4	46	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	7	46		
Entscheiden	2010	0,0	0,0	2,0	10	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	7	46		
Planen	2010	0,0	0,0	2,0	10	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	2,0	11	46		
Berichten/Vortragen	2010	0,0	0,0	2,0	10	46	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	1,0	12	46		
Organisieren	2010	0,0	0,0	1,0	13	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	1,0	12	46		
Kontrollieren	2010	-1,0	0,0	1,0	14	47	n.s.	n.s.
	2020	-2,0	0,0	1,0	15	46		
Anleiten	2010	-1,0	0,0	0,0	15	46	n.s.	n.s.
	2020	-1,0	0,0	1,0	14	46		

Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant; \*  $p \leq 0,05$ , \*\*  $p \leq 0,01$ , \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; der Vergleich basiert auf  $\chi^2$ -Test; (P): die Gruppe der Praktiker schätzt einen größeren Bedeutungszugewinn als die Gruppe der Wissenschaftler.

**Tabelle 8: Einschätzung der Bedeutung verschiedener Aktivitäten bis 2020**

Die berichteten Kennzahlen sind überwiegend identisch oder weichen nur marginal voneinander ab. Lediglich beim Merkmal „Personal auswählen“ ist der Unterschied zwischen Retrospektive und Perspektive signifikant.

Der Bedeutungswandel der Jahre 2000 bis 2010 setzt sich bis in das Jahr 2020 fort. In Zukunft wird im Bereich der Führungs-Aufgabe erwartet, dass die Aktivitäten „Motivieren“ und „Personal entwickeln“ wichtiger werden. Als weniger wichtig hingegen werden voraussichtlich die Merkmale „Organisieren“, „Kontrollieren“ und „Anleiten“ sein. Zwischen den Befragungsgruppen zeigt sich beim Merkmal „Informieren“ ein signifikanter Unterschied, wobei die Gruppe der Wissenschaftler einen stärkeren Bedeutungszugewinn erwarten als die Praktiker.

#### **4.2 Perspektive: Führungs-Situation**

Auch im Bereich der Führungs-Situation sind die rückblickenden und prognostizierten Einschätzungen der verschiedenen Kommunikationspartner nahezu identisch (Tabelle 9). Retrospektive und Perspektive unterscheiden sich lediglich marginal und alle Differenzen sind statistisch nicht signifikant. Künftig wird der „Aufsichtsrat“ an Bedeutung verlieren. Im Gegensatz dazu werden die „Medien“ sowie „Soziale Kontakte“ an Bedeutung gewinnen. Ein leicht differenziertes Bild zeigt sich bei den Kommunikationspartnern. Vor allem „Gewerkschaften“ und „Betriebsräten“ wird sowohl in der Retrospektive als auch perspektivisch ein geringer Stellenwert attestiert, wobei insbesondere das betriebliche Mitbestimmungsorgan zukünftig – so die Einschätzungen – mit einem hohen Bedeutungsverlust konfrontiert sein könnte. Beim Kommunikationspartner „Aufsichtsrat“ unterscheiden sich die Einschätzungen von Wissenschaftlern und Praktikern signifikant: Die Praktiker gehen von einem höheren Bedeutungszugewinn aus als die Wissenschaftler.

Items		Q1	M	Q3	Rang	N	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 2010/2020
Aufsichtsrat	2010	0,0	1,5	3,0	1	48	** (P)	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	4	46		
Medien	2010	1,0	2,0	2,0	2	48	n.s.	n.s.
	2020	1,0	2,0	3,0	1	47		
Soziale Kontakte <sup>1</sup>	2010	0,0	1,0	2,0	3	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	3,0	3	47		
Hochschulkontakte	2010	0,0	1,0	2,0	3	48	n.s.	n.s.
	2020	0,0	2,0	3,0	2	47		
Ressortvertreter auf gleicher Ebene	2010	0,0	0,0	2,0	5	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	2,0	6	46		
Mitarbeiter im unmittelbaren Arbeitsgebiet	2010	0,0	0,5	1,0	6	48	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	4	44		
Berater	2010	0,0	0,0	1,0	7	48	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	1,0	7	47		
Politiker	2010	0,0	0,0	1,0	7	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	1,0	7	47		
Betriebsrat	2010	0,0	0,0	1,0	7	48	n.s.	n.s.
	2020	-1,0	0,0	0,0	11	46		
Staatliche Stellen	2010	0,0	0,0	1,0	7	48	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	1,0	7	46		
Verbände	2010	0,0	0,0	1,0	7	48	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	1,0	7	47		
Gewerkschaften	2010	-1,0	0,0	0,0	12	48	n.s.	n.s.
	2020	-1,0	0,0	0,0	11	47		

Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant; \*  $p \leq 0,05$ , \*\*  $p \leq 0,01$ , \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; der Vergleich basiert auf  $\chi^2$ -Test; (P): die Gruppe der Praktiker schätzt einen größeren Bedeutungszugewinn als die Gruppe der Wissenschaftler.

<sup>1</sup> Die Variable wurde bei der Erhebung 2010 neu mit aufgenommen.

**Tabelle 9: Einschätzung der Bedeutung verschiedener Kommunikationspartner bis 2020**

Die Urteile der Befragten zur Bedeutung verschiedener Kommunikationssituationen in der Führungs-Situation im Zeitverlauf unterscheiden sich nur unwesentlich (Tabelle 10). Die Differenzen über die Datenreihen und Befragungsgruppen sind für kein Merkmal signifikant. Wichtig waren und bleiben „Workshops mit Kunden“ und „Informelle Meetings“. An Bedeutung verlieren „Gremiensitzungen“ und „Kongress-/ Messekontakte“.

Items		Q1	M	Q3	Rang	N	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 2010/2020
Informelle Meetings	2010	0,0	2,0	2,0	1	48	n.s.	n.s.
	2020	0,0	2,0	3,0	2	46		
Workshops mit Kunden	2010	0,0	1,5	2,0	2	48	n.s.	n.s.
	2020	1,0	2,0	3,0	1	47		
Lobbyismus <sup>1</sup>	2010	0,0	1,0	2,0	3	48	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	3	47		
Gremiensitzungen	2010	0,0	0,0	1,0	4	48	n.s.	n.s.
	2020	-1,0	0,0	1,0	4	46		
Kongress-/Messekontakte	2010	-1,0	0,0	0,0	5	48	n.s.	n.s.
	2020	-1,0	0,0	1,0	4	47		

Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant; \*  $p \leq 0,05$ , \*\*  $p \leq 0,01$ , \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; der Vergleich basiert auf  $\chi^2$ -Test

<sup>1</sup> Das Item wurde bei der Erhebung 2010 neu mit aufgenommen.

**Tabelle 10: Einschätzung der Bedeutung verschiedener Kommunikationssituationen bis 2020**

Die rückblickenden und perspektivischen Einschätzungen zu den verschiedenen Kommunikationsformen ist ebenfalls sehr ähnlich (Tabelle 11). Wichtig war und wird voraussichtlich die „Persönliche Kommunikation“ in der Führungs-Situation sein. Die „Rechnerkommunikation“ wird in Zukunft zwar noch als wichtig angesehen, der Bedeutungszugewinn fällt aber geringer aus als in der Retrospektive (2010: Rang 1; 2020: Rang 3). Bei den neu mit aufgenommenen Items „E-Mail“ und „Social Media“ fällt auf, dass die Experten der E-Mail-Kommunikation – analog zur Rechnerkommunikation – einen geringeren Bedeutungszuwachs prognostizieren als in der Retrospektive (2010: Rang 1; 2020: Rang 4). Anders sieht es bei der Kommunikationsform „Social Media“ aus: Die Sozialen Netzwerke haben seit den 2000er Jahren einen Bedeutungszuwachs zu verzeichnen und werden auch in Zukunft seitens der Befragten als wichtige Kommunikationsplattform eingeschätzt.

