

Inclusive Leadership: Die Gestaltung von Zusammengehörigkeit als zentrale Herausforderung in der digitalen Arbeitswelt

Michael Zirkler & Jeanette Herzog

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Zusammenfassung

Die gesellschaftlichen Entwicklungen hin zu mehr Pluralisierung, Individualisierung und Diversifizierung haben auch einen großen Einfluss auf Arbeits- und Führungsstile. Die Digitalisierung beschleunigt dabei mit ihren Werkzeugen die Möglichkeiten individualisierter und flexibler Arbeitswelten.

Diese Entwicklungen bergen das Risiko einer zunehmenden Entfremdung («aus den Augen, aus dem Sinn») und einer noch stärkeren Fokussierung des Menschen auf die Funktionsanforderungen heutiger Arbeitsverhältnisse unter Vernachlässigung psychologischer und sozialer Aspekte des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens.

In unserem Beitrag wollen wir die Bedeutung von Inklusion unter heutigen, zunehmend digitalen Arbeitsbedingungen klären sowie die Rolle, welche Führung darin spielt.

Inklusion wird dabei als dialektisches Verhältnis zwischen Zusammengehörigkeit (belonging) und Einzigartigkeit (uniqueness) gesehen. Die Daten zeigen, dass in der Praxis die Gestaltung von Zusammengehörigkeit (belonging) als zentrales Thema und große Herausforderung verstanden wird. Es konnten sechs Faktoren identifiziert werden, welche die Zusammengehörigkeit beeinflussen: gemeinsame Ausrichtung, Fairness/Transparenz, Kontinuität, Kommunikation, gemeinsamer Lebensraum und ein grundlegendes soziales Bedürfnis.

Es lässt sich empirisch ein induktives Modell ableiten, welches ein Viabilitätsfenster für «inclusiveness» bei einer mittleren Ausprägung von Zugehörigkeit und Einzigartigkeit ausweist. Soziale Pathologien zeigen sich an den Extrempolen, also bei zu viel Zugehörigkeit und zu viel Einzigartigkeit.

Inclusive Leadership ist somit die Herstellung einer Balance zwischen Zusammengehörigkeit und Einzigartigkeit. Dabei können mit Ausnahme des grundlegenden sozialen Bedürfnisses sämtliche Faktoren der Zusammengehörigkeit von Führung beeinflusst werden.

Schlüsselwörter: Inclusive Leadership, Inklusion, Zusammengehörigkeit, Einzigartigkeit

Inclusive Leadership: Die Gestaltung von Zusammengehörigkeit als zentrale Herausforderung in der digitalen Arbeitswelt

Abstract

Social developments towards more pluralization, individualization and diversification have a substantial impact on work and management styles. The tools of digitization are accelerating the possibilities of individualized and more flexible working environments.

These developments bear the risk of increasing alienation („out of sight, out of mind“) with an even stronger focus of the human being on the functional requirements of today's working conditions, neglecting psychological and social aspects of being together and working together.

In our contribution, we intend to clarify the meaning of inclusion under today's increasingly digital working conditions and the role of leadership.

Inclusion is seen as a dialectical relationship between belonging and uniqueness. The data show that in practice the design of belonging is understood as a central theme and a major challenge. Six factors influencing belonging were identified: common orientation, fairness/transparency, continuity, communi-

cation, shared experience and a fundamental social need.

An empirical inductive model can be derived, which shows a window of viability for „inclusiveness“ with a medium degree of belonging and uniqueness. Social pathologies show up at the extreme poles, i.e. with too much belonging and too much uniqueness.

Thus, Inclusive leadership balances between belonging and uniqueness. With the exception of social needs, all factors of togetherness can be influenced by leadership.

Key words: Inclusive leadership, inclusion, belonging, uniqueness

1 Einführung

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt lässt sich bereits seit längerer Zeit beobachten (Eichhorst & Tobsch, 2014; Sennett, 2010), wobei die zugrunde liegenden Phänomene im Rahmen der Digitalisierung nochmal eine Beschleunigung (Rosa, 2014) erfahren.

Die sich rasch entwickelnde Digitalisierung der Arbeitsgesellschaft schafft heute die technischen wie wirtschaftlichen Möglichkeiten der Flexibilisierung für eine breite Masse an Werktätigen. Diese Flexibilisierungen beziehen sich unter anderem auf den Ort und die Zeit, an denen die Arbeitsleistungen erbracht werden (Schröder, 2009). Arbeitsbezogene Leistungserbringung ist jetzt in vielen Fällen von den bisherigen Bindungen an vorgegebene Räume und Zeiten befreit. Und es findet in jüngster Zeit eine Umkehrung der Perspektive statt: waren bislang die Unternehmen und «Einkäufer» diejenigen, welche Flexibilität verlangten, sind es heute mehr und mehr die Leistungserbringer*innen selbst, die Flexibilität einfordern.

Die (technischen) Möglichkeiten haben soziale und psychologische Folgen. Auf der einen Seite steht die potentiell erleichterte Integrationsfähigkeit persönlicher und beruflicher Anforderungen, die bessere «Vereinbarkeit» von Privatleben oder persönlichen Umständen und Berufsleben. Auf der anderen Seite steht eine Optimierungslogik, welche die Ausnutzung von Flexibilitätspotentialen geradezu verlangt. Wenn Mittel zur Optimierung vorhanden sind, müssen sie nach traditioneller ökonomischer Denkweise auch eingesetzt werden.

In diesem Zusammenhang entstand der Begriff des «Arbeitskraftunternehmers» (Voß & Pongratz, 1998), welcher die Ambivalenz der Flexibilität auf den Punkt bringt:

Der Begriff des Arbeitskraftunternehmers bringt die beiden, durchaus widersprüchlichen Seiten dieser Entwicklung zum Ausdruck: Als „Unternehmer-ihrer-selbst“ können für die in flexibilisierten Arbeitsformen Arbeitenden neue Handlungschancen und Gestaltungsspielräume entstehen, die sich für eine individualisierte Berufstätigkeit und Lebensführung nutzen lassen; zugleich kommen aber die Marktbedingungen des Verkaufs der Ware Arbeitskraft mit all ihren Risiken und Gefahren

wieder sehr viel direkter zur Geltung (Voß & Pongratz, 1998, S. 3).

Wir möchten im Folgenden jedoch keine nur funktionalistische Diskussion führen, sondern die Implikationen des Digitalen in der Arbeitswelt vorwiegend *psychologisch* betrachten. Es steht dann weniger die zu klärende Frage im Raum, ob, wie und wem die Flexibilisierung nützt, sondern wie diese von Menschen erlebt wird und welche sozialen Folgen sie generiert bzw. welchen Erlebens- und Handlungsrahmen sie aufspannt.

Dabei verstehen wir den Menschen grundsätzlich als soziales Wesen bzw. mit einem «Bedürfnis» nach Relationierung ausgestattet, etwa im Sinne des «*instinctus socialis*» der Stoiker (Horn, 2018, S. 109 ff.), von Martin Buber («im Anfang ist die Beziehung» (Buber, 1995, S. 18)) oder Erich Fromm, der jenseits von körperlichen Bedürfnissen auch solche nach «Bezogenheit Verwurzelung, Identitätserleben, Transzendenz des Vorfindlichen, einem Orientierungsrahmen und einem Objekt der Hingabe» postuliert (zitiert nach Schröder, 2009, S. 105).

Aus Sicht eines relationalen Konstruktivismus wird die psychologische Verbindung von Menschen («bonding») als intrinsischer Selbstwert verstanden und nicht als Mittel zum Zweck (Gergen, 2009, S. 172). Und in ganz ähnlicher Weise wird aus Sicht einer «relational practice of leadership», die sich auf moralphilosophische Überlegungen gründet, argumentiert: «... human connection is a fundamental need and basic to our human condition» (Nicholson & Kurucz, 2019, S. 27).

Wenn Menschen auf andere Menschen für das Menschsein angewiesen sind, wenn, mit anderen Worten, so etwas wie «Resonanz» (und eben nicht nur reine Funktionalität) entstehen soll (Rosa, 2018, 2019), werden Qualitäten der Beziehung von zentraler Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund sehen wir mit den «modernen» Techniken der Flexibilisierung ein Risiko von neuen Kräfteverhältnissen mit zentrifugalen Wirkungen, welche das Individuum zunehmend entfremdet, isoliert und ausschließlich in die Funktionsanforderungen heutiger Arbeitsverhältnisse stellt (vgl. dazu auch Schröder, 2009, insbesondere S. 105 ff.)

Es stellt sich für uns grundsätzlich die Frage, ob die soziale Qualität eines Teams oder einer Gruppe, die soziale Kohäsion noch eine Bedeutung haben und wenn ja, welche. Dabei fokussieren wir auf den Aspekt der Führung in sozialen Systemen. Im Forschungsprojekt «Digitale (Arbeits)Gesellschaft, Führung und soziale Nachhaltigkeit»¹ sind wir u.a. diesen Fragen vertieft nachgegangen. Einige wesentliche Erkenntnisse sollen im Folgenden dargestellt werden.

2 Theorie

2.1 Gesellschaftliche Trends

Veränderungen in der Arbeitswelt stehen stets in einem Zusammenhang mit solchen in der Gesellschaft. Die Wahlentscheidungen des Individuums sind somit wesentlich beeinflusst und beschränkt durch die jeweils gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen.

Wenn es einen derzeitigen gesellschaftlichen Megatrend gibt, dann den der Individualisierung. Dieser betrifft Konsumgüter genauso wie Lernstile oder persönliche Identitäten. Bei Andreas Reckwitz kommt er als «Singularisierung» zum Ausdruck. Damit ist eine «Logik des Besonderen» gemeint, welche sämtliche Dimensionen des Sozialen umfasst, «die Dinge und Objekte ebenso wie die Subjekte, die Kollektive, Räumlichkeiten und ebenso die Zeitlichkeit». «Singularität» und «Singularisierung» sind Querschnittsbegriffe und bezeichnen ein Querschnittsphänomen, das die gesamte Gesellschaft durchzieht» (Reckwitz, 2019, S. 12). In einer neueren Arbeit zum «flexiblen Menschen» ist von einer «postmodernen Ich-Orientierung» die Rede, welche sich darin äußert, «frei, spontan, unabhängig und ohne Begrenzung durch Vor- und Maßgaben selbst bestimmen zu können» (Funk, 2005), zitiert nach (Schröder, 2009, S. 107).

Die Vervielfältigung des Besonderen führt zu einem erweiterten Begriff der Diversität, wie er auch z.B. von Thomas und Ely vorgeschlagen wird:

What we suggest here is that diversity goes beyond increasing the number of different identity group affiliations on the payroll to recognize that such an effort is merely the first step in managing a diverse workforce for the organization's utmost benefit. Diversity should be understood as the varied perspectives and approaches to work that members of different identity groups bring (Thomas & Ely, 1996, S. 4).

Die Digitalisierung erweitert dabei die Möglichkeiten zur Beobachtung, Inszenierung und Realisierung von potentiellen Lebensstilen (dazu gehören

auch Arbeitsstile) und damit zur Wahrnehmung von Diversität. Exogene Krisenereignisse wie die Pandemiekrise 2020 und zugehörige Lockdown-Zeit dynamisieren diese Entwicklung, indem sie disruptive Musterwechsel provozieren (etwa im Zusammenhang mit Homeoffice, Kunze et al., 2020; Zirkler et al., 2020).

Diversifizierung und Individualisierung verstehen wir als zentrifugale Kräfte, welche über zunehmende räumliche und psychologische Distanz den sozialen Zusammenhalt potentiell schwächen. Dabei können digitale Hilfsmittel einen Beitrag dazu leisten, Gruppen zu bilden, sie zusammenzuhalten und produktiv werden zu lassen. Doch müssen der «sozialen Entropie» Kräfte entgegengesetzt werden, die zusammenhalten, vergemeinschaften, Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit organisieren, wenn soziale Systeme wie Teams und Gruppen nicht auseinanderfallen sollen.

2.2 Digitalisierung in der Arbeitswelt

Die Vor- und Nachteile einer digitalen Arbeitsgesellschaft und ihre wirtschaftlichen, sozialen und psychologischen Implikationen sind mittlerweile vielfach und gut beschrieben (Creusen et al., 2017; Fortmann & Kolocek, 2018; Genner et al., 2017; Nassehi, 2019; Neufeind et al., 2018; Rifkin, 2014; Schwab, 2019; World Economic Forum, 2020a, 2020b; Wörwag & Cloots, 2018, 2020).

Am World Economic Forum 2018 beschäftigte sich ein hochkarätig besetztes Gremium mit dem Thema «The future of education». Dieses kommt zum Schluss, dass die digitale Welt Möglichkeiten bieten wird, die nie zuvor dagewesen sind. Sie wird jedoch auch auf bislang ungeahnte Weise auf die Menschen zugreifen (Harari, 2018), sie wird neue Risiken generieren, insbesondere auch jene der Entäufelung, Isolation und Einsamkeit, Unvermögen, soziale Beziehungen zu gestalten, sowie Diffusion von Verantwortung. Sie wird uns mit artificial intelligence und Algorithmen konfrontieren, welche viele Tätigkeiten und Leistungen übernehmen werden, die wir bis heute originär Menschen zugesprochen haben. Das einhellige Plädoyer der WEF-Diskussion fokussierte sich auf die dringende Notwendigkeit, Formen des Lernens sozialer Kompetenzen und Fähigkeiten, Kollaboration, Innovation, kritisches Denken usw. zu stärken, also Fähigkeiten, die uns von den Maschinen unterscheidbar machen und als humane Qualitäten verstanden werden.

Auch der im Dezember 2018 erschienene Bericht des World Economic Forum (2018) mit dem Titel «Our Shared Digital Future. Building an Inclusive, Trustworthy and Sustainable Digital Society»

¹ Wir danken an dieser Stelle der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und dort insbesondere dem Forschungsschwerpunkt «Gesellschaftliche Integration» für die großzügige finanzielle Förderung unserer Forschungsarbeiten. Wir möchten außerdem hier die Gelegenheit nutzen, um uns bei Toj Teesselink für ihre Unterstützung in diesem Projekt und bei der Vorbereitung dieser Publikation zu bedanken.

beschäftigt sich mit drei zentralen Herausforderungen der Zukunft: Inclusiveness, trust und sustainability (World Economic Forum, 2018, S. 7).

Diese Entwicklung ist nicht neu und wird von Baecker (2008) mit Blick auf eine digitale, «nächste Gesellschaft» bereits aus der Erfindung des Buchdrucks hergeleitet. Dabei bezieht er sich direkt auf Niklas Luhmann und dessen These, «dass die Gesellschaft die Einführung von Schrift, Buchdruck und Computer nur überlebt hat, weil es ihr gelungen ist, so genannte *Kulturformen des selektiven Umgangs mit dem durch die neuen Medien produzierten Überschusssinn zu finden*» (Baecker, 2008, S. 10, unsere Hervorhebung).

Eine Vergrößerung der Möglichkeiten mit den Mitteln der Digitalität liegt unseres Erachtens darin, dass sie *Ent-Räumlichkeiten* und *Ent-Zeitlichkeiten* bzw. die Herstellung von räumlicher (physischer) und zeitlicher Nähe und Distanz mit Hilfe technologischer Mittel auf inzwischen, technisch gesehen, sehr einfache und kostengünstige Weise zulässt. Diese Möglichkeit wird durch die Digitalisierung konsequent fortgesetzt, so dass sie heute, zu «Null Grenzkosten» und im Prinzip universell zur Verfügung steht (Rifkin, 2014). Dies schafft neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg. Gleichzeitig steigt damit aber auch die potentielle Diversität von Arbeitsstilen, Kooperationsformen usw. die jeweils ausgehandelt und vereinbart werden müssen. Diese erweiterte Form der Diversität braucht eine sinnvolle und angemessene Form der Steuerung und Vereinbarung.

In Bezug auf die digitale Arbeitsgesellschaft finden sich in der Literatur Fallbeispiele von Unternehmen, welche den digitalen Wandel aktiv bearbeiten und vorantreiben (im Sinne Luhmanns: Kulturformen erfinden und kultivieren (Baecker, 2008)), meistens handelt es sich dabei jedoch um die großen Player der IT-Industrie wie Apple, Google usw., die nicht umsonst sehr erfolgreich sind oder um Startup-Unternehmen, die in Bezug auf Strukturen und Prozesse der Organisation neue Wege gehen. Ob sich diese als nachhaltig erweisen, wird noch zu zeigen sein. Wir haben hier nach den lokalen Verhältnissen in der Schweiz und Deutschland gefragt, sozusagen die «normalen» Bedingungen auszuloten versucht.

