Dimensionen von Weisheit in Führung und Management

Entwicklung eines Fragebogeninstruments
unter Berücksichtigung der Dimension Bewusstsein

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der
Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften
der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

vorgelegt von Ursula Wagner
Berlin/Oldenburg, im Februar 2013

Erster Referent:	Univ. Prof. em. Dr. phil. Dipl.-Psych. Wilfried Belschner
Zweiter Referent:	Univ. Prof. Dr. phil. Claus Eurich
Tag der Disputation:	30.04.2013

„Die Weisheit:
Den Menschen ist sie unterschiedlich zugeteilt“.

Altes Testament aus dem Buch Jesus Sirach, Kapitel 1 Vers 10

Danksagung

Mein Dank gilt allen, die an der Ideengebung, Themenfindung und Umsetzung meines Forschungsvorhabens in den unterschiedlichen Phasen dieser Arbeit beteiligt waren.

An erster Stelle möchte ich Prof. Dr. Wilfried Belschner für seine Unterstützung und Betreuung dieser Arbeit danken. Als externe Promovendin wären die Konkretisierung meiner Idee und die Durchführung der Studie ohne ihn nicht möglich gewesen. Er hat mit mütterlicher Weisheit und bisweilen väterlicher Strenge dem Vorhaben jeweils die gute Richtung gewiesen.

Mit Prof. Dr. Thomas Lang-von Wins (1963-2012) verband mich die professionelle Untersuchung von Kompetenzen in Berufsbiografien. Er wollte gern für das Dissertationsvorhaben als Zweitgutachter einstehen. Seine schwere Krankheit und sein früher Tod ließen dieses Vorhaben nicht mehr möglich werden.

Umso dankbarer bin ich Prof. Dr. Claus Eurich dafür, dass er nicht nur unkompliziert sondern mit Freude die Aufgabe des Zweitgutachters übernommen hat.

Fachlichen und methodischen Rat erhielt ich vom Forschungscolloquium in Oldenburg. Besonders danken möchte ich Dr. Peter Fischer für Unterstützung bei Fragen des Datenmanagements sowie Dr. Jürgen Bantelmann, Dr. Katja Möhle und Dr. Gerlinde Geiss-Mayer. Kollegiale Unterstützung boten Dr. Cornelius von Collande, Dr. Anna Yeginer, Dr. Gudrun Koch-Göppert sowie Dr. Dorothee Wienand Kranz von der Universität Hamburg. In Berlin erhielt ich zu Beginn der Studie hilfreiche Impulse von Dipl. psych, cand. phil. Hanna Hilber und im Abschluss der Arbeit Unterstützung von Dr. Felix Hoch.

Die Fachkliniken und die Akademie Heiligenfeld haben vor allem die Pilotstudie und später auch die Hauptstudie wirkungsvoll und entscheidend unterstützt. Mein persönlicher Dank geht an Dr. Joachim Galuska und Dorothea Galuska, Albert Pietzko, Frau Wettengel, Frau Anita Schmitt und Frau Iris Vollert.

Meinen Interviewpartnerinnen und Partnern für die Experteninterviews und andere Gespräche verdanke ich grundlegende Impulse, wertvolle Gespräche und Unterstützung auch über die Interviews hinaus. Nicht alle von ihnen, die noch beruflich tätig sind, möchte ich aus Gründen der Vertraulichkeit namentlich nennen. Ihnen allen gilt jedoch mein aufrichtiger Dank. Namentlich erwähnen möchte ich Richterin i. R. Frau Liane von Schweinitz, Unternehmer i. R. Peter Jastram sowie Psychotherapeutin Ulla Jastram, Frau Dr. med. Edda Gottschaldt, ärztliche Geschäftsführerin, jetzt Aufsichtsrätin der Oberbergkliniken, dem Philosophen Dr.

Michael Gutmann und Oliver Triebel, Partner bei McKinsey & Company.