Items		Q1	M	Q3	Rang	N	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 2010/2020
Rechnerkommunikation	2010	1,0	2,0	3,0	1	40	n.s.	n.s.
	2020	0,0	2,0	3,0	3	35		
Persönliche Kommunikation	2010	1,0	2,0	3,0	1	48	n.s.	n.s.
	2020	1,0	2,0	3,0	1	47		
E-Mail <sup>1</sup>	2010	1,0	2,0	3,0	1	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	3,0	4	46		
Social Media <sup>1</sup>	2010	1,0	2,0	3,0	1	47	n.s.	n.s.
	2020	1,0	2,0	3,0	1	46		
Kommunikation per Videokonferenz	2010	0,0	1,0	2,0	5	48	n.s.	n.s.
	2020	0,0	2,0	2,0	5	47		
Telefonische Kommunikation	2010	0,0	0,0	1,5	6	48	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	2,0	6	47		
Schriftliche Kommunikation	2010	-1,0	0,0	0,0	7	48	n.s.	n.s.
	2020	-2,0	-1,0	0,0	7	47		

Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant; \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$ ; der Vergleich basiert auf  $\chi^2$ -Test

<sup>1</sup> Das Item wurde bei der Erhebung 2010 neu mit aufgenommen.

**Tabelle 11: Einschätzung der Bedeutung verschiedener Kommunikationsformen bis 2020**



### 4.3 Perspektive: Führungs-Person

Auch die Anforderungen an die Führungs-Person werden von den Experten in der Retrospektive und Prognose ohne wesentliche Abweichungen eingestuft (Tabelle 12). Die Verteilung und die Rangreihung sind fast identisch. Eine signifikante Abweichung findet sich ausschließlich beim Merkmal „Kreativität“, dem ein stärkerer Bedeutungszuwachs prognostiziert wird als rückblickend eingeschätzt. Wichtigste Anforderungen waren und bleiben „Flexibilität“, „Lernfähigkeit“ und „Teamfähigkeit“.

Items		Q1	M	Q3	Rang	N	Vergleich	
							Wiss./Prakt.	2010/2020
Flexibilität	2010	1,0	2,0	3,0	1	47	n.s.	n.s.
	2020	2,0	2,0	3,0	1	46		
Lernfähigkeit	2010	0,0	2,0	3,0	2	47	n.s.	n.s.
	2020	1,0	2,0	3,0	2	46		
Teamfähigkeit	2010	0,0	1,0	2,0	3	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	7	46		
Kreativität	2010	0,0	1,0	2,0	3	47	n.s.	*
	2020	1,0	2,0	3,0	2	46		
Konfliktbereitschaft	2010	0,0	1,0	2,0	3	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	3,0	5	46		
Entschlusskraft	2010	0,0	1,0	2,0	3	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	7	46		
Integrität	2010	0,0	1,0	2,0	3	47	n.s.	n.s.
	2020	1,0	2,0	2,0	6	46		
Durchsetzungsvermögen	2010	0,0	1,0	2,0	3	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	7	46		
Soziale Verantwortung	2010	0,0	1,0	2,0	3	47	n.s.	n.s.
	2020	1,0	2,0	3,0	2	46		
Berechenbarkeit	2010	0,0	0,0	1,0	10	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	1,0	11	46		

Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant; \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$ ; der Vergleich basiert auf  $\chi^2$ -Test