2.3 Führung in der digitalen Arbeitswelt

Durch die Flexibilisierung und Dynamisierung der Arbeitsverhältnisse ergeben sich neue Herausforderungen für die Führung: Dazu gehören die Bereitstellung, Organisation und Koordination von Technologie und Kommunikation, die Selbstreflexion in Bezug auf die eigene Vorbildrolle sowie die Beziehungsgestaltung im Umgang mit der «un-

sichtbaren Nähe» zu den Mitarbeitenden (Maigatter et al., 2017, S. 281). Die Themen der Führung bleiben damit dieselben, sie akzentuieren sich in der digitalen Arbeitswelt jedoch auf spezifische und neue Weise. Das heißt, es kommen keine neuen Themen hinzu, sondern bestehende Führungsthemen erhalten eine neue oder veränderte Bedeutung. Denn im Kern ist Führung Beziehungsgestaltung mit den Mitteln der Kommunikation – und diese bleibt bedeutsam (Cloots, 2020; Hofmann et al., 2015; Maigatter et al., 2017).

Distanzführung beinhaltet neben «allgemeinen» Führungsherausforderungen auch solche, die «spezifisch» sind für die Führungsarbeit ohne direkten Kontakt. Neben dem Umgang mit digitalen Werkzeugen sind auch die kommunikativen Kompetenzen nochmals mehr gefordert, weil in der digital vermittelten Kommunikation die Lesbarkeit eingeschränkt ist. Auch die Beziehungsgestaltung ist ohne direkten Kontakt anspruchsvoller (siehe ausführlicher bei Zirkler et al., 2020).

Die neuen Führungsherausforderungen werden durch eine zunehmende Flexibilisierung gelöst. Zum einen brauchen Organisationen Flexibilität in mehrfacher Hinsicht, um die Anforderungen ihrer Stakeholder und Märkte zu bedienen (Stichwort: Innovation). Gleichzeitig wird Flexibilisierung von den Mitarbeitenden verlangt, weil sich damit heutige Lebensentwürfe und Boundary-Herausforderungen besser realisieren lassen (Stichwort: Wertewandel). Die Flexibilität bezieht sich demnach auf Anforderungen von internen wie externen Anspruchsgruppen sowie auf die Möglichkeiten aufgrund der technologischen Entwicklung – wobei hier ein reziproker Zusammenhang zwischen Anforderungen und Möglichkeiten angenommen werden kann (Nassehi, 2019). Die Flexibilisierung führt auch zu zunehmend ortsungebundenen Arbeitsweisen, die Führungsarbeit auf digitale Kommunikationswerkzeuge und -methoden verlagern.

Für diese Art, zu führen, liegen mittlerweile verschiedene Bezeichnungen vor wie «virtuelle Führung», «digitale» Führung oder «E-Leadership». Die Begriffe betonen jeweils etwas unterschiedliche Perspektiven oder Fokussierungen desselben (Antoni & Syrek, 2017; Avolio et al., 2000). Der Begriff der «virtuellen Führung» betont eher die räumliche Distanz und den Aspekt keiner oder geringerer Face-to-Face-Kontakte. Die Begriffe «digitale Führung» oder E-Leadership setzen den Fokus auf die Vermittlung der Führungsprozesse über die Medien der Technologie. Wir arbeiten im Folgenden mit dem Begriff der Distanzführung und betonen dabei die Bedeutung beider Aspekte gleichermaßen, den der virtuellen Führung im Sinne der räumlichen (oder zeitlichen) Distanz und begrenzten Face-to-Face-Kontakte sowie den der vermittelten Führung durch digitale Medien.

2.3.1 Diversität, Inklusion und Inclusiveness

Unter Inklusion wird ein Prozess verstanden, der darauf abzielt, eine Organisation zu gestalten, in der eine Diversität von Perspektiven, Stilen und Herangehensweisen willkommen und akzeptiert sind, so dass die Beteiligten ihr volles Potenzial ausschöpfen können (Ferdman & Deane, 2014; Talmage & Knopf, 2017; Winters, 2014). Dabei weist Winters (2014) auf einen wesentlichen Unterschied zwischen Diversität und Inklusion hin, nämlich «diversity can be mandated and legislated», während «inclusion stems from voluntary actions» (Winters, 2014, S. 206). Diversität ist im Rahmen der Personalselektion steuerbar, während Inklusion auf ein Mitwirken der Beteiligten angewiesen ist. Die Ergebnisse des Inklusionsprozesses werden als «Inclusiveness» bezeichnet (Talmage & Knopf, 2017). Dazu gehören Wohlbefinden (Atkinson et al., 2004), Zusammengehörigkeit (Correa-Velez et al., 2010) und Organisationserfolg (Winters, 2014).

Inklusion erhält eine weitere Ausdifferenzierung mit Bezug zur Optimal Distinctiveness Theory (Brewer, 1991). Brewer schlägt vor, dass die soziale Identität einer Person auf einer «reconciliation of opposing needs for assimilation and differentiation from others» beruht (Brewer, 1991, S. 475). Soziale Identitäten entstehen, wenn das Selbstkonzept einer Person in Beziehung mit Umwelten gesetzt wird, also unterschiedlichen Gruppen. Diese soziale Identität und die Gruppenloyalität sind gemäß der Optimal Distinctiveness Theory am stärksten, wenn zugleich ein Gefühl von Zusammengehörigkeit und von Distinktheit ermöglicht wird. Shore et al. (2011) definieren auf Basis von Brewer Inklusion auf Teamebene als «the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing

treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness» (S. 1265).

Der Inklusionsprozess ist demnach ein Balanceakt zwischen Zusammengehörigkeit (belongingness) und Einzigartigkeit (uniqueness). Im Arbeitsalltag wird das Bedürfnis nach Zusammengehörigkeit dadurch genährt, dass sich die Mitarbeitenden als Insider fühlen, sie mitbestimmen können und Informationen miteinander teilen. Das Bedürfnis nach Einzigartigkeit wird in Form von Wertschätzung für unterschiedliches Verhalten oder Respekt für verschiedene kulturelle Perspektiven erlebt (Shore et al., 2018). Inklusion in einer Arbeitsgruppe wiederum führt nach Shore et al. zu qualitativ guten Beziehungen zur Führungskraft und den Teammitgliedern, Jobzufriedenheit, Pflichtgefühl, Wohlbefinden und freiwilligem Engagement für das Unternehmen (Shore et al., 2018).

2.3.1.1 Die «inklusive» Organisation

Shore et al. (2018) entwickelten ein Modell einer inklusiven Organisation. Commitment und Verhalten des Managements ermöglichen inclusion bzw. verhindern exclusion. Neben den Praktiken der compliance spielen dann vor allem die «inclusion practices and processes» eine wesentliche Rolle für den «outcome», nämlich wahrgenommene Inklusion, Pflege und Ausbau von Talenten sowie ein inklusionsfreundliches Klima.

Abbildung 1

Inclusion Framework
(Shore et al., 2011, S. 1266)

Inclusion Framework		
	Low Belongingness	High Belongingness
Low Value in Uniqueness	Exclusion Individual is not treated as an organizational insider with unique value in the work group but there are other employees or groups who are insiders.	Assimilation Individual is treated as an insider in the work group when they conform to organizational/dominant culture norms and downplay uniqueness.
High Value in Uniqueness	Differentiation Individual is not treated as an organizational insider in the work group but their unique characteristics are seen as valuable and required for group/ organization success.	Inclusion Individual is treated as an insider and also allowed/encouraged to retain uniqueness within the work group.

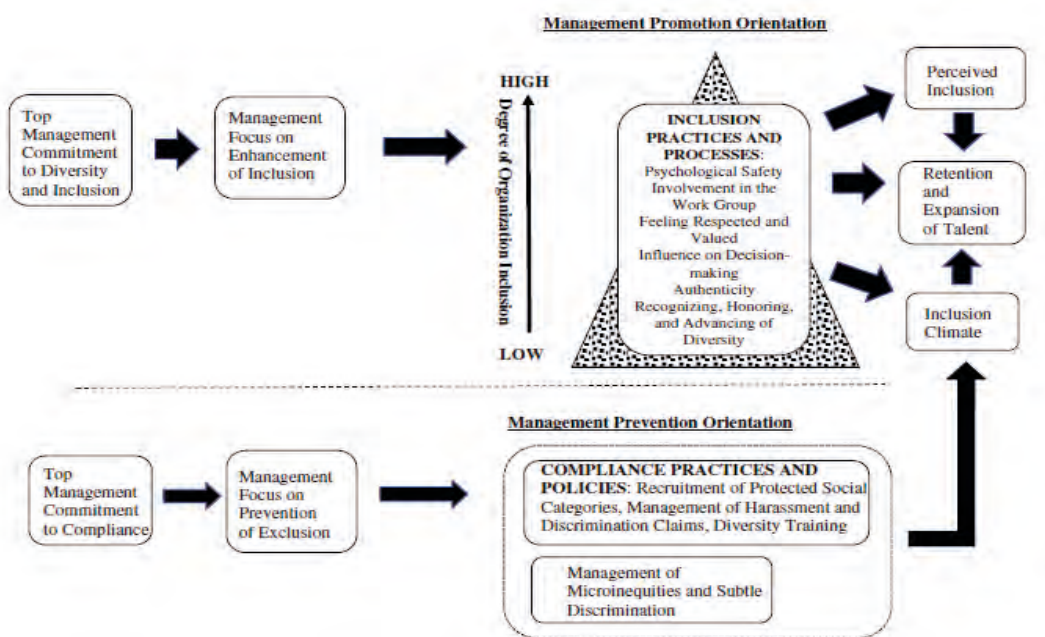


Fig. 1. A model of inclusive organizations.

Abbildung 2

Modell der «inclusive organization»
(Shore et al., 2018, S. 185)

Zu den Praktiken gehören psychologische Sicherheit, Beteiligung an Gruppenprozessen, sich respektiert und wertgeschätzt fühlen, Einfluss auf Entscheidungen haben (Partizipation), Authentizität, Wahrnehmung und «Management» von Diversität.

2.4 Inclusive Leadership

«Inclusive leadership» wurde von Nembhard & Edmondson (2006) als «leader inclusiveness» eingeführt. «Leader inclusiveness» beschreibt ein Führungsverhalten, welches als Einladung für und Wertschätzung von Beiträgen von Anderen verstanden werden kann, also ein Verhalten, welches darauf Wert legt, die Perspektiven und Meinungen von Menschen einzuholen, die sonst in Diskussionen oder bei Entscheidungen kaum Beachtung finden (Nembhard & Edmondson, 2006).

Carmeli, Reiter-Palmon und Ziv (2010) ordneten dieses Führungskonzept der Relational Leadership Theory nach Uhl-Bien (2006) zu, weil es darum geht, qualitativ hochwertige Beziehungen unter Mitarbeitenden und zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften herzustellen (Nishii & Mayer, 2009; Randel et al., 2018). Im weiteren Verlauf hat sich daraus «inclusive leadership» entwickelt: «Inclusive Leadership refers here to leaders who exhibit openness, accessibility, and availability in their interactions with followers» (Carmeli et al., 2010, S. 250). Eine begriffliche Erweiterung wurde von Shore et al. (2011) vorgenommen, die unter «inclusive leadership» ein Führungsverhalten se-

hen wollten, bei dem sich das Individuum als Teil der Gruppe versteht, aber seine Eigenständigkeit nicht aufgeben muss.

Nach Randel et al. (2018) gibt es drei Faktoren, die «inclusive leadership» beeinflussen: eine positive Einstellung gegenüber vorhandener Diversität, Bescheidenheit und eine differenzierte Wahrnehmung. Positive Einstellungen beruhen auf positiven Erfahrungen mit Diversität und persönlichen Eigenschaften wie Offenheit oder Ambiguitätstoleranz. Bescheidenheit führt dazu, dass die Führung das soziale System in den Vordergrund stellt anstatt der Person. Eine differenzierte Wahrnehmung ist die Fähigkeit, auch kleine Unterschiede zwischen Personen einer Gruppe wahrnehmen und beschreiben zu können.

Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit kann adressiert werden, indem die Führung Mitarbeitende in Entscheidungen miteinbezieht, einen offenen Umgang mit Informationen fördert und für Gerechtigkeit und Fairness im Arbeitsteam sorgt (Mor Barak, 2000; Mor Barak et al., 1998; Randel et al., 2018; Shore et al., 2018). Das Bedürfnis nach Einzigartigkeit kann berücksichtigt werden, indem die Führung Wertschätzung für unterschiedliche Perspektiven äußert (Randel et al., 2018; Shore et al., 2018) sowie die Mitarbeitenden darin dazu einlädt und ermuntert, sich voll einzubringen (Randel et al., 2018).

Die Führungsperson wirkt bei «inclusive leadership» nicht nur unmittelbar auf die einzelnen Mitarbeitenden ein, sondern lebt dies als Vorbild vor und verbreitet damit eine Kultur des inkludierenden Verhaltens im gesamten sozialen System.

In einem anderen Forschungsprojekt zur Steuerungslogik in sozialen Systemen (Zirkler & Kotrubczik, 2012) finden wir den analogen Prozess in der Praxis:

Führung hat eine starke Vorbildfunktion. Führungspersonen müssen aber nicht in jeder Hinsicht und vollumfänglich Vorbild sein. Die oberste Führung möchte zentrale Vorstellungen in Bezug auf Weltverständnis, Menschenbild, Steuerungsprozesse usw. den unteren Führungsebenen mitgeben und es entsteht das Bild, dass Führungsphilosophien und Führungspraktiken kaskadenartig nach unten sickern und «abfärben», indem die Führung zentrale Vorstellungen und Leitwerte vorlebt und damit implizit vermittelt (Zirkler & Kotrubczik, 2012, S. 14).

Führung muss sich nicht nur daran messen lassen, wie die Interaktionsqualität mit Mitarbeitenden ausfällt, sondern auch wie innerhalb des sozialen Systems miteinander umgegangen wird und welche Beziehungen man systemübergreifend pflegt.

Nach dem Modell von Randel et al. (2018) führt die Erfüllung der Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Einzigartigkeit einerseits zu Identifikation mit dem Team und andererseits zu Empowerment. Beide Faktoren unterstützen Aspekte, die dem Erfolg der Organisation dienlich sind, wie etwa Kreativität, Leistung oder geringe Fluktuation.

Die Auswirkungen von inclusive leadership wurden in mehreren Studien untersucht: In multi-professionellen Teams führt es dazu, dass wahrgenommene Statusunterschiede reduziert und die Teamidentität erhöht werden. Das verbessert die Leistung des Teams (Mitchell et al., 2015). Inclusive Leadership hat einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement und führt zu geringerem Risiko für Burnout. Insgesamt lässt sich ein positiver Einfluss auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden nachweisen, wobei sich die Ergebnisse im interkulturellen Vergleich Dänemark-Indonesien als stabil erwiesen (Illahi, 2016). Dieser Zusammenhang von inclusive Leadership und Wohlbefinden wird durch weitere Studien unterstützt (Choi et al., 2017; Downey et al., 2015).

Inclusive Leadership führt außerdem zu einer höheren Bereitschaft, der Führungskraft oder den Arbeitskolleg*innen zu helfen (Randel et al., 2016). Ausserdem lässt sich ein besserer Person-Job-Fit, feststellen, was das Wohlbefinden und die Kreativität der Mitarbeitenden beeinflusst (Choi et al., 2017) und zu einem verstärkten proaktivem Arbeitsverhalten führt (Li et al., 2019). In einer quantitativen Studie von Jin, Lee & Lee (2017) zeigte sich, dass Inclusive Leadership die Leistung von Minoritäten besser vorhersagen kann als diejenige der (ethnischen) Mehrheit. Inclusive Leadership macht für Minoritäten den entscheidenden Unterschied.

Das idealtypische Verhalten von inclusive leadern beschreibt Dezenberg (2018) in einer Zusammenstellung verschiedener Autor*innen wie folgt:

- Recognizing the value of diversity to their organization
- Respecting, appreciating, and championing diversity while eliminating exclusion and marginalization
- Building trust
- Embracing different approaches
- Developing extensive channels for communication, and modeling and listening
- Fostering relational practices
- Collaboration with individuals and groups in a manner that gives voice and fully engages organizational members
- Embracing a systems (collective) approach with organizational direction, decision-making, and change priorities
- Establishing high expectations and accountabilitys at all levels
- Facilitating ongoing learning to grow capacity and adaptive capability
- Insuring policies, practices, and structures support each of these
- Understanding the cyclical nature that sustains inclusion

«Inclusive Leader Attributes» nach Dezenberg (2018, S.30)

Dezenberg kommt zum Schluss, dass ein ganzheitlicher Ansatz («whole system approach») und die Unterstützung von Merkmalen von inclusive leadership in Organisationen bislang noch eher selten anzutreffen sei (Dezenberg, 2018, S. 32).