Folgende Institutionen und Personen haben die Datenerhebung unterstützt. Ohne sie hätte ich das Projekt nicht umsetzen können:

- Lasalle Institut (Schweiz), Dr. Anna Gamma, Frau Margarethe Niederberger
- International Coach Federation ICF, Frau Heidemarie Klein
- Die Teilnehmenden des „Forum Wirtschaftsethik für Führungskräfte“ in Berlin. Als Veranstaltern danke ich Frau Dr. Maria-Luise Schneider von der katholischen Akademie und Herrn Dr. Michael Hartmann von der evangelischen Akademie zu Berlin
- Teilnehmende der Ausbildung zum Integralen Coach, Marie Hilfiger und Teilnehmende des 11., 12. und 13. Jahrgangs
- Oberbergkliniken und Stiftung Dr. Matthias Gottschaldt, Frau Dr. Edda Gottschaldt
- Fachhochschule Südwestfalen für Ingenieurs- und Wirtschaftswissenschaften in Meschede, Prof. Dr. Bernd Filz
- Fachhochschule Konstanz, Konstanz Institut für Wertemanagement (KIEM), Prof. Dr. Josef Wieland
- Fachhochschule Wolfsburg, Prof. Dr. Mike Hoffmeister
- Meditationslehrer für Führungskräfte: Zen Leadership School, Helmut Rümke, Benediktushof Holzkirchen, Dr. Alexander Poraj, Zen-Lehrer und Führungskräfte-Trainer Bernd Linder-Hofmann
- Gws Netzwerk, Frau Liebig
- Identity Foundation, Dr. Ulrich Freiesleben
- Stiftung neue Verantwortung, Tobias Leipprand
- Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA), Herr Wolfram Nowsch und Herr André Dubail
- Deutsche buddhistische Union (DBU), Joachim Wetzky
- Light of Leadership, Frau Kareen Armbruster, Regina Hunschock und Regina Bönsel
- Das Deutsche Netzwerk für Wirtschaftsethik (dnwe)

Den Schwestern des Karmel Regina Martyrum in Berlin und allen, die diesen Ort erhalten, möchte ich herzlich danken für den stillen Raum zum Schreiben dort. Begegnungen im Gästehaus des Karmel gaben mir außerdem immer wieder unerwartete Impulse und Anregungen.

Korrekturarbeiten wurden mit sorgfältigem Blick vorbereitet von Frau Dr. Andrea Wels, unterstützend tätig wurden Frau Suzana Micic, Frau Heidi Kelleh und Frau Bozena Burzynska. In der Prüfungszeit war Sandra Seefeld hilfreich unterstützend tätig.

Förderer dieser Arbeit waren vor allem in der Abschlussphase meine Mutter Regina Wagner sowie der Unternehmer und Mentor Peter Jastram. Dafür bin ich außerordentlich dankbar. Ein großer Dank geht abschließend natürlich an meinen Ehemann, Guido Fiolka, der ebenso Geschäftspartner und Forschungsbegleiter im Leben ist. Mit seiner Unterstützung, Geduld und Rückendeckung konnte ich das Promotionsvorhaben schließlich fertig stellen.

Zusammenfassung:

In der vorliegenden Studie wurde mit Hilfe des selbst konstruierten Fragebogens WEIMA das Konstrukt *Weisheit in Führung und Management* erstmals in einer deutschsprachigen Untersuchung in fünf empirischen Faktoren operationalisiert. Dabei wurde erfolgreich ein Bezug vom Weisheitsbegriff zum Modell der Bewusstseinsweite nach Belschner (2010) hergestellt. Basierend auf Experteninterviews mit Führungskräften wurde die Fragebogenversion WEIMA-S für die Selbsteinschätzung und WEIMA-F für die Fremdeinschätzung einer anderen Führungsperson konstruiert. Die drei Stichproben umfassten insgesamt 408 Teilnehmende aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen und wurden 2009-2010 erhoben.

Die Faktorenanalyse der Hauptstudie ergab für den WEIMA-S Fragebogen fünf Faktoren. Der a priori konstruierte Kriteriumsfaktor für weise Führung wurde in dem empirischen Faktor *Nachhaltige Führung* konstruktvalide bestätigt. Die weiteren Faktoren des WEIMA-S wurden bezeichnet als *Bottom line Management* (kurzfristige Handlungsorientierung an der finanziellen „Bottom line", regel- und kontrollgeleiteter Führungsstil, algorithmische Bewusstseinspräsenz*)*, *Integrierende Führung* (langfristig angelegte Unternehmensausrichtung, achtsamer, intuitiver und emotional intelligenter Führungsstil, empathische und erweiterte Bewusstseinspräsenz), *Integrität und Offenheit* (eintreten für eigene Werte, offen für Diversität) und *Organisationales Vertrauen* (Unterstützung und Vertrauen durch den Vorgesetzten, sich in der Organisation auskennen). Der WEIMA verfügt über bessere statistische Kennwerte als eine erste Untersuchung zu Weisheit in Organisationen von Limas & Hansson (2004). Für den WEIMA-F repliziert sich wie beim WEIMA-S die generelle Trennung des Faktors *Bottom line Management (F)* mit unterliegender algorithmischer Bewusstseinspräsenz von den anderen Bewusstseinsmodi, die sich im WEIMA-F auf einem Faktor sammeln. Auf dem Faktor *Bottom line Management* (F) konnte in der F-Stichprobe die algorithmische Präsenz erstmals in drei Subfaktoren untergliedert werden, nämlich in *Kontrollorientierung*, *Regelgeleitetes Management* und *Machtorientierung*, wobei nur *Machtorientierung* eine positive Korrelation zu Weisheit aufweist.