**Tabelle 12: Einschätzung der Bedeutung verschiedener Verhaltensanforderungen bis 2020**

#### 4.4 Perspektive: Führungs-Verhalten

Items		Q1	M	Q3	Rang	N	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 2000/2010
ergebnisorientiert	2010	0,0	1,0	2,0	1	46	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	2	45		
motivierend	2010	0,0	1,0	2,0	1	45	n.s.	n.s.
	2020	0,0	2,0	3,0	1	45		
zielorientiert	2010	0,0	1,0	2,0	1	46	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	2	45		
integrativ	2010	0,0	1,0	2,0	1	45	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	2	46		
kooperativ	2010	0,0	1,0	2,0	1	45	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	2	45		
situationsabhängig	2010	0,0	1,0	2,0	1	46	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	2	46		
charismatisch	2010	0,0	1,0	2,0	1	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	2	46		
emphatisch	2010	0,0	1,0	2,0	1	44	n.s.	n.s.
	2020	0,0	1,0	2,0	2	45		
aufgabenorientiert	2010	0,0	0,0	1,0	9	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	1,0	10	45		
konsultativ	2010	0,0	0,0	1,0	9	45	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	1,0	10	46		
konsensgeleitet	2010	0,0	0,0	1,0	9	45	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	2,0	9	45		
sachbezogen	2010	0,0	0,0	1,0	9	44	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	1,0	10	45		
demokratisch	2010	-1,0	0,0	1,0	13	47	n.s.	n.s.
	2020	0,0	0,0	1,0	10	46		
determinierend	2010	-1,0	0,0	0,0	14	44	n.s.	n.s.
	2020	-1,0	0,0	0,0	14	44		
manipulativ	2010	-2,0	0,0	0,0	15	45	*(W)	n.s.
	2020	-2,0	-1,0	0,0	15	44		
autoritär	2010	-2,0	-2,0	0,0	16	46	n.s.	n.s.
	2020	-3,0	-2,0	0,0	17	46		
laissez-faire	2010	-3,0	-2,0	0,0	17	45	n.s.	n.s.
	2020	-3,0	-1,0	0,0	16	45		

Anmerkungen: n.s. = nicht signifikant; \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$ ; der Vergleich basiert auf  $\chi^2$ -Test; (W): die Gruppe der Wissenschaftler schätzt einen größeren Bedeutungszugewinn als die Gruppe der Praktiker.

**Tabelle 13: Einschätzung der Bedeutung verschiedener Führungsstile bis 2020**

Abschließend finden sich auch bei der Einstufung der verschiedenen Führungsstile des Führungs-Verhaltens nur marginale Differenzen (Tabelle 13). Mitarbeiterorientierten Führungseigenschaften wie „motivierend“, „integrativ“ und „kooperativ“ sowie leistungsorientierten Führungseigenschaften wie „ergebnisorientiert“ und „zielorientiert“ wird eine zunehmende Bedeutung vorhergesagt. Eher negativ konnotierten, autoritären Führungsstilen wie „manipulativ“ und „autoritär“ werden nach Meinung der Experten erheblich an Bedeutung verlieren. Auch dem so genannten „laissez-faire“ Stil, bei dem die Führungskraft die Mitarbeiter im Wesentlichen frei agieren lässt, wird ein großer Bedeutungsverlust vorhergesagt und gilt in der heutigen Führungspraxis als obsolet.

## 5 Fazit

Die Prognosen der Experten zur Jahrtausendwende werden in der aktuellen Erhebung weitestgehend bestätigt. Unterschiede finden sich in den Bereichen, die u.a. aufgrund von nicht prognostizierbaren gesellschaftlichen Ereignissen und Entwicklungen – wie beispielsweise die globale Finanzkrise in den 2008/09er Jahren – beeinflusst worden sind.

Der generelle Trend aus der ersten Folgeuntersuchung zur Jahrtausendwende setzt sich in der zweiten Replikation fort. Hervorzuheben ist, dass sich nach Einschätzung der Experten aus Wissenschaft und Praxis der Bedeutungsverlust der Gewerkschaften und Betriebsräte auch in den kommenden Jahren fortsetzen wird. Mit dieser Einschätzung korrespondiert die Entwicklung der Mitgliederzahlen des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) und seiner Einzelgewerkschaften. Seit Mitte der 1990er ist die Anzahl der Mitglieder von 30 auf 20 Prozent gesunken (Embacher, 2010).