Im Folgenden wollen wir empirisch der Frage von Inclusiveness im Zusammenhang mit Führung unter zunehmend flexiblen Bedingungen nachgehen.

3 Methode und Sample

3.1 Methode

Für diese Studie wurden qualitative Interviews mit Führungskräften aus der Schweiz und Deutschland geführt. Diese wurden vollständig transkribiert, die im Schweizer Dialekt geführten in deutsche Standardsprache überführt und mit Hilfe der Software MaxQDA inhaltsanalytisch ausgewertet. Die verwendeten Zitatstellen wurden sprachlich bereinigt, wobei die sprachlichen Eigenheiten der Interviewpartner*innen beibehalten wurden. Die hier präsentierten Interviewausschnitte wurden der Lesbarkeit und Prägnanz halber teilweise auch gekürzt.

Das Verfahren kann als sinn(re)konstruierend im Sinne von (Bryman, 1988; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014) verstanden werden: Es geht darum, «seeing through the eyes of the people you are studying» (Bryman, 1988, S. 61). Das «Mitgeteilte» muss dann jedoch in eigenen Worten verdichtet und wiedergegeben werden. Ziel ist eine induktive Modellbildung dessen, was in einem Praxisfeld thematisch Bedeutung hat. Insofern wird analog zur quantitativen Forschung der Anspruch erhoben, eine maximale Varianzaufklärung der Daten vorzunehmen. Das Modell muss die Daten ausreichend beschreiben und sinnvoll in einen Gesamtzusammenhang stellen².

Diese Form der Sozialforschung zielt weniger auf naturwissenschaftliche Objektivitäten als vielmehr in Anlehnung an Elden (1983) auf «lokale» Theorien ab (Baitsch et al., 1996), die im sozialen Feld, anders als in der naturwissenschaftlichen Forschung, häufig auch nicht zeitstabil sind, jedoch für das soziale Feld Bedeutung haben.

Eine Validierung der Themen sowie die Zuordnung von Zitatstellen aus den Interviews wurde in mehreren Schritten von den beteiligten Forscher*innen vorgenommen. Differenzen wurden dabei bearbeitet, so dass am Ende eine Themenliste mit zugehörigen Zitat- oder Belegstellen vorlag, die als ausreichend validiert verstanden werden darf, bei der also mögliche Idiosynkrasien der Einzelauswerter*innen in ihrem Verständnis des Materials entfernt wurden.

3.2 Sample

Das Sample der Interviewpartner*innen setzt sich aus Führungskräften von Unternehmen zusammen, welche aufgrund der Unternehmenstätigkeit einen hohen Grad an Digitalisierung bzw. flexiblem Arbeiten aufweisen. Dabei war es für die Auswahl leitend, eine möglichst hohe Varianz der Unternehmensgröße, Branchen, Tätigkeiten usw. im Sample zu erhalten, während das Merkmal der möglichst hohen Digitalisierung und Flexibilisierung gemeinsam sein sollte. Ziel war es, das Sample so anzulegen, dass mit einer möglichst hohen Varianz die grundsätzlichen Themen im Feld analysierbar werden. Anzumerken bleibt, dass die Daten im Zeitraum von Oktober 2019 bis Januar 2020, also vor dem Lockdown der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 erhoben wurden, der Lockdown also keinen Einfluss auf das Sample und die Datenerhebung hatte.

Insgesamt wurden 19 Personen aus elf verschiedenen Firmen interviewt. 14 Interviewpartner*innen sind in der Schweiz tätig, 5 in Deutschland. 11 arbeiten in hierarchisch, 8 in holakratisch geführten Organisationen. Unter den Interviewpartner*innen waren 5 Frauen und 14 Männer. 8 Personen arbeiten in Konzernen, die über 10.000 Mitarbeitende beschäftigen, 3 in Unternehmen mit ca. 100-200 Mitarbeitenden und 8 in Unternehmen mit 5-50 Mitarbeitenden.

² Das methodische Vorgehen haben wir im Rahmen mehrerer Forschungsprojekte elaboriert. Eine ausführlichere Beschreibung der praktischen Aspekte von Datenerhebung und -analyse findet sich bei Müller et al. (2006, S. 73 ff.)

Nr.	Position	Unternehmen	Anzahl MA	Führung
1	CFO	Industriezulieferer (CH)	+ 10'000	hierarchisch
2	Agil Coach und Scrum Master	Telekommunikationsunternehmen (CH)	+ 10'000	hierarchisch
3	Scrum Master und Team Leader	Software-Abteilung eines Industriezulieferers (CH)	+ 10'000	hierarchisch
4	Quality Manager und Team Leader	Software-Abteilung eines Industriezulieferers (CH)	+ 10'000	hierarchisch
5	Vorstand und GF	Software- und Produkteentwicklungsfirma (D)		holakratisch
6	Business Developer	Dienstleister für digitale Solutions (CH)	150	holakratisch
7	ausgeschlossen, da keine explizite Führungsfunktion			
8	Mitbegründer	Beratungsfirma für Organisationsentwicklung (CH)	6	hierarchisch
9	Mitbegründerin	Beratungsfirma für Innovation (D)	30	holakratisch
10	Partner	Beratungsunternehmen im Bereich Infrastrukturen (CH)	25	hierarchisch
11	Mitbegründerin	Beratungsfirma für Innovation (D)	30	holakratisch
12	Mitbegründerin mit Managementfunktion	Beratungsfirma für Innovation (D)	30	holakratisch
13	Mitgründer und Inhaber	Textilmanufaktur (CH)	200	holakratisch
14	Gründer und Inhaber	Beratungsfirma im Officebereich (CH)	5	hierarchisch
15	Agile Coach und Product Owner	Telekommunikationsunternehmen (CH)	+ 10'000	hierarchisch
16	Manager für Arbeitssicherheit	Medizinaltechnik-Unternehmen (US/CH)	+ 10'000	hierarchisch
17	Business Analyst	Versicherungsunternehmen (CH)	+ 10'000	holakratisch
18	Mitgründer	Beratungsfirma für Innovation (D)	30	holakratisch
19	ausgeschlossen, da keine explizite Führungsfunktion			

4 Ergebnisse

4.1 Digitalisierung aus Sicht des Praxisfeldes

Wenn von Digitalisierung die Rede ist, wird das in der Praxis vor allem mit einer erhöhten Geschwindigkeit und Veränderungen von Raum und Zeit in Verbindung gebracht. Die Geschwindigkeit zeigt sich nicht nur im technologischen Wandel, sondern auch in einem beschleunigten Wandel in Bezug auf Erwartungen von Kunden und Märkten. Dabei ist zu unterscheiden zwischen technischen Geschwindigkeitszunahmen und solchen, die man sich selbst auferlegt, weil die Technologie eine höhere Geschwindigkeit zulässt. Die Digitalisierung ermöglicht zudem räumliche Flexibilität, die Erbringung einer Arbeitsleistung ist nicht mehr an einen bestimmten Ort und eine bestimmte Zeit gebunden. Weiter bietet die Vergrößerung von

(technologischen) Möglichkeiten neue Lösungen für arbeitsbezogene Probleme in Bezug auf Kommunikation und Kooperation/Kollaboration. Neue Kommunikations- und Kollaborationsformen in Kombination mit der räumlich und zeitlich flexiblen Leistungserbringung treiben auch die Diversität von Teams voran.

Weiter werden mit den neuen Möglichkeiten verbundene Chancen, Lernen und Wandel zu organisieren, gesehen. Dabei werden Vor- und Nachteile gleichermaßen realisiert. Wenn die Kommunikation wesentlich über das «Tool» gespielt wird, verändert sich der gemeinsame Bezugspunkt hin zum Tool. Im extremen Fall findet das Leben «nur in einem Browser statt». Dort, wo agil gearbeitet werden soll, wird die räumliche Distanz bzw. die vermittelte Kommunikation eher als Hindernis verstanden.

Veränderung durch Digitalisierung	Zitate
Geschwindigkeit	Also wenn ich Digitalisierung höre, denke ich nicht an Smartphone oder Internet. Also auch, aber ich denke vor allem an sehr schnelle Vernetzung und Veränderung im Markt. Veränderung von Bedürfnissen. Mein Umfeld ändert sich, mein Arbeitsumfeld ändert sich. Ich muss darauf reagieren. Bei Digitalisierung denke ich sofort an Anforderung an mich und meine Gruppe und meine Kunden. Und das ist, glaube ich, größer als jetzt einfach «Mit Digitalisierung umgehen heißt mit neuen Technologien umzugehen», sondern mit «Ich muss meine Verhaltensweisen überprüfen. Ich muss meine Ziele überprüfen». (12/96) Ich verstehe Digitalisierung nicht so sehr technologisch, sondern ich glaube, es gibt so ein paar Auswirkungen; gefühlte Geschwindigkeitszunahme. Ich habe das Gefühl, ich muss die ganze Zeit gegen die Vorteile der Technologie arbeiten. Ich kann so schnell auf eine E-Mail antworten, dass ich überlegen muss, es nicht zu tun. Es ist schwieriger mit jemandem nicht in Kontakt zu bleiben, als in Kontakt zu bleiben, jetzt so von der Technologie her. Also, man muss ganz anders seine Grenzen kennen und bewusst damit umgehen. (12/91-92) Die Digitalisierung ermöglicht es, dass man mit weniger direktem Kontakt arbeiten kann. Das hat sicher viele Vorteile (...). Trotz der Digitalisierung ist es immer noch der Mensch. (03/45) Digitalisierung heißt ja auch «Ich kann arbeiten, wo ich will.» Es kann auch einen Impact auf das Privatleben haben, Work-Life-Balance, weil ich bin immer erreichbar. Always on. Ich kann mich überall schnell einloggen, mit dem Handy im Geschäft, ich kann das und das erledigen. Und auch diese Flexibilität «ich arbeite von zuhause, ich arbeite im Zug, ich arbeite im Café, ich arbeite, wo ich will. Ich arbeite am Strand». (...) Digitalisierung macht alles noch viel schneller (...). Als Einzelperson hat man gar keine Chance mehr. Und als Team hat man die Chance, das packen zu können, diese Schnelligkeit. (02/117)
Ent-Räumlichkeit und Ent-Zeitlichkeit	Wir bieten Beratung an, das heißt wir sind vorwiegend bei den Kunden vor Ort. Wir haben kein fixes Büro. Wir haben ein coworking space, wo wir eingemietet sind, aber die meisten von uns arbeiten von unterwegs, oder sind im homeoffice, oder sind bei den Kunden vor Ort. Das Set-up ist somit bereits relativ speziell und durch das, dass wir uns sehr viel digital austauschen, (...) mit allen Vor- und Nachteilen. (08/20-21) Ich glaube, du musst mutiger werden und sagen, okay, gemeinsam, gleichzeitig in einem Dokument arbeiten irgendwie. Also, ich glaube, du bist transparenter, und das hat natürlich teilweise auch negative Folgen. Zu viele Kanäle, zu viel Information, teilweise noch zu wenig Spielregeln, wie man ein Tool nutzt und so. Ich glaube, es ginge nicht ohne Digitalisierung. Eben, du hast Holacracy meetings mit unseren japanischen Partnern und dann wird halt da irgendwie der Lautsprecher eingeschaltet und die sind ein Teil der Sitzung dann da. Die müssen dann vielleicht irgendwie ein bisschen früher aufstehen oder später ins Bett gehen, damit sie mithören und mitreden können. Also, es ginge nicht ohne Digitalisierung. (...). Also, mein Leben findet nur in einem Browser statt, also ich sage mal nebst den Interaktionen ist schon alles in der Cloud, gefühlt. (13/118)

Kooperation	Die Digitalisierung hat den Vorteil, dass man viel näher bei den Personen sein kann, ohne zu reisen. Man kann sich per Video auch mal sehen. Ich glaube, der Zwischenschritt E-Mail ist eine Katastrophe gewesen. Es kommt so leicht zu Missverständnissen, die sich auflösen, wenn man das Telefon in die Hand nimmt. Digitalisierung erlaubt einem die Leute zu sehen, auch wenn sie weg sind. Das Thema Konflikte durch E-Mails, das versuchen wir wegzubringen. Da ist das Telefon besser oder Face-to-Face, aber ich kann nicht jedes Mal, wenn ich ein Problem habe in Südamerika, ins Flugzeug steigen für einen Tag. Aber die Digitalisierung hilft schon. Aber es ändert nichts dran, dass immer eine Nähe stattfinden soll von allen. Face-to-face. (...) (01/36) Gemeinsam an einem Dokument zusammenarbeiten. Aber auch hier, damit ich die andere Seite akzeptiere, dann muss ich die Zusammengehörigkeit halten. Home Office ist gut, aber wenn die Leute immer weg sind, dann verlieren sie den Bezug zum Team und das ist dann schon etwas problematischer. (01/38) Ich habe ein ganz anderes Verständnis von der Maschine. Und zwar dass sie extrem positiv die Vernetzung der Menschen beeinflussen kann. Erstens deckt es Zusammenhänge auf, die wir nicht sehen, weil wir nicht überall reinhören können. Zweitens ist es genau die Barriere, die weggenommen wird für Leute, die zurückhaltender, introvertierter sind. Im Digitalen kann der erste Schritt anonym gemacht werden. Deswegen funktioniert es ja auch. Aber so wie ich die Maschine sehe in diesem Kontext „Systeme und Unternehmen“, ist das sehr positiv. Und wir haben sehr viel persönlichen Austausch trotz des Chats. (6/14)
Kommunikation	Ich habe ein bewussteres Ende meiner Tätigkeit. Ich nehme weniger mit nach Hause, das fühlt sich besser an. Dann habe ich schneller die Möglichkeit, zu kommunizieren. Manchmal arbeiten wir sehr intensiv miteinander. Dann ist diese direkte Kommunikation, es ist wichtig, dass man mal gemeinsam etwas malen kann. Da sind diese ganzen elektronischen Tools nur so Krücken. Es fühlt sich an, als würde ich so mit Krücken unterwegs sein. Langsamer, humpelnd. Dann suche ich auch das soziale Geflecht. Wir suchen auch so das Miteinander, das Gefühl zu haben, man arbeitet gemeinsam an einer Sache. Zu sehen, wie andere daran arbeiten, bewirkt irgendetwas. (...) Das geht bei uns sogar so weit, dass wir aus dem, was wir so erleben und erfahren, sogar Kunden präferieren, die vor Ort sind, also bei uns in der Nähe sind, so dass wir uns schnell treffen können oder sogar der Kunde bei uns sitzt oder den ganzen Tag mit dabei ist. Das sind so Sachen, die wir besonders gut finden, die besonders effektiv sind für uns. Wenn der Kunde jetzt über Ferne via Videokonferenz zugeschaltet wird oder man sieht sich nur zu einem Meeting alle drei Wochen, dann fühlt sich das für uns nicht gut an. Das ist nicht so effektiv, wir glauben, es braucht mehr Kommunikation, viel mehr Kommunikation. Für uns ist Kommunikation sehr wichtig. Das obwohl wir sehr viel Programmierer haben, von denen man vermutet, sie könnten auch im stillen Kämmerlein sitzen. (05/27) Scrum lebt ja von der direkten Kommunikation. Und es gibt ja auch Faktoren, die das agile Arbeiten begünstigen oder hemmen. Und nicht-physisches Vor-Ort-Arbeiten ist ein hemmender Faktor. Und bis zu einem gewissen Punkt ist Digitalisierung dort ein bisschen ein Widerspruch, wenn man es so betrachtet. (02/117)

4.2 Führungsverständnisse in der Praxis

Das Führungsverständnis weitet sich in der Praxis aus. Neben der formalen Führungsrolle, welche mit Sanktionspotential ausgestattet ist (Linienvor-gesetzte), wird zunehmend auch die Führungs-funktion gesehen, welche sich im System verteilt, d.h. von verschiedenen Personen zu verschie-denen Zeiten übernommen werden kann, sich in Strukturen und Prozesse (systemisch) nieder-schlägt oder gar emergent aus dem Sozialsystem heraus entsteht. In vielen Fällen schwindet die Be-deutung der klassischen Form der Führungsrolle, welche üblicherweise immer noch an bestimmte Personen (Führungskräfte) angeheftet wird.