Dimensionen von Weisheit in der Führung beziehen sich auf vier Aspekte: personale (selbstbezogene) Weisheit, interpersonale Weisheit (Mitarbeiterführung, Kontakte, Konfliktführung), organisationale Weisheit (Wissen und Vertrauen in der Organisation) sowie kontextuelle Weisheit (Nachhaltigkeit, ethisches Verhalten auch für das Umfeld der Organisation).

Für die Personen der WEIMA-S und der WEIMA-F Stichprobe konnten jeweils drei unterschiedliche Gruppen von Führungspersonen (Cluster) bestimmt werden. Demografisch unterscheiden sich die „weisen" Führungspersonen von anderen dadurch, dass die „Weisen" signifikant regelmäßiger unterschiedliche Verfahren der Bewusstseinsbildung nutzen, wie religiöse

und musische Aktivitäten, körperorientierte Verfahren, Meditation, Coaching oder philosophische Reflexion. Außerdem lassen sich weise Führungspersonen im beruflichen und persönlichen Kontext gleichermaßen von ihren Werten und Überzeugungen leiten. Eine globale Führungsverantwortung trägt zu Weisheit bei, wenn sie mit einer hohen Selbstreflexion kombiniert auftritt.

Die Diskriminanzanalysewerte zur Eingruppierung von Personen in den respektiven Clustern zeigt sehr hohe Werte sowohl für WEIMA-S (99,1%) als auch für WEIMA-F (97,7%). Damit ist der WEIMA ein geeignetes Instrument zur prognostischen Eingruppierung von Personen.

Durch den WEIMA lassen sich für personale, interpersonale und methodische Kompetenzen von Führungskräften in Trainings und Coachings sinnvolle neue Ziele und Methoden ableiten, indem über reflektive Verfahren auch die Entwicklung der Dimension Bewusstsein explizit adressiert wird. Ansätze zur Förderung der Weisheitsdimensionen mit dem Schwerpunkt Ethik für Führungskräfte und biografische Reflexion werden als Ausblick skizziert. Der Bezug und die Unterschiede des WEIMA zu aktuellen Führungsansätzen wie transformationale und authentische Führung sowie Responsible Leadership werden diskutiert.

Stichwörter: Führung, Management, Organisation, Weisheit, Bewusstseinsforschung, Nachhaltigkeit, Ethik, ethische Resilienz, Moral Imagination, Tugend, Transformationale Führung, authentische Führung, Responsible Leadership, Achtsamkeit, VIA Charakterstärken, Weisheitsdreieck, WEIMA

Abstract:

In this study for the first time in a Germanic sample the construct *Wisdom in Leadership and Management* was successfully operationalized in five factors on the self constructed questionnaire "WEIMA". It could be shown that Belschner´s (2010) model *spectrum of consciousness* contributed meaningful to the exploration of the construct. The questionnaire was constructed on the basis of expert interviews with high level managers in a self report format, WEIMA-S, and in a "Fremdbild"-report format WEIMA-F (for 180 degree feedback). In three samples a total of 408 participants took part in the study between the years 2009-2010. The sample comprises managers and employees of diverse industries branches and sizes of organizations (number of employees per organization).

The factor analysis showed five factors for WEIMA-S. The à priori constructed criterion factor for the results of wise leadership was confirmed in the empirical factor *Sustainable Leadership*. The other factors were named *Bottom line management*, (short term and financial bottom line orientation, rule and control based leadership style, algorithmic mode of consciousness), *Integrative Leadership* (long-term oriented business orientation, mindful, intuitive and emotional intelligent leadership style, empathetic and expanded mode of consciousness), *Integrity and openness* (stand up for own values, open for diversity) and *Organizational trust* (supportive and trustful relationship with superior, knowing ones way in the organization). The WEIMA questionnaire shows better statistical parameters than the only previous study on wisdom and leadership in organizations from Limas & Hansson (2004).