Ebenso wie in der Vorgängerstudie unterscheiden sich Wissenschaftler und Praktiker nur vereinzelt in ihrer Einschätzung. Für die Bewertung des Bedeutungswandels der abgefragten Dimension kann daher eine hohe Übereinstimmung von Fremd- und Selbsteinschätzung konstatiert werden. Eine mögliche Erklärung ist die in den letzten Jahren stärkere Verflechtung von Hochschulen und Unternehmen. So hat beispielsweise die Anzahl an Stiftungslehrstühlen an deutschen Hochschulen um die Jahrtausendwende merkbar zugenommen. Ein besonders deutlicher Zuwachs zeigte sich dabei in den Jahren 2003 bis 2008 (Frank, Kralemann & Schneider 2009).

Trotz dieser engeren Verbindung von Wirtschaft und Hochschule bewerten Studierende die Bedeutung der verschiedenen Anforderungen an Spitzenführungskräfte ganz anders. Lang & Rybinkova (2014) beginnen ihr Lehrbuch über Führung mit einer kognitiven Landkarte über das Thema, dass sie gemeinsam mit Studierenden entwickelt haben. Die Frage war, was Studierende mit Führung assoziieren. Starke Assoziation waren Macht/Machtausübung, Einstellungs- und Verhaltensbeeinflussung, Leitung/Leiten und Anleiten. Alles Anforderungen, denen sowohl Praktiker als auch Wissenschaftler einen Bedeutungsverlust bescheinigen.

## 6 Literatur

- Beyer, J. (2003). Deutschland AG aD: Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum des deutschen Kapitalismus. In W. Streeck & M. Höpner (Hrsg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG* (S. 118–146). Frankfurt/Main: Campus.
- Bispinck, R. (2005). Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik. *WSI-Mitteilungen*, 58(6), 301–307.
- Bronner, R., Matiaske, W., & Stein, F. (1991). Anforderungen an Spitzen-Führungskräfte. Ergebnisse einer Delphi-Studie. *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft*, 61, 1227–1242.
- Embacher, S. (2010). *Demokratische Beteiligungsprozesse initiieren, solidarisches Denken und Handeln fördern. Neue Strategien für Parteien und Gewerkschaften*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Frank, A., Kralemann, M., & Schneider, M. (2009). *Stiftungsprofessuren in Deutschland. Zahlen, Erfahrungen, Perspektiven*. Essen: Edition Stifterverband.
- Freye, S. (2009). *Führungswechsel. Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG* (Vol. 67). Frankfurt/Main, New York: Campus. Abgerufen unter [http://www.mpifg.de/pu/mpifg\\_book/mpifg\\_bd\\_67.pdf](http://www.mpifg.de/pu/mpifg_book/mpifg_bd_67.pdf)
- Häder, M. (Ed.). (2014). *Delphi-Befragungen: Ein Arbeitsbuch*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Holtmann, D., Matiaske, W., & Weller, I. (2003). Die Kunst zu führen - Meinungen zwischen Kontinuität und Wandel. *Personalführung*, 36(12), 28–34.
- Rainhart Lang, & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Leipprand, T.; Allmendinger, J.; Baumanns, M. & Ritter, J. (2012): Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen. Stiftung neue Verantwortung, Egon Zehnder International und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Matiaske, W. (1992). *Wertorientierungen und Führungssituation. Eine Feldstudie zum Führungsstil leitender Angestellter*. Bern, Frankfurt/Main, New York: Lang.
- Matiaske, W., Holtmann, D., & Weller, I. (2002). *Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung*. Abgerufen unter <http://hermes.unibw-hamburg.de/werkstatt/berichte/bericht07.pdf>

Matiaske, W. (2013). Wandel der Wirtschaftseliten: Das Bild von der Führungskraft – CGG Lecturer Series: Globalization and Governance: Processes, Effects and Actors, Hamburg, November 2013.

Mayer-Ahuja, N., Bartelheimer, P. & Kädtler, J. (2012). Teilhabe im Umbruch – Zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. In Forschungsverbund Sozioökonomische Berichterstattung (Hrsg.) *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Teilhabe im Umbruch. Zweiter Bericht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Salancik, J., Wenger, W., & Helfer, E. (1971). The construction of Delphi event statements. *Technological Forecasting and Social Change*, 3, 65–73.