Obschon Führung häufig noch an bestimmten Personen festgemacht wird, sind die Vorstellun-gen darüber, was Führung ist und was sie soll, in der Praxis zwar heterogen, es zeigen sich aber doch gewisse Muster. Betont wird die partizipative Seite von Führung bis hin zur Führung der Füh-rung.

In derselben Organisation können zudem ver-schiedene Perspektiven und Praktiken gleichzeitig herrschen, zum Teil bewusst und vorsätzlich, zum Teil zeigen sich verschiedene «Strömungen» in der Organisation. Sehr wichtig ist die Funktion des Er-möglichens, welche wiederum auf verschiedene Weise in der Praxis realisiert wird. Zum Ermögli-chen gehören auch die Stimulation und Vitalisie-rung der Menschen und des Systems.

Führungs- Verständnisse	Zitate
Partizipative Führung	Also im heutigen Umfeld so ein bisschen wie ein Hut, der zeigt, da ist Führung und der wird rumgereicht . (02/9)
	Ich habe Mitarbeiter hier, die ich ebenfalls beauftragt habe mich zu führen , weil ich ansonsten Sachen vergesse oder weil ich mich auf Sachen fokussiere, die ich nicht sollte. Sie nehmen mir Sachen ab und sagen proaktiv: «hey, nicht dein Thema». Das übernehme ich, übernimm du lieber das und das. (...) Führung ist eigentlich allgegenwärtig, entweder du führst selber oder du wirst geführt. Es ist immer ein Tanz, du führst mich jetzt durch dieses Gespräch. Es ist immer aktiv und passiv, so dass es sich abwechselt. (14/6)
	Ein Leuchtturm, ein gemeinsames Ziel. Führung heißt, das Ziel gemeinsam zu definieren , die Leute auf das Ziel einzuschwören und auf das Ziel anzutrainieren . (01/42)
Diverse Führung	Spontan kommt mir jetzt ein Stadtbild in den Sinn. (...) Die Suche nach «welche Führungsmentalität soll bei uns gelten?», wir haben gemerkt, wir sind ein recht diverses Unternehmen. (...) Kann man da mit einer Führungsmentalität rein? Und dort (...) hat es mal ein Dreieck gegeben, wo wir gesagt haben «Ja wart kurz. Eigentlich ist es doch da eher der Alpha-Ansatz, da gibt es doch so was wie einen Chef und der soll doch irgendwie jetzt mal die Ansagen machen. (...). An anderen Orten sagst du «Hey, weisst du was: Alles auf Augenhöhe. Wir müssen doch kollaborieren.» Es ist der Beta-Ansatz. Und das nächste Mal hast du gesagt «Weißt du was: Eigentlich ist es doch der Markt, der uns die Vorgaben gibt. Eigentlich führt uns der Markt.» Wir haben das dort damals, glaube ich, das Dreieck, das Delta genannt, in dem eben Alpha, Beta und auch Marktperspektiven Platz haben. (13/2)
	Aus meiner Sicht gibt es verschiedene Strömungen . Das eine ist die klassische, also die Führung nach Aufbauorganisation, wo auch Teamleiter, hauptsächlich aber auch höhere Führungsebenen einfach den Auftrag haben zu führen. Und dann haben wir noch die Führung, die eher lateral ist, wie jetzt bei den Scrum Mastern zum Beispiel, die in einem agilen Team den Auftrag haben, dort das Team auch auf andere Art und Weise zu führen. Und selbst unter den Teamleitern sehe ich ganz verschiedene Führungsstile. (...) Aber ich erlebe schon in der Bandbreite der Führung ganz verschiedene Stile . Von stark über Direktiven führend, vielleicht auch aus Unsicherheit heraus, dass man Entscheidungen eben trifft, bis hin zu Führungskräften, die sehr viel auch gewähren lassen und stark auf die Freiräume, auf die Mitarbeiter achten und auch fordern, dass die Leute ihre Selbstverantwortung wahrnehmen. (04/12)
	Der Tribechief ist so ein bisschen wie der frühere Abteilungsleiter . Und der Agile-Coach, das ist wie eine neue Rolle , dass eigentlich der Tribechief nicht «the one and only» Führungsperson ist. Dass noch das agile Denken, Verhalten reinkommt. So wie das agile Gewissen. (02/31-33)
Ermöglichende Führung	Ermöglichen, vorangehen, Beispiel sein . Zurückhalten können, Platz machen, Raum geben . (05/2)
	Ja, es kann ja auch eine Führung sein, die einem Dinge ermöglicht , die einem auch Freiräume gibt, die mehr was koordiniert, was zusammenhält. (09/4)
	Führung ist für mich ein Coaching , ein Begleiten, ein Motivieren. Führen ist eigentlich nicht nur ein daneben stehen, also hierarchisch oben stehen, sondern ein daneben stehen und eigentlich an der Hand nehmen und führen in dem Sinne oder begleiten. (16/6)
Ermöglichende Führung	Ich würde das als Leadership bezeichnen: Also die Führung der Organisation, aber im Sinne von (...) Wege aufzuzeigen , Prozesse zu geben, (...) und sich auseinandersetzen was man macht. (11/14)
	Führungspersonen können inspirieren und motivieren . (...) Jemand, der interessiert daran ist, wie Menschen funktionieren, der eine psychologisch sichere Umgebung schaffen kann, so dass die Leute zusammen kommunizieren können und als Firma oder Unternehmen funktionieren können. Und Leute die sich für größere Zusammenhänge interessieren, diese holistic view von dem, was man macht. (...) Aber für mich ist Führung eine Kombination von diesen Elementen: Innovationsdrang, Interesse für Menschen, MitarbeiterInnen, wie das zusammen funktionieren kann, das Verständnis für das System und Entscheidungsmut . Und auch nackt hinstehen können und sagen können, das ist jetzt wirklich schlecht gelaufen, wie gehen wir weiter? (06/2)

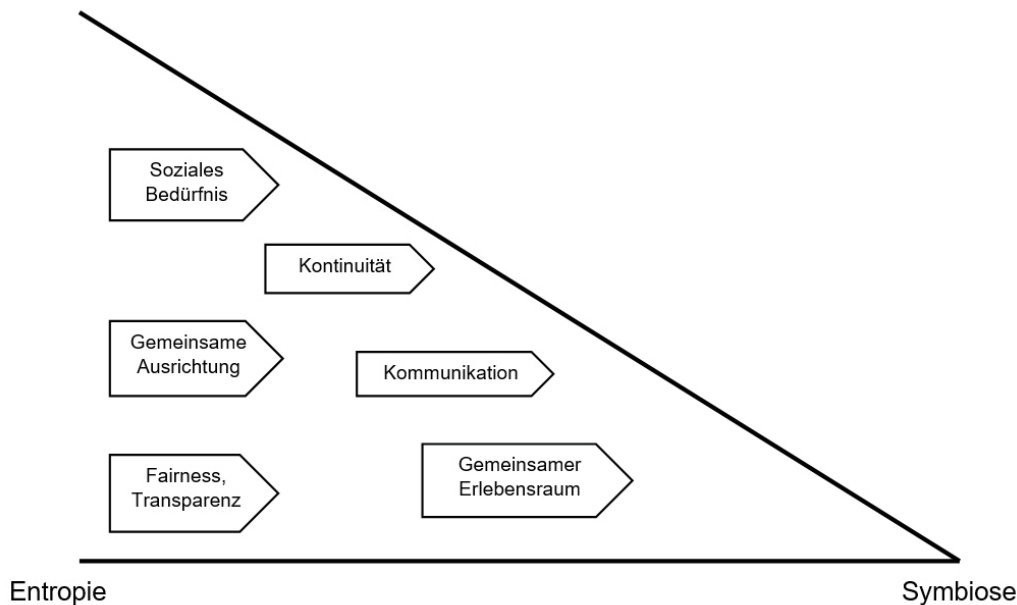
4.3 Inklusion in der Praxis

Es zeigt sich nach der Analyse der Daten, dass in der Praxis Inklusion als wichtiges Thema aufgegriffen wird. Der Fokus liegt dabei klar auf der Dimension Zusammengehörigkeit (belongingness), die antagonistische Dimension Einzigartigkeit (uniqueness) wird nur ansatzweise erwähnt.

Die Themencluster ergeben ein induktives Modell der Zusammengehörigkeit: Das Ausmaß der Zusammengehörigkeit lässt sich auf einer Dimension abbilden, wobei der eine Pol für «soziale Entropie» steht, also für den Zustand der absoluten Nicht-Verbundenheit, und der andere Pol für «Symbiose» (oder gestaltpsychologisch «Konfluenz»), an dem die einzelnen Teammitglieder miteinander verschmelzen, also eins werden.

Abbildung 3

Modell der Zusammengehörigkeit



Die beiden Pole bilden in diesem Sinne einen Rahmen, um die Vorstellungen und Praktiken zu verorten, die sich in den Daten finden. Diese können zu sechs zugehörigen Themen verdichtet werden:

1. soziales Bedürfnis
2. gemeinsame Ausrichtung
3. Fairness/Transparenz
4. gemeinsamer Erlebensraum
5. Kommunikation
6. Kontinuität

Einige dieser Themen sind stark, andere kaum von den Folgen der Digitalisierung betroffen. D.h. einige Themen verändern sich deutlich, wenn Digitalität ins Spiel kommt. Im Folgenden sollen die Implikationen, Prozesse und Ergebnisse im Verständnis der Praxis auf der Basis unserer Daten erläutert werden.

Dabei ist festzuhalten, dass die Themen «soziales Bedürfnis», «gemeinsame Ausrichtung» sowie «Fairness/Transparenz» nicht oder kaum von der Digitalisierung betroffen sind. Sie können als weitgehend unabhängig von der Art der kommunikativen Vermittlungsmedien verstanden werden. Alle anderen Themen werden durch die Digitalisierung beeinflusst, teilweise erheblich.

Im Folgenden werden die einzelnen Themen des induktiven Modells zur Zusammengehörigkeit ausführlicher erläutert.

4.3.1 Soziales Bedürfnis

Das erste Thema ist ein grundlegendes Bedürfnis danach, sich anderen Menschen nahe zu fühlen. Die Ausprägung dieses Bedürfnisses kann individuell jedoch sehr unterschiedlich sein. Es fällt auf, dass sich die meisten der Führungspersonen enge soziale Kontakte wünschen. Einzelne beschränken im Gegensatz dazu ihre Kontakte auf ein Minimum.

Ich bin gerne um Leute, ich wäre auch nicht der Typ, der groß alleine sein kann. Also schon so einen Abend, zwei oder eine Woche, aber **ich bin schon froh, wenn ich Leute um mich habe**. Und das andere ist, ich bin ein sehr guter Verkäufer, das liegt auch dem zu Grunde, dass ich Menschen mag, mich gerne mit ihnen unterhalte und ich mich gerne mit ihnen austausche und das merken meine Kunden sehr. Es geht mir oft um den Menschen. Ich kann mit einem Team besser zusammenarbeiten, wenn ich es bei mir habe, als wenn es irgendwo anders ist. Die persönliche Ebene spielt eine große Rolle und es kann natürlich sein, dass es Leute gibt, die das ganz anders sehen als ich und die brauchen eine Distanz, damit das besser funktioniert. (14/40)

Dann habe ich schon das Gefühl, die meisten Menschen ticken ja so, dass sie irgendwo **dazugehören wollen**. (03/39)

Ich bin teamfähig, aber ich brauche kein Socialising, wir gehen kein Bier trinken am Abend, es gibt einen Teil des Teams, der das macht, aber bei uns **im Team kann sich jeder so entfalten, wie er will**, niemand wird gezwungen. Die einen schotten sich da mehr ab, die anderen brauchen den Zusammenhalt (...) das wechselt immer. (17/15)

Also ich glaube, dass Menschen grundsätzlich das Bedürfnis haben, irgendwo eine **Heimat** zu haben. Also mir geht es auch so, dass wenn ich zur Arbeit komme, dass ich froh bin, dass meine Kollegen da sind. Ich habe ja keinen festen Arbeitsplatz. Ich kann mir jeden Tag einen neuen aussuchen. Und trotzdem gibt es Plätze, wo ich lieber bin, weil ich weiß, **mit diesem Kollegen macht es einfach Spaß zu arbeiten**. Das ist für mich so die Heimat. Die Referenzpersonen, die wichtig sind. Oder wenn ich meinen Chef länger nicht sehe, dann habe ich auch das Bedürfnis, mal länger mit ihm zu sprechen und diese **Beziehung herzustellen**. (04/54)

Als Führungskraft muss man schauen, dass man eine Familie im Unternehmen hinbekommt. **Die Leute suchen Zusammengehörigkeit** am Ende des Tages. Wenn die Leute nicht das familiäre Gefühl haben, dann kommen sie einfach, um ihr Gehalt abzu trampeln, und dann gehen sie wieder am Abend. (01/1)

hang, schau dir das doch mal an. Es geht um die Vernetzung von Menschen. (6/70)

Wir haben so einen Traum. Also jeder zwar so ein bisschen einen eigenen, aber irgendwas daran ist auch **gemeinsam, wie wir arbeiten wollen**. Und was wir bewirken wollen. Und das hält uns irgendwie noch zusammen. (12/114)

Team ist für mich eine Stufe drüber oder weiter, wo man es schafft, diesen **gemeinsamen Blick** zu haben. Und nicht nur: ich muss reporten, ich muss was machen und wenn ich fertig bin, dann bin ich raus. Und Team ist für mich ein bisschen über den eigenen Teller- rand hinwegblicken, zu schauen, was sonst noch passiert und vor allem wie schaffen wir es gemeinsam dieses Ziel auch zu erreichen. Also die **gemeinsame Ausrichtung** auf bestimmte Ziele ist für mich bei einem Team ganz wichtig. (4/34)

Also du kannst dich immer nach diesem Purpose ausrichten. Ich glaube, wenn du dort merkst, dass man **vom Gleichen spricht**, eben den gleichen, übergeordneten Purpose hat. Ich glaube, das ist so etwas wie **Gemeinschaftsgefühl**, das aus dem heraus entstehen kann, oder Community-Feeling. Und ich glaube, das ist extrem verbindend. (13/8)

4.3.2 Gemeinsame Ausrichtung

Das zweite Thema ist die gemeinsame Ausrichtung. Eine lose Gruppe von Menschen rückt zusammen, um im Hinblick auf ein Ziel Kraft zu erzeugen. Wobei der Prozess auch umgekehrt stattfindet: Eine Person sucht sich Unterstützung für die Erreichung eines gesteckten Zieles. In Organisationen geht der Prozess auch parallel in beide Richtungen. Es werden neue Ziele gesetzt für bestehende Teams oder neue Teams aufgebaut für zuvor gesetzte Ziele. Ein Commitment zu geteilten Werten und Normen gehört ebenfalls zu diesem Faktor.

Die Digitalisierung ist super, großartig in diesem Aspekt. Aber es geht wieder um Menschliches, wenn wir Erfolgserlebnisse haben, hat das wieder mit Emotionen zu tun und mit **Gemeinsam etwas erreichen**. Die Bestätigung von Leuten zu erhalten, nicht in Cash. Sondern die Person, die ich so respektiere, wenn die mir sagt, es ist super, was wir gemacht haben, was du gemacht hast, oder mich challenged. Und ich werde besser durch die Person. Solche Dinge sind super stark. Die Digitalisierung kann einfach helfen, indem sie auf Sachen aufmerksam macht. Indem die Maschine sagt: Hey, ich glaube, da gib es einen Zusammen-

4.3.3 Fairness und Transparenz

Das dritte Thema, das Zusammengehörigkeit fördert, ist Fairness und Transparenz. Dies beinhaltet, dass Entscheidungen erklärt werden, sie nachvollziehbar gemacht werden. Die Strukturen der Organisation müssen auf die Gemeinschaft ausgerichtet sein. Konkret werden eine (annähernde) Gleichbehandlung in Punkto Lohn und Informationszugang genannt. Unter Fairness wird zudem eine Haltung verstanden, wie mit Ansprüchen an das Team umgegangen wird. So sollen beispielsweise die Anforderungen mit den bestehenden Ressourcen zu bewältigen sein.