The WEIMA-F factor analysis replicated *Bottom line Management (F)* and the underlying algorithmic mode of consciousness being separate from items with other modes of consciousness. These were found for WEIMA-F on a more broader and general second factor. In the WEIMA-F sample the algorithmic mode of consciousness could be separated for the first time in the three sub-factors, control-oriented management, rule- oriented management and power-oriented management. It was found that only the latter was positively correlated to the criterion of wise leadership.

There are four distinguishable dimensions where wisdom in leadership is displayed: personal wisdom (self-refection), interpersonal wisdom (leading employees, communication, conflict style), organizational wisdom (knowledge of the organization and creating trust) as well as contextual wisdom (sustainability, ethical and corporate citizenship behavior).

Cluster analysis resulted for both WEIMA-S and WEIMA-F in three differentiable groups of leaders. The more "wise" individuals are different from the less wise leaders in their conduct of life, namely through consciousness building activity such as appreciation of music and arts,

religious and meditative practices, body-mind and mindfulness practices as well as coaching, philosophy or similar self reflective activities. The wiser leaders also follow their values both in their personal and their professional life equally. A more global reach of responsibility contributes to wisdom only if combined with high levels of self reflection.

The forecasting probability for individuals to respective clusters (discriminant analysis) shows very high measures for both WEIMA-S (99,1%) and WEIMA-F (97,7%). The WEIMA is therefore suitable for prognostic purposes.

From the WEIMA study meaningful goals and methods can be derived for leadership training and coaching, namely by emphasizing self reflective methods directly addressing the consciousness dimension. In the discussion training modules which emphasize ethics for leaders and biographical reflection are presented. Differences and intersections with recent theories in leadership such as transformational, authentic and responsible leadership are discussed.

Key words: Leadership, management, organizational behavior, wisdom, consciousness research, sustainability, ethic, ethical resilience, moral imagination, mindfulness, VIA-character strengths, wisdom triangle, WEIMA.

Inhaltsverzeichnis:

1. Einleitung 15

2. Rahmen und Eingrenzung des Forschungsgegenstands 21

2.1 Wirtschaftliches Handeln im Rahmen der gesellschaftlichen Megatrends 25

2.1.1 Demografischer Wandel 25

2.1.1.1 Alter als mögliche Ressource? Das implizite Weisheitsbild in der Gesellschaft 26

2.1.1.2 Wertewandel, „war for talents“ und Weisheit 31

2.1.2 Anforderungen an ethisches Handeln und den Umgang mit Komplexität durch Globalisierung 34

2.1.2.1 Wirtschaftsskandale, unethisches und unweises Verhalten von Führungskräften 35

2.1.2.2 Ansätze für ethisches Handeln von Unternehmen und Akteuren in der globalen Wirtschaft 38

2.1.2.3 Nachhaltiges Wirtschaften und Compliance als Anforderung an Führungskräfte 42

2.1.3 Wahnsinn als Normalität: Der Wandel der Arbeitswelt in der Informationsgesellschaft 44

2.1.3.1 Die Bedeutung von Arbeitsengagement und Prävention psychischer Erkrankungen bei Führungskräften und Mitarbeitern 47

2.1.4 Führung im globalen Kontext: Ergebnisse der GLOBE Studie zu gelebten und gewünschten Führungsstilen in Deutschland 50