Streeck, W., & Höpner, M. (Hrsg.). (2003). *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt/Main, New York: Campus.

Türk, K. (1981). *Personalführung und soziale Kontrolle*. Stuttgart: Enke

## Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

01. **Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.
02. **Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.
03. **Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stress-theoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.
04. **Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.
05. **Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.
06. **Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.
07. **Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.
08. **Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.
09. **Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.
10. **Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.
11. **Weller, I./Matiaske, W. 2003:** Gütekriterien und faktorielle Struktur des IMC-Gitters zur Messung von Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiven. Berlin.
12. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Beschäftigungsbedingungen in der Gebäudereinigung – eine Analyse des Sozioökonomischen Panels. Berlin.
13. **Schramm, F./Zeitlhöfler, I. 2004:** Personalpolitik an Hochschulen. Eine Studie anhand der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. Berlin.
14. **Bekmeier-Feuerhahn, S./Eichenlaub, A. 2004:** Ein Markenzeichen für die Universität: Wie kann die Identität der Universität in einem Bild verdichtet werden? Berlin.
15. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Implikationen der Tarifverträge zur Leiharbeit für die Tarif- und Beschäftigungsbedingungen im Gebäudereiniger-Handwerk. Berlin.
16. **Weller, I./Matiaske, W. 2008:** Gütekriterien einer deutschsprachigen Version der Mini Markers zur Erfassung der „Big Five“. Berlin.
17. **Wigger, A. 2008:** Managing organizational change: Application of the Biomatrix theory to the transformation of a non-profit organization, Berlin.
18. **Matiaske, W./Tobsch, V./Fietze, S. 2009:** Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland. Abschlussbericht einer repräsentativen Befragung, Berlin.
19. **Weller, I./Matiaske, W. 2009:** Leistungsorientierung und der Wechsel des Rahmens. Ein Erklärungs- und Messansatz für Extra-Rollenverhalten, Berlin.
20. **Fietze, S./Matiaske, W. 2009:** Podcast in der Lehre: Bericht über den Einsatz an der Helmut-Schmidt-Universität, Berlin.

## **Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

21. **Fritz, M./Issa, N./Müller, G./Tuchtfeldt, S./Fietze, S./Kattenbach, R. 2011:** Der Arbeitskraftunternehmer. Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit im JD-R Modell, Berlin.
22. **Olejniczak, M. 2011:** Arbeit im Kontext des SGB II - Personalwirtschaftliche Aspekte des Neuen Steuerungsmodells, Berlin.
23. **Olejniczak, M. 2011:** Hartz IV als Dienstleistung, Berlin.
24. **Fietze, S./Holtmann, D./Matiaske, W. 2012:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validität des analytischen Beurteilungssystems LBB-SYS, Berlin.
25. **Gröneweg, C./Matiaske, W. 2012:** Gullivers Fesseln – Corporate Social Responsibility als Normbildung, Berlin.
26. **Freude, M./Horn, C./Matischik, J.-P./Sinner, E./Fietze, S. 2013:** Person-Organization Fit und Commitment unter Einfluss der Persönlichkeitsdimensionen. Ergebnisse eines Lehrprojekts an der Universität Hamburg, Berlin.
27. **Fietze, S./Matiaske, W./Schult, M./Tobsch, V. 2014:** Flexibilität durch Verfügbarkeit. Abrufarbeit in Deutschland, Berlin.
28. **Olejniczak, M./Salmon, D./Matiaske, W./Fietze, S. 2014:** Arbeitsbedingungen in Jobcentern - Gemeinsame Einrichtungen nach § 44b SGB II Mitarbeiterbefragung zum Arbeitsumfeld, psychischer Belastung und Arbeitszufriedenheit , Berlin.
29. **Matiaske, W./Holtmann, D./Fietze, S. 2014:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte – Retrospektive und Perspektive. Replikation einer empirischen Untersuchung, Berlin.