Zwischendurch musst du halt auch sagen «Jetzt machen wir das, weil...». Also die Begründung ist auch wichtig. Wenn es von aussen kommt, wenn es um Finanzen geht, dann haben sie auch Verständnis, weil sie wissen, worum es geht. Und **sie können es dann nachvollziehen**, weil man es begründet. Das Schlimmste ist, (...) wenn ein Chef kommt: «Jetzt müssen wir das machen.» «Ja, wieso?», «Egal, weil ich es sage», das geht gar nicht. (2/73)

Es geht darum, **Sachen explizit und transparent zu machen**. Also in dem Moment, wo Erwartungen zum Beispiel nicht explizit sind, da entsteht dann oft ein Missverständnis oder eine Enttäuschung. Führung hat die Aufgabe,

ganz viel zu visualisieren, transparent zu machen, anzusprechen und explizit zu machen, in dem sie zum Beispiel Rollen und Aufgaben klärt. (15/50)

Die Struktur ist etwas, was natürlich immer in der Gemeinschaft auch aufgeht. Dass wir alles teilen müssen, also das Gehalt, die Gehaltsstruktur. Das zahlt ja alles auf Gemeinschaft ein, **dass das alles geteilt wird**. (10/130)

Also dann habe ich mit einem Mausklick eigentlich die Verkaufszahlen sichtbar. (...) Also das heißt, da mache ich keinen Unterschied, wer welche Informationen hat. Also **da sind wir sehr, sehr transparent**. Und eben, man könnte es jetzt schon fast als naiv bezeichnen. Es könnte ja irgendwie weitergegeben werden. Aber eben, dieses Gemeinschaftsgefühl, diese Verantwortung zu tragen, eben, auch Informationen, die vielleicht an einem anderen Ort als sensibel gelten, zu erhalten. Ich glaube, dieses Vertrauen muss man einfach geben. (13/110)

Also, wir haben zum Beispiel die meiste Zeit, nicht immer, **Gehälter solidarisch verteilt**. Das schweißt unglaublich zusammen. Also, wir haben immer Risiken nicht individuell getragen, sondern immer auf die Gruppe verteilt. Ja. Deswegen gibt es bei mir eine hohe Identifikation. (12/84)

4.3.4 Gemeinsamer Erlebensraum

Der gemeinsame Erlebensraum bietet die Möglichkeit, dass sich Menschen physisch und unmittelbar begegnen. Dabei entsteht eine «Lesbarkeit» (Non-verbales, Körpersignale usw.), hier entscheidet sich letztlich auch die Frage der Sympathie und emotionalen Nähe. Der gemeinsame Erlebensraum wird auch emotional markiert, je nachdem, ob die Begegnungen und Erlebnisse dort positiv oder negativ waren.

Die Gestaltung eines gemeinsamen Erlebensraums hat für Führungskräfte eine hohe Bedeutung, dort wird in ihrem Verständnis auch die Grundlage für Vertrauen gelegt.

Die kommunikativen Möglichkeiten sind in der virtuellen, digitalen Begegnung deutlich eingeschränkt. Um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu fördern, schaffen die befragten Führungspersonen also Räume, in denen sich die Menschen gegenseitig emotional wie räumlich erleben können. Vielfach werden Firmenanlässe, Ausflüge oder Teamsitzungen organisiert, bei denen es darum geht, dass sich die Mitarbeitenden «besser» oder «anders» kennenlernen sollen.

Ich glaube, dadurch dass wir **zusammen so viele Erfahrungen gemacht haben** und dass wir durch so viele Zeiten gelaufen sind und auch Mist erlebt haben und zusammengehal-

ten haben. Also es fühlt sich an wie eine Komplizenschaft. Ein Zusammenhalten in der Not, ein Ausgeglichen-Haben. (12/84)

Ich schaue, dass sich das Team trifft, mal etwas zusammen macht. Mal Erfolge zusammen feiert, Kuchen isst. Nach dem Jahresabschluss, wenn es viel zu tun gibt, gehen wir auch mal essen oder machen vorher noch etwas, Kegeln, Escape-Raum usw. Das hilft, dass sich die Leute auch mal in einem anderen Umfeld treffen und sich nicht nur um die Finanzen der Firma kümmern. Grillplauschs im Sommer, **da lernt man die Leute auch ganz anders kennen**. Wir schauen auch als Geschäftsleitung, dass wir 2 bis 3 Mal im Jahr etwas zusammen machen, einen Workshop, einen Ausflug. Man kommt sich näher. Das bringt Zusammengehörigkeit. Das ist je länger je wichtiger geworden. Wenn das da ist, hat man das Vertrauen, auch wenn die Person nicht gerade da ist. (01/28)

Wir haben bemerkt, bei den Sync-Tagen, beim Mittagessen gibt es so viele offene Themen und es ist fast unmöglich, dass jeder mit jedem spricht. Deshalb haben wir gedacht, es macht Sinn, **einen Tag miteinander zu verbringen als Firma, ohne Agenda, ohne Büro**. Wir gehen irgendwo hin und machen etwas zusammen. (...) Wir investieren bewusst viel Geld, damit wir uns **besser kennenlernen**. Es fallen oft auch Business Themen an, aber vielleicht aus anderen Perspektiven oder aus anderen Blickwinkeln. So wächst man auch zusammen. (08/25)

Dann sind wir nach Mallorca geflogen mit der ganzen Firma vier Tage. Und haben in einer Bucht Stationen gebaut, Flosse gebaut und sind dann (...) war auch noch gefährlich, aber das war **eine unglaubliche Story**. Aus dieser Zeit weiß ich fast noch jeden Tag, jede Minute, was ich dort erlebt habe. Das hat vieles geprägt. Und so sind diese Sachen entstanden. Und vorher waren wir noch so wenige, dass wir das nicht gebraucht haben. Aber im 2002 waren wir doch schon 20-25 Leute und dieser Anlass hielt 10 Jahre lang. **Vielleicht hat es jetzt noch Auswirkungen**. (10/65)

Die Bedeutung der räumlichen Nähe nimmt dort zu, wo sie nicht automatisch gegeben ist, weil die Menschen nicht mehr zwangsläufig in einem Büro oder Gebäude regelmäßig zusammenkommen bzw. die Größe der Organisation räumliche Distanz erzwingt. Oder «moderne» Organisationsarchitekturen Flexibilität verlangen, die sich häufig auch in räumlichen Offenheiten zeigt, z.B. in Form flexibler Arbeitsplatzgestaltungen:

Einmal pro Jahr. Das ist meine Bedingung, dass wir uns einmal pro Jahr treffen, persönlich. Dann gehe ich eine Woche nach Amerika und wir haben Teammeetings, wie auch Eins-zu-Eins Meetings und gleichzeitig ist der Plan, dass er auch nach Europa kommt, um auch einmal die europäische Gegebenheit mehr zu erleben und wahrzunehmen. (16/42)

Das war eine Idee zu Beginn, als wir überlegt haben, wie wir das denn machen möchten mit dieser Agilität und mit den Squads. Und da war eine Vorstellung in der Geschäftsführung, dass wir das immer wieder neu zusammenwürfeln. Super flexibel, das ist ja der Vorteil daran. Das haben wir aber nicht gemacht. Wir haben gesagt, nein, das ist nicht gut. Natürlich muss es Änderungen manchmal geben, aber **die sollen schon eine Kontinuität haben**. Und wir haben ja auch diese Sheds, diese Holzkonstruktion. Das ist für mich nicht zwingend nötig, aber **es hilft schon, wenn sie auch räumlich zusammen sind**, zeitlich, aber auch räumlich. Das versuchen wir zu beherzigen, dass man so eine **Heimat** schafft. (04/38)

Also wenn man im Raum miteinander ist, da passiert einfach mehr als ein Datenaustausch. Also passiert mehr als «Ich denke eins, ich denke drei; Ah wir denken anscheinend 13! Ah nein, wir denken zusammen vier. Also was denken wir denn?». Und das, finde ich, passiert halt. Ich kann es nicht anders ausdrücken. Dafür, glaube ich, **muss man im Raum sein**, um auch zu merken (...) Gestik, Mimik, keine Ahnung. (...) Also ich arbeite ja in dem Bereich, den man Wissensarbeit nennt, (...) ich habe oft keine eindeutigen Sachen, die ich besprechen muss, sondern vieles ist Klären, vieles ist Orientieren. Und da habe ich das Gefühl, die meisten digitalen Tools zur Kommunikation schlucken das Wichtigste oder das, was auch wichtig ist. (12/104)

Es hat eher zu einer Konterrevolution geführt. Wir bevorzugen es, persönlich zu reden statt über Telefon- oder Videokonferenz. Wir benutzen kaum Projektmanagementtools. Wir beschreiben eher eine Tafel und **arbeiten gemeinsam in einem Raum** und dieses gemeinsame Erlebnis zu haben mit kurzen Kommunikationswegen. Das heißt nicht, dass wir die ganze Zeit reden, aber wir suchen dieses Gefühl. Homeoffice darf man problemlos machen. Einige nutzen das auch. Die Beweggründe dafür sind dann Handwerkertermine, Arzttermine mit Kindern, fokussierte Arbeit wie Text schreiben. Dann funktioniert das. Ansonsten glauben wir nicht so an Arbeit über Distanz. (05/25)

Jemandem ins Gesicht zu sehen, life und Reaktionen sehen und Reaktionen auslösen und ja, ist noch schwierig, das in Worte zu fas-

sen, einfach einander näher sein als auf diese Distanz. Man kann auch neben jemandem sitzen und an einem gemeinsamen Projekt arbeiten. **Man spürt den anderen einfach viel mehr**. Weiß nicht, wie ich das ausdrücken soll. Man riecht ihn, man sieht ihn, man spürt ihn und man hat einfach eine andere Interaktion, sie ist viel persönlicher, viel intensiver und das schweißt das Team mehr zusammen» (14/42)

4.3.5 Kontinuität

Ein weiteres Thema liegt in der zeitlichen Steuerung von sozialen Beziehungen. Die Vorteile eines Teams zeigen sich erst mit einer gewissen Kontinuität in der Gruppe. Dazu gehört, dass die Gruppe in sich eine gewisse Stabilität hat, sodass eine gemeinsame Vertrauensbasis für Beziehungen geschaffen werden kann. Disruptionen stören die Teambildung und schränken die Produktivvorteile von Teams ein. Die Erlebnisräume müssen zudem in einer gewissen Regelmäßigkeit angeboten werden, um die geschaffene Vertrauensbasis zu bestärken oder zu erneuern.

(...) eine Kontinuität, dass sich das Team auch selber verbessern kann. Gerade verbunden mit der Retrospektive ist das ja schon ein unheimlich wirkungsvolles Konstrukt. Wenn die **über längere Zeit zusammenarbeiten** und sich selber optimieren, dann ist das etwas sehr Wertvolles. Wenn man das **nach drei Monaten auseinanderreißt**, dann sind sie vielleicht gar nicht in den Zustand gekommen, dass sie sich selber optimieren können. (03/31)

Ich merke, wie sich die Leute identifizieren, wenn wir im größeren Rahmen zusammenkommen. Dann merke ich, dass sie eine hohe Identifikation mit dem Squad haben, weil sie ein Stück weit stolz darauf sind, wie wir arbeiten, dass **wir schon lange so arbeiten**. Und daraus leite ich ab, dass sie es schätzen, dass sie **über längere Zeit in diesem Team arbeiten** konnten. (...). Daraus leite ich ab, dass sie schon eine gewisse **Stabilität** schätzen. Das gibt ein Stück weit Sicherheit. (03/39)

Wir hatten die Diskussion, als wir hier umgestellt haben, in Squads. Da hat jemand aus der Führung, der so ein bisschen mechanistisch, aus meiner Sicht, noch gedacht hat, gesagt: Am Ende gibt es Projekte und man kann das immer wieder neu würfeln. Und dann gab es eine andere Strömung in der Firma, die gesagt hat: Nein, diese Squads sollten auch einen Teamcharakter haben, sie sollten auch **eine gewisse Kontinuität über die Zeit haben**. Wenn man die jedesmal nach Anforderungen neu zusammenwürfelt, dann geht dieser Aspekt verloren. Es gibt ja diese Phasen des Teams, mit Norming, Storming,

Performing oder wie auch immer. Und das muss sich erst mal ergeben, das muss man als Team durchmachen. Wenn man das nicht berücksichtigt, dann besteht die Gefahr, dass man sagt, formal haben wir ein Team, aber das ist nicht durch diese Phasen gegangen, also kann es auch nicht gemeinsam etwas leisten und erreichen. Deshalb würde ich jetzt behaupten, dass Kontinuität auch wichtig ist in einem Team. So ein: «Wir haben eine Zeit zusammen verbracht». (4/36)

Und wenn ich aber von meinem Team spreche, dann ist es das Team, mit dem ich **die meiste Zeit verbringe**. Nicht das Team, in dem ich die wichtigsten Entscheidungen treffe, sondern das Team, mit dem ich einfach **sehr viel gemeinsame Zeit jeden Tag verbringe**. (15/68)

Die meisten Teams wurden dann zu Circles. Aber die Rollen sind dann - was ich auch wieder positiv finde - quer durch die Firma besetzt worden. Man ist viel flexibler. Und kann **eine Woche eine Rolle vergeben und zwei Wochen später wieder wegnehmen**, wenn man jemanden von extern braucht. Und dort sehe ich die Lösung auch noch nicht. Dort sehe ich vor allem das Problem, dass die Kraft der Teams etwas gefährdet wird. (...) Sie wollen immer noch wissen, mit wem sie arbeiten. (06/32)

4.3.6 Kommunikation

Kommunikation ist wenig überraschend ebenfalls eines der Themen, die im Zusammenhang mit der Herstellung und Pflege von Zusammengehörigkeit bedeutsam sind.

«Communication is at the heart of all workplace relationships» (Omilion-Hodges & Baker, 2017, S. 2). Führungsbeziehungen entstehen aus sozialen und kommunikativen Interaktionen, die sich ergeben, während die Menschen gemeinsam daran arbeiten, die organisationalen Aufgaben zu bewältigen (Omilion-Hodges & Baker, 2017; Uhl-Bien, 2006). Eine digitale, also räumlich unabhängige und zeitlich versetzbare Kommunikation bietet viele Vorteile im Sinne der Erreichbarkeit und des Informationsaustausches.

Die digitalen Werkzeuge helfen zwar bei der Kommunikation, sie leisten jedoch (noch) nicht die vollen Möglichkeiten eines real geteilten Erfahrungsraumes im Sinne von Face-to-Face-Treffen.