2.2 Empirische Studien zu Weisheit von Führungskräften 55

2.2.1 Wisdom in Organizations (Limas und Hansson, 2004) 55

2.2.2 Weisheit als Ausdruck in der Führung (Yang, 2011) 59

2.3 Fazit zur Begründung des Forschungsgegenstandes 62

3. Theoretischer Teil – Explikation des Forschungsstandes 65

3.1 Weisheit: historische Entwicklung und empirische Weisheitsforschung 65

3.1.1 Die historische Entwicklung des Forschungsgegenstandes Weisheit und ihr Bezug zu Führung 65

3.1.2 Psychologische Weisheitsforschung 67

3.1.3 Forschungsstrategien, Theoriebildung und Instrumente in der empirischen psychologischen Weisheitsforschung 68

3.1.3.1.1 Erkenntnisse impliziter Weisheitstheorien über Merkmale weiser Menschen 69

3.1.3.1.2 Explizite Weisheitstheorien und empirische Forschungsergebnisse 70

3.1.3.2 Empirische Fragebogeninstrumente zu Weisheit 72

3.1.4 Das Berliner Weisheitsmodell 74

3.1.4.1 Grenzen des Berliner Weisheitsmodells 76

3.1.5 Die „Balance Theory“ der Weisheit von Sternberg (1998) 78

3.1.6 Das Weisheitsdreieck nach Rösing (2006) 80

3.1.7 Exkurs: drei Formen der Ethik als Merkmal von Weisheit und Führungshandeln 82

3.1.8 Zusammenfassung: Merkmale weiser Personen und ihre Bedeutung für Führung und Management 85

3.2 Psychologie des Bewusstseins – eine vernachlässigte Dimension in der psychologischen Weisheitsforschung 87

3.2.1 Das Modell der Bewusstseinsweite 89

3.2.1.1 Instrumente und empirische Befunde zu Bewusstseinszuständen im professionellen Handeln 93

3.2.1.2 Die Forscherperson in der Psychologie des Bewusstseins 94

3.2.1.3 Achtsamkeit als Mediator von Bewusstseinsweite und der Entwicklung von Weisheit 96

3.2.1.4 Zusammenfassung: Achtsamkeit, Bewusstseinsweite und Weisheit 98

3.2.1.5 Bewusstseinsweite, Werteentwicklung und Weisheit 99

3.2.2 Zusammenfassung: Auswahl eines Weisheitsmodells und Integration der Psychologie des Bewusstseins in den Forschungsgegenstand 100

3.3 Führung und Management: Definitionen, Anforderungen und neue Ansätze 103

3.3.1 Definitionen von Führung und Management 103

3.3.2 Ansätze zu Aufgaben, Rollen und Eigenschaften von Führungskräften 104

3.3.2.1 Management oder Leadership? 104

3.3.2.2 Management als Profession und wirksames Handeln 106

3.3.2.3 Management als Praxis von Rollen, Ebenen und „mindsets“ 108

3.3.2.4 Symbolische Führung und Mikropolitik 110

3.3.3 Neue Ansätze und Instrumente zu weiser, transformierender, authentischer und ethischer Führung 113
3.3.3.1 Weisheit und Führung – das WICS Modell 115
3.3.3.1.1 Grenzen, Chancen und praktische Bedeutsamkeit von Sternbergs Führungsmodell 117
3.3.3.2 Transformationale Führung 118
3.3.3.2.1 Die Bedeutung und Rezeption der transformationalen Führung in Deutschland 121
3.3.3.2.2 Instrument: der Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ (deutsche Version) 122
3.3.3.2.3 Emotionale Intelligenz, transformationale Führung und Weisheit 123
3.3.3.2.4 Ähnlichkeiten und Überschneidungen zwischen transformationaler Führung und dem Weisheitsbegriff 124
3.3.3.3 Authentische Führung 125
3.3.3.4 Responsible Leadership 128
3.4 Exkurs: Merkmale und Ursachen von unethischem und unweisem Verhalten von Führungskräften 129
3.4.1 Von Narren und Hochstaplern – Neurosen und Persönlichkeitsdeformationen von Führungskräften 129
3.4.2 Warum intelligente Menschen unklug handeln – die Imbalance-Theory von Sternberg 133
3.4.3 Non-Compliance und Wirtschaftsdelikte: Rationalisierungsmuster, organisationale Voraussetzungen und Täterprofile unethischer Handlungen 135
3.4.3.1 Die soziale Dynamik unethischer und krimineller Handlungen 139
3.5 Zusammenfassung: Der Forschungsgegenstand Weisheit, gute Führung und Bewusstsein 141
4. Empirischer Teil 147
4.1 Darstellung der Auswahl der Methoden 147
4.1.1 Fragestellungen der Untersuchung 147
4.1.1.1 Unabhängige Variablen 148
4.1.1.1.1 Soziodemografische Variablen 148
4.1.1.1.2 Variablen zur Arbeits- und Führungstätigkeit 149
4.1.1.1.3 Variablen zur Erfassung des Konstrukts Bewusstseinsweite 149
4.1.1.2 Abhängige Variable 149
4.1.1.2.1 Konstruktvalidierung – Kriteriumsfaktor weiser Führung 149
4.2 Darstellung der Testkonstruktion des Fragebogens WEIMA 150
4.2.1 Festlegung der Art der Indikatoren 150
4.2.2 Festlegung der Zielgruppe 151
4.2.3 Testziel und Entscheidung für eine Konstruktionsstrategie 152
4.2.4 Indikatorengenerierung und Konstrukteingrenzung 153
4.2.4.1 Qualitative Studie - Experteninterviews mit Führungskräften 154
4.2.4.1.1 Auswahl der Interviewpartner und Durchführung der Experteninterviews 154
4.2.4.1.2 Auswertung und Ergebnisse der Experteninterviews 157
4.2.5 Erstellen der Definition des Messgegenstandes 162
4.2.6 Wahl des Itemformats - Konstruktion des WEIMA-Itempools Pilotstudie 164
4.3 Erste empirische Überprüfung des Testentwurfs – Quantitative Pilotstudie WEIMA 167
4.3.1 Durchführung der Pilotstudie 168
4.3.2 Ergebnisse der Pilotstudie 169
4.3.2.1 Datenanalyse der soziodemografischen Daten 169
4.3.2.2 Kriterien der Itemselektion der WEIMA-Pilotstudie 170
4.3.2.3 Faktorenanalyse der WEIMA Pilotstudie 171
4.3.3 Interpretation der Ergebnisse der Pilotstudie 173
4.3.3.1 Beschreibung der WEIMA-Faktoren Pilotstudie 173
4.3.4 Überarbeitung der Definition des Messgegenstands 176
4.3.5 Die Bewertung der heute tätigen Manager in der Rückmeldung der Pilotstudienteilnehmer 177
4.4 Überarbeitung des WEIMA- Itempools für die Hauptstudie 178
4.4.1.1 Konstruktion neuer Items, sprachliche Überarbeitung und Expertentests 178
4.4.1.2 Konstruktion des Kriteriumfaktors – Validierung des WEIMA 179
4.4.1.3 Anpassung der Antwortskala 183