Vorteile der digitalisierten Kommunikation	Nachteile der digitalisierten Kommunikation
Ich habe ein ganz anderes Verständnis von der Maschine. Und zwar dass sie extrem positiv die Vernetzung der Menschen beeinflussen kann. Erstens deckt es Zusammenhänge auf, die wir nicht sehen, weil wir nicht überall reinhören können. Zweitens ist es genau die Barriere, die weggenommen wird für Leute, die zurückhaltender, introvertierter sind. Im Digitalen kann der erste Schritt anonymer gemacht werden. Deswegen funktioniert es ja auch. Aber so wie ich die Maschine sehe in diesem Kontext „Systeme und Unternehmen“, ist das sehr positiv. Und wir haben sehr viel persönlichen Austausch trotz des Chats. (06/13-14) Ich glaube sehr an diese gleichberechtigten, durchmischten Teams. Sowohl Mann-Frau als auch von den Charakteren her. Ich habe die Hoffnung, dass uns Holacracy auf dem Weg unterstützt. Es gibt schon einzelne Beispiele. Es hilft definitiv. Aber ich habe nicht das Gefühl, es ist die Lösung. Die Alpha-Leader, die lauten Leader sind einfach extrem stark. Die müssen zum Teil Platz machen. Leaden können alle, aber wir haben das Problem, dass die nicht sichtbar werden. In diesem Rollensystem gibt es den Namen Lead Link und die sagen, wer auf welcher Position arbeitet. Und so beeinflusst du viel. Aber diese Positionen sind beschränkt und dort hat man mehrheitlich immer noch die lauten Leute drauf. Die machen z.T. auch sehr gute Arbeit, das muss man auch sagen. Aber vermutlich nicht die beste. (06/26) Die Digitalisierung hat den Vorteil, dass man viel näher bei den Personen sein kann, ohne zu reisen. Man kann sich per Video auch mal sehen. Ich glaube, der Zwischenschritt E-Mail ist eine Katastrophe gewesen. Es kommt so leicht zu Missverständnissen, die sich auflösen, wenn man das Telefon in die Hand nimmt. Digitalisierung erlaubt einem die Leute zu sehen, auch wenn sie weg sind. Das Thema Konflikte durch E-Mails das versuchen wir wegzubringen. Da ist das Telefon besser oder Face-to-Face, aber ich kann nicht jedes Mal, wenn ich ein Problem habe in Südamerika, ins Flugzeug steigen für einen Tag. Aber die Digitalisierung hilft schon. Aber es ändert nichts dran, dass immer eine Nähe stattfinden soll von allen. Face-to-face. Und das machen wir auch. Wir treffen uns regelmäßig. Es gibt dann immer ein inhaltliches Programm, aber auch ein gutes Rahmenprogramm, das genauso wichtig ist. (01/36)	Kommunikation findet auch verbal und nonverbal statt. Und wir haben sehr viel nur über Audio und dann ist es nur noch verbal. Und das haben wir schon sehr oft erlebt. Also eigentlich nur unsere Review-Meetings mit den Kollegen aus Serbien. Dann haben wir uns irgendwann mal persönlich getroffen, wir sind nach Serbien geflogen. Dann haben sie gemeint, was ihnen wahnsinnig schwerfalle, ist, wenn sie uns was vorstellen. Also technisch zeigen sie uns eine Software, das können wir auf dem Screen sehen. Und wir geben unser Feedback nur über Audio. Das ist wahnsinnig schwer. Die sehen nicht, ob wir lachen, die nonverbale Kommunikation vermissen sie total. Klar können wir Videokonferenzen machen, dann sollte das ein Stückweit wieder vorhanden sein. Dann im Nachgang haben wir gesagt, wir machen das jetzt besser und haben nachher dann via Audio gesagt, wie unsere Gesichtsausdrücke sind. (03/49) Wir hatten oft das Problem, dass wir uns mit unserem Kommunikationsthemen an die Karre gefahren sind. Der Eine ist vielleicht etwas wortgewandter, der Andere vielleicht nicht so, das hat in der einen oder anderen Situation zu großer Spannung geführt. Wenn die Leute sich dann wieder persönlich gesehen haben, war das gar kein Problem mehr, es ist schwierig zu erkennen, ob jemand etwas ironisch, ernst oder zynisch meint bei der schriftlichen Kommunikation. Deshalb haben wir gesagt, wollen wir Sachen direkt ansprechen. (08/29) Wenn ich daheim bin, dann mache ich halt eine Skypekonferenz. Aber das ist erstens immer noch mühsam, weil ist er jetzt da und dann bricht die Verbindung ab. Wir haben dann auch technische Schwierigkeiten. Und dann ist es wahnsinnig mühsam, dann erstmal das Setting zu haben, dass man arbeiten kann. Und dann kommt noch hinzu, dass die Bandbreite der Kommunikation nicht so gut ist. Man sieht sich nicht, weil Video ist noch zu datenintensiv, weltweit für unsere Firma, deswegen haben wir das abgeschaltet. Und dann hört man die Person nur und allein das ist für mich schon ein Killerkriterium, wenn es um schwierige Besprechungen geht. Wenn man weiß ok, man hat was Unkompliziertes zu besprechen, dann kann man das per Skype machen. Aber wenn es darum geht, zu verhandeln oder zu verstehen, wie die Emotionen des anderen sind, dann geht das so nicht. Dann ist da Stille und du weißt nicht: Ist die Person jetzt befremdet oder geht sie mit oder ist sie einfach nur abgelenkt? Es ist dann sehr schwer, wirklich gut zu arbeiten. (04/22)

4.4 Funktionalität der Zusammengehörigkeit

Die Motivation der Führungskräfte, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu betonen, hat auch funktionale Gründe: Sie versprechen sich Vorteile für die Teamleistung. Zusammengefasst gehen die Führungspersonen davon aus, dass Menschen in Teams mit starken Beziehungen leistungsfähiger, loyaler, innovativer, motivierter und hilfsbereiter sind.

Kategorie	Ausgewählte Beispiele
Effizienz und Engagement	Ja, du merkst, wie du in der Gemeinschaft einfach irgendwie etwas erreichst, was du alleine nie erreichen könntest. Und wenn du dann merkst „Ja eben, wir haben einen gemeinsamen Purpose und wir können uns auf diesen ausrichten“, dann entsteht, glaube ich, schon so etwas wie Kraft oder Dynamik . (13/48)
	Und ich meine Vertrauen und vielleicht auch dann, mit dem Zusammenhalt wächst ja halt auch so... je nach Situation gemeinsam den Extraschritt zu machen gemeinsam im Team. Das Team sagt, das packen wir jetzt und investieren mehr Energie in welcher Form auch immer, um etwas zu erreichen als Ziel. Und dann gemeinsam stolz zu sein auf das, was man erreicht hat. Ich denke, das ist schon... ich denke, dass das Team schon mehr ... also dass das Team besser performed , wenn sie das erlebt haben und den Zusammenhalt spüren. Man sagt ja oftmals, ein Team und eine Gruppe, das sei ein Unterschied. Team ist etwas, das miteinander zusammen ein gemeinsames Ziel hat und eine Gruppe ist anders organisiert. (3/67-70)
	Rein aus Performancesicht, aus Leistungssicht , ist es natürlich gut, ein eingespieltes Team zu haben. Weil früher im Projektgeschäft, wir sind halt im Projektgeschäft, wir machen nicht ein Produkt, sondern wir machen für die Kunden, was sie wollen. Das heißt, wir haben im Jahr in diesen sechs Scrumteams vielleicht etwa 50 Projekte. Das heißt, es wechselt immer. Und früher haben wir immer pro Projekt ein Team gestafft, das heißt, es ist immer Teambildung wieder losgegangen, weil zwei, drei Neue zusammengewürfelt wurden. Die mussten sich wiederfinden. Und das ist jetzt eingespielt und dort holt man eigentlich dann den Speed raus. (2/83)
Geringe Fluktuation	Was ich sehr oft sehe in Firmen, die sehr unter Druck sind, da geht die Loyalität vergessen. Wenn man von oben nach unten nicht loyal ist, dann wird unten ausgebüxt oder man verlässt die Firma bei der ersten Gelegenheit oder ist nicht loyal. Gerade in Firmen, die das hierarchische Gefüge ‚ich bin der Chef usw.‘ durchziehen. Da fühlen sich die Leute überhaupt nicht glücklich. (1/7)
	Also, ich glaube, gestartet hat sie [die Auseinandersetzung mit dem Thema Zusammengehörigkeit; Transformation der Organisation] mit diesem, mit der hohen Fluktuation an Mitarbeitern . (11/154)
Bedingungen für Innovation	Wenn sie es nicht schaffen, sich zu integrieren , relativ rasch, dann sind sie wahrscheinlich wieder relativ rasch draußen. Nicht, weil sie jemand rauskickt, sondern weil sie keinen Halt finden und dadurch nicht performen . (10/35)
	Die Kraft der Diversität, dass wir viel unterschiedlichere Meinungen hätten und dadurch innovativer sein könnten und neue Ideen entdecken, die jetzt einfach nicht zum Zug kommen und ein anderes erweitertes Publikum ansprechen können und dadurch auch unsere Arbeit besser machen, weil... ein klassisches Diversity-Thema. Ich glaube sehr an diese gleichberechtigten, durchmischten Teams. Sowohl Mann-Frau als auch von den Charakteren her. (6/28)
	Führungskräfte – und ich sicherlich auch – haben oft das Gefühl, dass die anderen Leute keine andere Idee haben, sondern immer eine schlechtere. Also weder eine andere, noch eine bessere. Raum geben heißt für mich, dass andere eine alternative, aber nicht schlechtere Idee haben, oder sogar eine bessere Idee. Und dass man anfängt zuzuhören. Wenn das andere wahrnehmen, dann wissen sie auch, dass ein solcher Raum da ist. Dass das funktioniert und dass man auch eine Idee heranbringen kann. Sie muss nicht einmal besser sein, sie muss einfach nur anders sein. Und selbst wenn sie schlechter wäre, ist das nur der Schritt zu einer anderen Evolution. (5/11)
	Zusammengehörigkeit bedeutet nicht: Ich mache dir nichts, du machst mir nichts. Man darf schon diskutieren . (...) Wenn man nur zusammen ist, um es lustig zu haben, das bringt es dann auch nicht. Es muss schon ein Ziel vorhanden sein. Dadurch gibt es automatisch verschiedene Ansichten auf eine Sache, da gibt es Reibungspunkte. Aber ich glaube, wenn man das Vertrauen hat in den anderen, dann akzeptiert man auch mal eine andere Meinung . Wenn man null Vertrauen hat, dann hört man sich die Meinung gar nicht an. (1/34)
Motivation und Sinn	Bei uns ist es so, wenn man ein Thema aufbringt, wird das im Führungsgremium angeschaut, priorisiert, beleuchtet und wenn man das Gefühl hat, es passt, gibt es einen Auftrag ins Team und dann wird es umgesetzt. Jeder muss die Gelegenheit haben, Ideen zu bringen, weil sonst machen die Leute die Faust im Sack und es kommt kein frischer Wind ins Unternehmen. ansonsten killt man viel von Kreativität und Innovation (8/87)
	[über Gemeinschaft im Team] Super wichtig. Also, ich glaube, (unverständlich) für Motivation und für psychologische Sicherheit und für ganz viele Aspekte, die sonst irgendwie vernachlässigt, die sonst dazu führen, dass man einfach schlechte Leistungen bringt und sich unwohl fühlt . (15/84)
	Der Gedanke ist, glaube ich, ganz simpel, dass halt einfach, ja, allein sein keinen Spaß macht. Und alleine macht halt nichts Spaß, tatsächlich. (18a/14)
	Ja. Also, das eine ist, dass der Wert der Gemeinschaft mir so viel Identität gibt. Also ohnehin, ich arbeite unglaublich gerne, aber ich glaube, ich arbeite auch so gerne, weil ich halt zehn Jahre hier arbeiten durfte. (12/86)
	Ich glaube schon, diese Sinnstiftung wie der Schuhmacher, der wirklich noch den ganzen Prozess sieht, der alles selber noch im Blick hat. Das kann man da gut stiften, wenn man sagt, man hat hier eine feste Heimat, die sich mit dem Produkt vollkommen beschäftigt und auch alle Fähigkeiten hat, das selber zu entwickeln. (4/56)

Ja, auf jeden Fall. Es gibt eine Zugehörigkeit, aber es ist jetzt... jeder hat wie eben seinen eigenen Kontinent. Und durch das ist schon jeder noch ein bisschen alleine unterwegs, aber man wüsste, wenn man jetzt **Unterstützung** braucht, kann man zu den anderen Teammembers Kontakt aufnehmen oder diese Sachen aufbringen und man kann es dann im Plenum besprechen. (16/64)

Man vertraut einander, man weiß, was man kann, was der andere kann. Man hat kein Problem, wenn der jetzt ein Herzstück einer Software macht, weil man hat Vertrauen. Oder man schaut bewusster hin, weil man weiß, wo der seine Schwächen hat. Die Schwächen sind eigentlich voneinander auch auf dem Tisch nach so langer Zeit. Und ja, es profitiert eigentlich der Starke, weil er Vertrauen in die anderen hat. Aber es profitiert auch der Schwache, weil er sehr wahrscheinlich mehr machen kann oder die anderen wissen genau, wo muss ich die **unterstützen**. (2/243)

Geteilte Verantwortung

[Teamzusammenhalt stärken] Damit wir **wegkommen von Flaschenhälsen**, wo einzelne Expertisen so das sind, was uns irgendwie weiterbringt. Und das gibt es natürlich sehr stark, gerade auch in so einem extrem komplexen Umfeld, wo es sehr sehr viel um Wissen und Erfahrung geht mit bestimmten Technologien oder bestimmten fachlichen Aspekten. Ich finde sehr stark einzelne Expertisen, die sehr sehr stark sind, und ich möchte, dass es sehr viel mehr ins Team geht. Also wir arbeiten auch sehr viel daran, dass **ein Team Verantwortung übernimmt** und ein Team Expertise hat und nicht einzelne Personen. (15/74)

Es gibt immer Beispiele von Personen, die einzeln geniale Leistungen erbringen, aber das funktioniert bei uns so gar nicht. Wir brauchen ja verschiedene Kompetenzen, um ein Produkt zu bauen und diese Zusammengehörigkeit ist einfach nötig, um gespiegelt zu bekommen, was man da gerade tut. Und das, was man tut, dann auch in gute Hände weiterzugeben. Früher hat man etwas entwickelt, das ging dann an die Tester und haben den Entwicklern dann den Vorwurf gemacht. So kam das zumindest an. Das läuft noch nicht, das musst du noch nachbessern. Da gab es diese Nicht-Zusammengehörigkeit. Jetzt ist das ein bisschen anders. Jetzt sitzen die alle zusammen und können auch beide entwickeln und testen. Und dadurch ist eine ganz andere Form der Arbeit möglich, weil man es als gemeinsames Produkt begreift und nicht mehr dieses: Du hast etwas falsch gemacht. Sondern: Lass uns **gemeinsam draufschaun, wie wir das gemeinsam lösen können**. Das würde ohne Zusammengehörigkeit nicht funktionieren, da wären diese Grabenkämpfe wieder da. (4/60)

4.5 Dysfunktionalitäten an den Extrempolen des Modells

Dysfunktionalitäten können an beiden Extrempolen des Modells zur Zusammengehörigkeit entstehen und sich negativ auf die beteiligten Akteure auswirken in Bezug auf ihre Produktivität, wie auch die erlebte Beziehungsqualität. Es kann einerseits zu viel (psychologische) Nähe entstehen, es kann aber auch zu wenig sein. In beiden Fällen und in extremem Ausmaß zeigen sich Schwierigkeiten. Die optimale Balance zwischen Nähe und Distanz bleibt eine zentrale Herausforderung für die Führung.

4.5.1 Entropieprobleme

Zu große Distanz in Teams wird als etwas thematisiert, das man möglichst überwinden muss. Zu viel soziale Distanz führt dazu, dass die Voraussetzungen für Zusammengehörigkeit nicht mehr in ausreichendem Maß gegeben sind. Das steht mit räumlichen und zeitlichen Distanzierungen im Zusammenhang: wenn man sich kaum sieht und voneinander entfernt ist, wird die Lesbarkeit schwieriger und damit die Herstellung von Vertrauen geschwächt. Distanzierungen finden auch dann statt, wenn die Organisation wächst, größer wird und das vormalige «Family-Feeling» nicht mehr aufrechterhalten werden kann.

Es gibt Leute, mit welchen man einen engen Bezug hat, und andere, mit welchen man einen losgelösten Bezug hat. Wenn alle von den Führungspersonen mit denselben Personen einen engen Bezug oder eben einen losgelösten Bezug haben, fängt man sehr schnell an zu interpretieren. Das Interpretieren hat uns viele Probleme gebracht in der Wachstumsphase,

weil man nicht mit Leuten gesprochen hat, sondern im kleinen Kreis angefangen hat zu interpretieren. Aus der Interpretation gab es teilweise Riesenprobleme, wo auch Gerüchte entstanden sind, anstatt dass man direkt fragt, was am Entstehen ist. (08/39)

Work hard, play hard. Das war das Motto. Da konnte man am Abend zusammen ein Bier trinken, auch zwei, drei oder vier. Und mit Kopfweh ins Bett gehen und am Morgen um Acht ist man vor dem Kunden gestanden und hatte vielleicht etwas rote Augen, aber man hat Vollgas-Performance abgeliefert und war stolz, dass man den Tag überstanden hat und Lob vom Kunden bekommen hat. Und daran ist man gewachsen, das war cool. Das hat zusammengeschweißt. Ich bin Fußballer, ich weiß, was es heißt, im Team Erfolg zu haben. Das haben wir da eigentlich zelebriert. Wir haben zusammen Erfolg gehabt. Immer noch. Aber jetzt ist das Team zu groß geworden. Jetzt hat es viel, die vielleicht auf der Ersatzbank sitzen oder eine zweite Mannschaft gegründet haben, die als Team spielt. Das Ganze ist zwar noch da, aber nicht mehr so intensiv wie zu dieser Phase. (10/21)

Früher war es so, dass nie irgendjemand einfach nach Hause gegangen ist am Abend. Wenn irgendwo das Licht noch brannte, ist man dort vorbei, um Tschüss zu sagen: Hey, hast du noch lange, was ist los, kann ich dir helfen? (...) Dann habe ich nach Hause angerufen und gesagt, ich komme eine Stunde später. Dann hat man das gemacht, vielleicht noch ein Bier aufgemacht. Dann ist man stolz und gewertschätzt, einander geholfen und ist nach Hause. Das passiert jetzt eigentlich nicht mehr. Nicht einmal als Kritik. Es sind 90 Leute, im Büro vielleicht 30 Leute am Tag. Man geht nach Hause. Man muss froh sein, dass alle

Lichter abgestellt werden. Das ist anders, man weiß auch nicht mehr, wer im Büro ist und wer nicht. Früher hatte man auch fixe Arbeitsplätze, jetzt haben wir eigentlich Arbeitsplätze, wo jeder hinsitzen kann, wo er will, flexibel. Deswegen weiß man auch nie, wer da ist und wer nicht. Das schafft auch - das ist zwar modern - aber es schafft auch eine gewisse Distanz und Anonymität. Wenn man jemanden sucht, muss man immer im Kalender schauen. Früher hat man gewusst, der Meier ist immer da rechts. War er nicht da, wusste man das. Und heute weiß man nicht, wo Meier ist. Vielleicht ist er da, vielleicht auch nicht. Und wenn er da ist, weiß man nicht wo er ist. Das gibt eine gewisse Distanz. (10/23)

4.5.2 Symbioseprobleme

Auf der anderen Seite finden wir Verhältnisse, die zu viel Nähe erzeugen und zu anderen Formen von Dysfunktionalitäten führen. Zum einen ist es schwierig, neue Mitarbeitende in ein bestehendes, enges Netzwerk zu integrieren. Zum andern ist der Trennungsschmerz bei einer möglichen Kündigung so groß, dass Fluktuation unbedingt verhindert werden will. Die engen Verstrickungen führen dann dazu, dass Entscheidungen nicht sachlich gefällt werden, sondern stark beziehungshaltig sind. Das enge soziale Geflecht führt auch zu Verbrüderungen, was konstruktives Feedback und adäquate Erwartungshaltungen erschwert. Ein zu viel an Nähe kann auch dazu führen, dass man die Triggerpunkte der anderen Person gut kennt und dies bewusst ausnutzt, um eine Reaktion zu erzeugen.

Es kann Todesfälle geben, aber ansonsten gibt es, ist es eine Familie. Und es gibt Zerwürfnisse und **die sind vielleicht sogar ekkliger** (...). Es kann auch sein, dass jemand erstmal für drei Monate in Australien lebt und sich nicht meldet, aber er gehört für immer zur Gruppe. Das ist das Familiäre daran. Wir haben uns immer selbst als Wahlfamilie bezeichnet, (...). Dass man nicht die nehmen muss, die da sind, sondern wir uns ausgesucht haben. Also die tollere Familie. Weil wir uns so gesucht und gefunden haben. Inzwischen glaub ich, dass einige jetzt ein bisschen zynisch auf Familien gucken, dass das auch bei uns Einzug gehalten hat. Also, dass man so manche Dinge nicht richtig ausspricht, die vielleicht stören. Dass **die Beziehung zwar stark ist, aber auch manches deckelt**, unter den Teppich kehrt. (12/112)

Also, ich würde sagen alle, aber es gibt welche, die noch nicht so lang dabei sind, sind eher wie: meine Tochter bringt jetzt einen Boyfriend oder ein Girlfriend nach Hause. Man

kriegt den dann halt dazu und weiß nicht, ob man den oder die so mag. Also für mich gehören eigentlich alle dazu, aber da ist für mich ein riesen Konflikt momentan, weil ich weiß, dass manche auch gar keinen Bock drauf haben. (...) Es ist ja auch, so dieses «komm zu uns und wir ziehen dich so rein und du darfst nicht mehr gehen», **das ist ja schrecklich**. Und da glaube ich, müssen wir ein bisschen für uns sortieren. Familiär im Sinne von: wir sind solidarisch und wir passen aufeinander auf und es ist nicht immer die Leistung oder der Output steht nicht im Vordergrund, ob du zu der Gruppe gehörst, sondern irgendwie was anderes. Das gilt für mich, für alle und ich glaub darüber hinaus dieses wahnsinnig enge Beziehungsgeflecht, da glaub ich, wäre es schöner, wenn wir ein bisschen das **sachlicher** hätten. Und auch für Leute dazu holen können, die wieder gehen dürfen. **Also dieses Klammern ist**, glaube ich, **nicht gut**. (12/114)

Früher habe ich sehr stark dazu geneigt, auch so Verbrüderungen vorzunehmen, wie abends was trinken gehen. Man muss sich absichtlich so verbrüdern, um eine Art Kontrastprogramm da zu schaffen. Und jetzt habe ich im Alltag vielleicht etwas mehr Nähe, aber im Totalen mehr Distanz, also eine kontrolliertere Distanz. (...) Ich hatte früher auch tatsächlich viele Freunde im Unternehmen. Dadurch ist mir vieles auch schwerer gefallen, auch sinnvolle Kritik zu üben, an der der andere Mensch dann wachsen kann. Dieses Verbrüdern und Anfreunden war überhaupt nicht hilfreich. Und jetzt ist es so, dass man sich zwar öffnet, aber allen gleichermaßen. Es gibt nicht mehr ‚den guten Freund vom Chef‘. Sondern es ist, es fällt mir schwer zu erklären. Heute fühle ich mich allen gleich oder ähnlich verbunden. Das ist natürlich auch nicht wahr, irgendwo gibt es auch noch Differenzen. (...) Ich empfinde es dadurch jetzt auch einfacher, konstruktiv Menschen zu fordern. Das hat man vorher mit Rücksichtnahme auf irgendwelche Verbindungen durchaus mal nicht getan. Und das war immer kontraproduktiv. Damit habe ich immer etwas falsch gemacht. Das war noch nie hilfreich. Wenn man nach acht Jahren in einem Gespräch unter guten Freunden und gleichzeitig Arbeitskollegen dann eben sagt, wir sind beide ganz unzufrieden und sind uns da gegenseitig im Weg gestanden aus falscher Rücksichtnahme. (5/19-21)

Ich habe, das macht es toll und schwierig, ich habe meine besten Freunde hier. Also, ich habe auch meinen Freund hier, mit dem ich jetzt ein Baby habe. Also, **die Verknüpfungen könnten enger nicht sein**. Was einen großen Zusammenhalt macht, aber auch schwierig, das schwierig macht neue Leute dazuzu-

len oder Entscheidungen zu treffen, wenn man so auf der Beziehungsebene einfach so wahnsinnig eng ist. (12/86)

Es hat sich zwischen den Gründern auch so viel **Beziehungsballast** angesammelt in 10 Jahren, der irgendwie nicht geklärt wurde, und **unausgesprochene Vorwürfe und Neid**. Also Sachen, die man halt irgendwie 10 Jahre hat laufen lassen, ganz viel aufgebaut, ganz viel erreicht, aber vieles eben nicht geklärt. (09/98)

Die arbeiten alle Jahre lang zusammen. Die kennen sich in- und auswendig, die kennen die fachlichen, menschlichen Stärken und Potential bei den Leuten. **Es kann auch Probleme geben, weil man sich zu gut kennt**, weil man weiß genau, wenn ich jetzt das sage, agiert der andere. Also sage ich es vielleicht bewusst, weil ich eine Reaktion haben will. Aber rein aus Performancesicht, aus Leistungssicht, ist es natürlich gut, ein eingespieltes Team zu haben. (02/83)

5 Diskussion

Unsere Studie untersuchte die Frage der «social inclusion» aus Sicht von Führungskräften. Ziel war es, zu verstehen, welchen Wert der sozialen Inklusion in der heutigen flexiblen und digitalisierten Arbeitswelt noch zukommt. Dabei beleuchteten wir zunächst die Digitalisierung und das davon abhängige Führungsverständnis aus Sicht der Führungspraxis, um auf Basis dessen die Perspektiven in Bezug auf die Inklusion abholen zu können. Die Analyse zeigte, dass die Digitalisierung der Arbeitswelt die Entwicklungen zur Flexibilisierung der Arbeit in mehrerer Hinsicht unterstützt: einerseits macht sie die Arbeit zunehmend orts- und zeitunabhängig, andererseits ermöglicht sie es, die persönlichen Präferenzen stärker und besser in die berufliche Leistungserbringung einzubringen. Die Diversität der Arbeitsstile, Arbeitszeiten und -orte steigt damit erheblich. Diese Entwicklung findet einerseits auf individueller, aber auch auf einer politischen und wirtschaftlichen Regelungsebene statt (Neufeind et al., 2018).

Cloots (2020) konstatiert, dass die Organisationskultur aufgrund der digitalen Transformation vermehrt auf Effizienz ausgerichtet ist. «Damit verliert eine Organisationskultur, die am Gegenüber interessiert ist, einen wichtigen Bestandteil: Zeit und Raum» (Cloots, 2020, S. 159). Daraus resultiert, dass die Führungspersonen ihre Kontakte mit Mitarbeitenden bewusster planen müssen, was wiederum zu einer Verminderung des entspannten Umgangs und der offenen Haltung als Ansprechpartner der Führungskraft als Ergebnis führe (Cloots, 2020).

Führung verteilt sich in der Praxis zudem zunehmend situational und temporär auf mehrere Personen, obwohl in vielen Fällen die traditionellen Linienführungsinstanzen beibehalten werden. Führung driftet somit weg von fixen Führungspersonen hin zu multiplen Führungsimpulsen und -instanzen in der Organisation. Die Partizipation am Führungsgeschehen steigt damit und verteilt sich im Sinne eines Diffusionsprozesses ebenfalls auf die Akteure eines sozialen Systems. Die Führungsprozesse selbst werden dynamischer und pluralistischer, teilweise widersprüchlich, indem als antagonistisch verstandene Prozesse (Linienführung und verteilte Führung) gleichzeitig in der Praxis stattfinden.

Es gibt somit zwei wesentliche Faktoren, die zu der erwähnten verstärkten Pluralität und Diversität in den Arbeits- und damit auch Führungspraktiken führen: Zum einen die Drifts in der Führungsfunktion, zum anderen die Digitalisierung mit ihren neuen sozialen Möglichkeiten in der Folge technologischer Innovationen. In der Praxis wird festgestellt, dass Führungsarbeit aufgrund von Digitalisierungs- und Flexibilisierungstrends zunehmend unabhängig von Zeit, Raum und Person wird. Führung wird damit zu einer ungebundenen Funktion. Führungsimpulse können demnach unterschiedlichsten Ursprungs sein, sie können sich in Strukturen, Kulturen oder Funktionen manifestieren. Zugleich kann auch jedes Teammitglied Führung wahrnehmen. Hier erhält inclusive Leadership eine umfassendere Bedeutung, die sich von der Führungsperson löst. Leadership als solches wird inclusive, also für alle zugänglich (Wulffli, 2016). Erste Tendenzen hierzu sind in der Praxis bereits sichtbar, wobei verbreitet neben der verteilten Führung die Linienführung (noch) weiterbesteht.

5.1 Akzentuierung der zentrifugalen Kräfte

Unter Inclusion wird der Prozess der Ausbalancierung der Dimensionen Zusammengehörigkeit (belonging) und Einzigartigkeit (uniqueness) verstanden. In der Erhebung wurde festgestellt, dass sich die Führungskräfte weiterhin für «social inclusion» zuständig fühlen. Die Herstellung und Pflege von Zusammengehörigkeit zeigten sich als die größere Herausforderung für die Praxis als die Herstellung des Gefühls der Einzigartigkeit. Gerade dort, wo man sich immer weniger persönlich begegnet, muss der sozialen Entropie entgegengewirkt werden. Es müssen, mit anderen Worten, den zentrifugalen Kräften zentripetale entgegengestellt werden, die zu einem Gefühl der Zusammengehörigkeit führen. Dazu werden in der Praxis unterschiedliche Mittel und Methoden eingesetzt.

Zusammengehörigkeit setzt sich gemäss unseren Ergebnissen aus sechs Elementen zusammen, die gleichsam den Flexibilisierungstendenzen entgegenstehen: soziales Bedürfnis, gemeinsame Ausrichtung, Fairness/Transparenz, gemeinsamer Erlebnisraum, Kommunikation und Kontinuität. Von den sechs Faktoren sind insbesondere die letzten drei stark abhängig vom digitalisierten Arbeitskontext, da sie der Ent-Zeitlichung und Ent-Räumlichung unterliegen. Gleichzeitig bilden Kommunikation, gemeinsamer Erlebnisraum und Kontinuität die Grundbedingungen für Interaktion und damit für Beziehungsgestaltung und Vertrauensaufbau. Im gemeinsamen Raum lernen wir über die Zeit hinweg die anderen durch Beobachtung und Kommunikation kennen und einschätzen. Wir beurteilen ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen, ihr Wohlwollen uns gegenüber und ihre Integrität. Im gemeinsamen Raum werden die anderen für uns berechenbar und damit vertrauenswürdig (Dietz & Den Hartog, 2006).

Die Antwort der Praxis auf die Herausforderung, Nähe zu ermöglichen, ist eine Vielzahl von unterschiedlichen Betriebs- und Teamanlässen, die vorzugsweise im analogen Raum stattfinden, da die sozialen Informationen dort als reichhaltiger empfunden werden. Cloots (2020) beispielsweise schlägt daher vor, dass die «Open door Policy» wieder expliziter werden sollte. Denn um die digitale Transformation nachhaltig zu gestalten, sollte der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ein besonderes Augenmerk geschenkt werden. Ist die Beziehung stabil und partizipativ ausgestaltet, kann die Entwicklung einer guten Fehler- und Arbeitskultur gemeinsam angegangen werden. Wie genau diese explizite Open door Policy in Zeiten von mobil-flexibler Arbeit aussehen könnte, bleibt hier offen. Auch Maigatter et al. (2017) betonen vor dem Hintergrund, dass der informelle Austausch im Büro wegfällt oder jedenfalls minimiert wird, die Wichtigkeit der emotionalisierten und persönlichen Nachricht. Die informelle Kommunikation wird als wesentlich erachtet für das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation (Hofmann et al., 2015; Maigatter et al., 2017).

Die drei weiteren Faktoren bleiben von den Flexibilisierungstendenzen weitgehend unbeeinflusst. Fairness/Transparenz wirkt sich auf die Qualität und Reziprozität der Beziehungen aus, während die gemeinsame Ausrichtung Interesse aneinander bzw. an einer gemeinsamen Idee voraussetzt und die Gemeinschaft dazu führt, ihre Handlungen auf ein Ziel auszurichten. Grundsätzlich motiviert wird die Zusammengehörigkeit aus einem angenommenen Bedürfnis nach sozialer Nähe. Die anthropologische Grundlage wird durch Nutzenüberlegungen durchaus beeinflusst und erhält in der Folge verschiedene Praktiken der Zusammenarbeit und Kooperation (Beschorner, 2010; Verbeek, 2002).

5.2 Zusammengehörigkeit als gestaltbarer Erfolgsfaktor

Die befragten Führungspersonen erkennen in der Zusammengehörigkeit diverse Vorteile für ihre Organisation. Sie stellen fest, dass Teams mit starker zwischenmenschlicher Verbundenheit leistungsfähiger und leistungsbereiter sind. Zudem sinkt die Fluktuation, während Kreativität und Voraussetzungen für Innovation steigen. Die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft führt weiter dazu, dass ein Produkte- und Leistungszyklus überblickt und mitverantwortet wird, was Motivation erzeugt und Sinn stiftet.

Die Zusammengehörigkeit wird also nicht nur als zwischenmenschlich wichtig, sondern auch als für die Leistungserstellung funktional gesehen. Sie ist die Voraussetzung für Vertrauen und Erwartungssicherheit, welche gerade zur Bearbeitung komplexer Fragestellungen wichtig ist, die Kreativität und Innovation verlangen (Grüniger, 2001).

In den Textstellen der Interviews, die auf eine gesteigerte Innovation durch Zusammengehörigkeit verweisen, liegen auch Hinweise auf die Dimension Einzigartigkeit (uniqueness), die in den Gesprächen insgesamt weniger Aufmerksamkeit erhielt. Hier geht es darum, unterschiedliche Meinungen und Ideen einzuholen, darüber zu diskutieren und im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel zu nutzen. In den Daten finden sich einzelne Beschreibungen, wie die Einzigartigkeit der Mitarbeitenden von der Führungsperson gefördert werden kann. Es geht dabei um Gesprächstechniken wie Zuhören und Haltungsfragen wie die Anerkennung und Wertschätzung unterschiedlicher Perspektiven als gleichwertig in Bezug auf die eigene.

Die Gestaltung der Zusammengehörigkeit wurde von den befragten Personen als zentrale Führungsaufgabe anerkannt. In der Analyse zeigte sich zudem, dass von den sechs identifizierten Faktoren der Zusammengehörigkeit fünf direkt von der Führungsperson beeinflussbar sind. Diese sind der gemeinsame Erlebnisraum, die Kommunikation, die Kontinuität, Fairness/Transparenz und die gemeinsame Ausrichtung. Einzig das individuell ausgeprägte soziale Bedürfnis kann nicht direkt modifiziert, aber ermöglicht und gestaltet werden. Im Sinne der Personalauswahl (Person-job-fit) wird dennoch eine Einflussnahme möglich. Führung erhält damit eine Handhabe und gleichermaßen eine Verantwortung, um den sozialen Zusammenhalt in Teams und Organisationen zu gestalten.

5.3 Konklusion

Die Entwicklungen führen in der Summe zu veränderten Führungsherausforderungen: Die Themen der Führung bleiben die, welche sie waren. Digitalisierung, Flexibilisierung und damit Diversität vergrößern aber die Herausforderungen für die Führung, welche ihrerseits selbst in einem Diffusionsprozess begriffen ist.

Inclusive Leadership bezeichnet dabei nach unserer Auffassung weniger einen neuen Führungsstil, als vielmehr eine Grundhaltung in der Führungsarbeit, die den Rahmen spannt, den Raum organisiert und ein Sozialsystem stimulieren kann, damit das dialektische Verhältnis von Zusammengehörigkeit und Individualität ermöglicht wird, wie es in der Theorie nach Brewer beschrieben wird (Brewer, 1991; Leonardelli et al., 2010; Shore et al., 2011). Inclusive Leadership ist dabei maßgeblich auf den Dialog und den Einbezug der beteiligten Akteure angewiesen.

Ein zentrales Gestaltungsmittel zur Herstellung und Pflege von Zusammengehörigkeit bleibt die Kommunikation. Diese ist jedoch, wo sie digital vermittelt geführt wird, mit Einschränkungen versehen, wobei insbesondere die Lesbarkeit leidet. Dieser Umstand erhöht die Anforderungen an die Beobachtungs- und Kommunikationsfähigkeiten derjenigen, welche an den Führungsimpulsen aus verschiedenen Rollen heraus beteiligt sind. Sie steuern über Komplexitätserweiterung (Dialog, Zuhören, Beteiligen) und deren Reduktion (Entscheiden, Regeln, Prozessualisieren) die notwendige Orientierung im Sozialsystem, welche schließlich auch im Sinne der Organisation zu einer Leistung führen soll, die marktfähig ist. Dabei liegt das «Viabilitätsfenster» in einem mittleren Bereich von Nähe und Distanz. In diesem Bereich ist beides

möglich: Zugehörigkeit und Individualität (belongingness und uniqueness).

Es muss eine Balance hergestellt werden zwischen zu viel und zu wenig Zusammengehörigkeit bzw. zu viel und zu wenig Einzigartigkeit in sozialen Beziehungen. Maßgebend dabei sind laufende Beobachtungen über die Frage, ob die sozialen Operationen innerhalb oder außerhalb des Viabilitätsfensters liegen. Liegen sie außerhalb, werden Interventionsimpulse ausgelöst. Für beide Prozesse, Beobachtung und Intervention sieht sich Führung zuständig. Denn auf der einen Seite droht das Risiko zu großer Entfernung und Entfremdung, auf der anderen das der «Verbrüderung», bei der man keine ausreichenden Feedbacks und Kritik äußern kann. Beide Tendenzen sind für ein soziales System längerfristig pathogen. Es zeigt sich aber, dass die Herstellung von Zusammengehörigkeit das in der Praxis dringendere und größere Problem darstellt, während die Vergrößerung der Einzigartigkeit für den Fall notwendig wird, bei dem die Bemühungen nach Nähe sozusagen zu erfolgreich waren. Die beiden Dimensionen stehen damit in antagonistischem Verhältnis, die eine Balance erfordern.

5.4 Implikationen für Theorie und Praxis

Die Bedeutung der Führung in Bezug auf den Inklusionsprozess wurde in der bisherigen Forschung vor allem theoretisch betrachtet (Randel et al., 2018; Shore et al., 2011, 2018) oder im Hinblick auf leistungsrelevante Zusammenhänge empirisch untersucht (Carmeli et al., 2010; Choi et al., 2017; Illahi, 2016; Javed et al., 2019; Mitchell et al., 2015). Inclusive Leadership wurde dabei weitestgehend

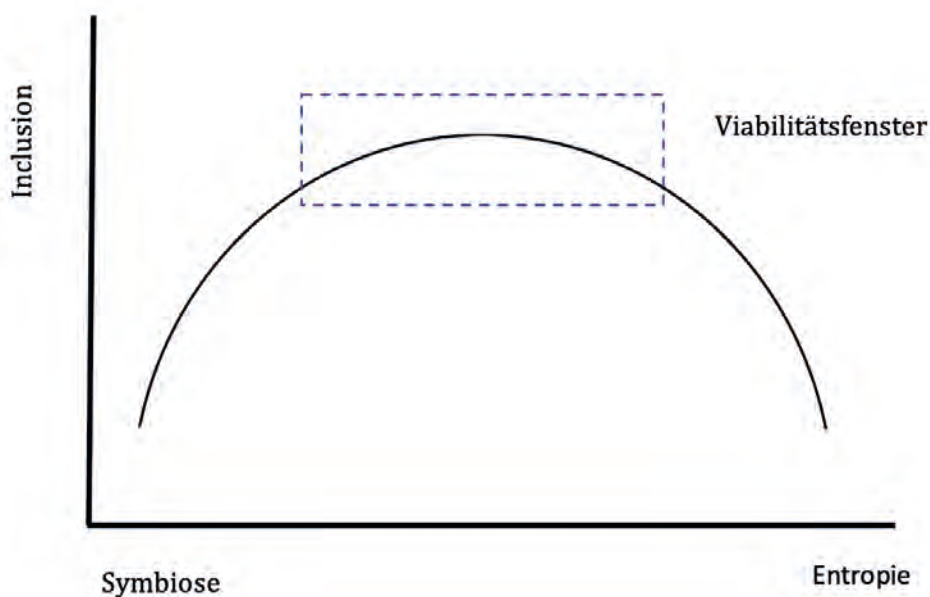


Abbildung 3

Zusammenhang zwischen Symbiose und Entropie sowie Inklusion (hoch/tief)

als ein bestimmtes Verhalten der hierarchisch vorgeordneten Führung verstanden, wobei Nishii und Mayer (2009) oder Forschungsteams um Abraham Carmeli (Atwater & Carmeli, 2009; Carmeli et al., 2009, 2012; Carmeli & Gittell, 2009) die relationale Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in ihren Arbeiten durchaus aufgreifen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich explizit mit Inklusionsprozessen im digitalisierten, flexiblen Arbeitsumfeld. Die Ergebnisse zeigen, dass die Beziehungen in den Organisationen weiter an Bedeutung gewinnen. Führung ist selbst von Pluralisierungsentwicklungen betroffen, sie driftet von hierarchischen Modellen zu heterarchischen bzw. «gemischten» Formen, bei denen verschiedene Führungsimpulse gleichzeitig wirken.

Inklusion wird damit zu einer geteilten Aufgabe, in der alle Mitarbeitenden einen Beitrag leisten können. Diese Arbeit zeigt auf, wie in der Praxis die eine Dimension der Inklusion (Zusammengehörigkeit) über sechs Faktoren gefördert wird und welche Vorteile und Dysfunktionalitäten damit einhergehen. Dabei wird deutlich, dass Inklusion nur unter Berücksichtigung beider Dimensionen (Zugehörigkeit und Einzigartigkeit) gelingen kann. Die Gestaltung von inklusiven Beziehungen wird damit für die Praxis zu einer erfolgsentscheidenden Fähigkeit. Die Forschung sollte weiter dazu beitragen, die wirksamen Aspekte der Beziehungsgestaltung in sozialen Systemen und deren Beeinflussungen besser zu verstehen.

6 Literatur und Quellen

- Antoni, C. H., & Syrek, C. (2017). Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(4), 247–258. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0391-5>
- Atkinson, A. B., Marlier, E., & Nolan, B. (2004). Indicators and Targets for Social Inclusion in the European Union. *Journal of Common Market Studies*, 42(1), 47–75. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9886.2004.00476.x>
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264–275. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.009>
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Baecker, D. (2008). *Studien zur nächsten Gesellschaft* (Originalausg., 2. Aufl., Bd. 1856). Suhrkamp.
- Baitsch, C., Knoepfel, P., & Eberle, A. (1996). Prinzipien und Instrumente organisationalen Lernens. *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, 3/1996, 4–21.
- Beschorner, T. (2010). *Kooperation und Ethik*. Hampp.
- Brewer, M. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482. <https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research* (Bd. 18). Unwin Hyman.
- Buber, M. (1995). *Ich und Du* (11. Aufl.). Reclam Verlag.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31–54. <https://doi.org/10.1177/1476127011434797>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.-W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Cloots, A. (2020). Erwartungen der Mitarbeitenden an die digitale Arbeitswelt sind Herausforderungen für die Führungskräfte. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Human Digital Work – Eine Utopie. Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit* (S. 151–161). Springer Gabler.
- Correa-Velez, I., Gifford, S. M., & Barnett, A. G. (2010). Longing to belong: Social inclusion and well-being among youth with refugee backgrounds in the first three years in Melbourne, Australia. *Social Science & Medicine*, 71(8), 1399–1408. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.07.018>
- Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership*. Springer Fachmedien.

- Dezenberg, M. E. (2018). *Inclusive leadership's evolving context: Organizational climate and culture connect* (Nummern 5-A(E), S. No Pagination Specified) [Antioch University, Leadership and Change, US]. <https://aura.antioch.edu/etds/390>
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 45, 35–44. <https://doi.org/10.1111/jasp.12273>
- Eichhorst, W., & Tobsch, V. (2014). *Flexible Arbeitswelten*. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Flexible_Arbeitswelten.pdf
- Elden, M. (1983). Democratization and Participative Research in Developing Local Theory. *Journal of Occupational Behaviour*, 4(1), 21–33. JSTOR.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. (Hrsg.). (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781118764282>
- Fortmann, H. R., & Kolocek, B. (2018). *Arbeitswelt der Zukunft: Trends—Arbeitsraum—Menschen—Kompetenzen*. Springer Gabler.
- Funk, R. (2005). *Ich und Wir: Psychoanalyse des postmodernen Menschen* (Originalausg., Bd. 24444). Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Genner, S., Probst, L., Huber, R., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E., & Majkovic, A. L. (2017). *IAP Studie 2017: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Institut für Angewandte Psychologie. https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP_STUDIE_2017_final.pdf
- Gergen, K. J. (2009). *Relational being: Beyond self and community*. (S. xxix, 418). Oxford University Press.
- Grüniger, S. (2001). *Vertrauensmanagement: Kooperation, Moral und Governance: Bd. Band 13*. Metropolis-Verl.
- Harari, Y. N. (2018). *21 Lektionen für das 21. Jahrhundert*. C.H.Beck.
- Hofmann, J., Bonnet, P., Schmidt, C., Wienken, V., & Jarosch, J. (2015). *Die flexible Führungskraft*. Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.1365/s40702-015-0204-7>
- Horn, C. (2018). *Einführung in die Moralphilosophie* (340 Seiten). Verlag Karl Alber.
- Illahi, L. A. (2016). *Inclusive Leadership and Well-Being. The mediating role of authenticity and moderating role of cultures* [Tilburg school of Social and Behavioral Sciences]. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=142181>
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Jin, M., Lee, J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303–319. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0151>
- Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). *Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?* (Policy Paper Nr. 02). Universität Konstanz. <https://www.progressives-zentrum.org/homeoffice-corona/>
- Leonardelli, G., Pickett, C., & Brewer, M. (2010). Optimal Distinctiveness Theory: A Framework for Social Identity, Social Cognition, and Intergroup Relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 43, 63–113. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(10\)43002-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(10)43002-6)
- Li, N., Guo, Q.-Y., & Wan, H. (2019). Leader Inclusiveness and Taking Charge: The Role of Thriving at Work and Regulatory Focus. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02393>
- Maigatter, A., Weichbrodt, J., & Welge, K. (2017). Gut zu wissen: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices* (S. 275–284). Springer Gabler. https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/gestaltung-flexibler-arbeit/media/whitepaper_fuehrungsherausforderungen.pdf
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance through Status and Team Identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217–239. <https://doi.org/10.1002/hrm.21658>
- Mor Barak, M. (2000). Beyond Affirmative Action. Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3–4), 47–68. https://doi.org/10.1300/J147v23n03_04
- Mor Barak, M., Cherin, D., & Berkman, S. (1998). Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate: Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82–104. <https://doi.org/10.1177/0021886398341006>
- Müller, W. R., Nagel, E., & Zirkler, M. (2006). *Organisationsberatung*. Gabler.
- Nassehi, A. (2019). *Muster: Theorie der digitalen Gesellschaft*. Verlag C.H.Beck.

- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Neufeind, M., O'Reilly, J., Ranft, F., Network, P., & Zentrum, D. P. (2018). *Work in the digital age: Challenges of the fourth industrial revolution*. Rowman & Littlefield International.
- Nicholson, J., & Kurucz, E. (2019). Relational Leadership for Sustainability: Building an Ethical Framework from the Moral Theory of 'Ethics of Care'. *Journal of Business Ethics*, 156(1), 25–43. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3593-4>
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426. <https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Omlion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2017). Communicating Leader-Member Relationship Quality: The Development of Leader Communication Exchange Scales to Measure Relationship Building and Maintenance Through the Exchange of Communication-Based Goods. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 1–31. <https://doi.org/10.1177/2329488416687052>
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1524/9783486719550>
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*; Bradford, 31(1), 216–234. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0123>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Reckwitz, A. (2019). *Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne* (Wissenschaftliche Sonderausgabe, Erste Auflage). Suhrkamp.
- Rifkin, J. (2014). *The zero marginal cost society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism* (First edition). Palgrave Macmillan.
- Rosa, H. (2014). *Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne* (10. Auflage, Bd. 1760). Suhrkamp.
- Rosa, H. (2018). *Unverfügbarkeit* (1. Auflage). Residenz Verlag.
- Rosa, H. (2019). *Resonanz eine Soziologie der Weltbeziehung* (Erste Auflage). Suhrkamp.
- Schröder, J. (2009). *Besinnung in flexiblen Zeiten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schwab, K. (2019). *Die Zukunft der Vierten Industriellen Revolution: Wie wir den digitalen Wandel gestalten* (1. Auflage). Deutsche Verlags-Anstalt.
- Sennett, R. (2010). *Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus* ([8. Aufl.]). Berliner Taschenbuch.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Talmage, C., & Knopf, R. C. (2017). Rethinking Diversity, Inclusion, and Inclusiveness: The Quest to Better Understand Indicators of Community Enrichment and Well-Being. In P. Kraeger, S. Cloutier, & C. Talmage (Hrsg.), *New Dimensions in Community Well-Being* (S. 7–27). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-55408-2_2
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *HARVARD BUSINESS REVIEW. HARVARD BUSINESS REVIEW*, 74(5), 79–91.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Verbeek, B. (2002). *Instrumental rationality and moral philosophy: An essay on the virtues of cooperation* (Bd. 33). Kluwer Academic Publishers.
- Voß, G., & Pongratz, H. G. (1998). Der Arbeitskraft-unternehmer. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie: Bd. Jg. 50* (Nummer H. 1, S. 158). https://www.wiso-net.de/document/SO-LI_39B81A94B4C757E7D0B14B452800043B
- Winters, M. F. (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Hrsg.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (S. 205–228). Jossey-Bass.
- World Economic Forum. (2018). *Our Shared Digital Future Building an Inclusive, Trustworthy and Sustainable Digital Society* [Insight Report]. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Our_Shared_Digital_Future_Report_2018.pdf

World Economic Forum. (2020a). *Accelerating Digital Inclusion in the New Normal*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Accelerating_Digital_Inclusion_in_the_New_Normal_Report_2020.pdf

World Economic Forum. (2020b). *Digital Transformation: Powering the Great Reset*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf

Wörwag, S., & Cloots, A. (Hrsg.). (2018). *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Wörwag, S., & Cloots, A. (2020). *Human Digital Work – eine Utopie?: Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit*. Springer Gabler.

Wulffli, P. A. (2016). *Inclusive Leadership. A Framework for the Global Era*. Springer International Publishing.

Zirkler, M., & Kotrubczik, H. (2012). *Führung als Herstellung und Pflege einer Wertegemeinschaft*. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Zirkler, M., Scheidegger, N., & Bargetzi, A. I. (2020). *Führung auf Distanz. Eine Untersuchung zur Distanzführung während des Corona-bedingten Lockdowns 2020 an der ZHAW* [Forschungsbericht]. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.



Prof. Dr. Michael Zirkler

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Departement Angewandte Psychologie
Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung

Pfingstweidstrasse 96
8037 Zürich (Schweiz)
michael.zirkler@zhaw.ch



Jeanette Herzog, MSc.

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung

Departement Angewandte Psychologie
Pfingstweidstrasse 96
8037 Zürich, Schweiz
jeanette.herzog@zhaw.ch