4.4.2 Der Itempool der a priori Skalen 186
4.4.2.1 Die a priori Skala algorithmische Präsenz 187
4.4.2.2 Die a priori Skala empathische Präsenz 188
4.4.2.3 Die a priori Skala erweiterte Präsenz 189
4.4.2.4 Die a priori Skala Modulation der Präsenz 190
4.4.2.5 Die a priori Skala Rollendilemmata 190
4.4.2.6 Die a priori Skala Diversity-Ethik 191
4.4.2.7 Die a priori Validierungs-Skala *Nachhaltiger Führungserfolg* 191
4.5 Zweite Empirische Überprüfung des Testentwurfs – Hauptstudie WEIMA 192
4.5.1 Durchführung und Datenerhebung der Hauptstudie WEIMA-S und WEIMA-F 192
4.5.1.1 Zeitraum der Datenerhebung und Rückläufe 192
4.5.1.2 Technische Umsetzung des Fragebogens als online und Paper-Pencil Version 193
4.5.1.3 Stichprobengenerierung und Feldzugang 194
5. Ergebnisse der Hauptstudie 199
5.1 Deskriptive Datenanalyse der Teilstichprobe Selbsteinschätzung WEIMA-S 199
5.1.1 Zusammenfassung der soziodemografischen Daten und Bewusstseinsbildung 199
5.1.2 Einzelwerte der soziodemografischen Variablen und Bewusstseinsbildung 203
5.1.2.1 Geschlecht 203
5.1.2.2 Alter 203
5.1.2.3 Altersgruppenverteilung 203
5.1.2.4 Berufs- und Bildungsabschluss 204
5.1.2.5 Herkunftsland 205
5.1.2.6 Betriebsgröße/Anzahl Mitarbeiter weltweit 205
5.1.2.7 Verantwortungsbereich der Tätigkeit 207
5.1.2.8 Berufsfeld/Branche 208
5.1.2.9 Berufsfeld Funktion 210
5.1.2.10 Berufliche Position 211
5.1.2.11 Personalverantwortung als Führungskraft 212
5.1.2.12 Anzahl der Jahre als Führungskraft 212
5.1.2.13 Betriebszugehörigkeit in Jahren 213
5.1.2.14 Konfessionelle Bindung und Religionszugehörigkeit 214
5.1.2.15 Ausübung und Intensität der religiösen Praxis 215
5.1.2.16 Nicht-konfessionelle Orientierungen 216
5.1.2.17 Handlungsleitung persönlicher Werte im professionellen Umfeld 217
5.1.2.18 Bewusstseinsbildende Aktivitäten 217
5.1.2.18.1 Ausübung von Entspannungsverfahren 217
5.1.2.18.2 Meditationspraxis 218
5.1.2.19 Methoden der professionellen Selbstreflexion 219
5.1.2.19.1 Coaching und philosophische Praxis 220
5.1.2.19.2 Ausübung oder Rezeption von Kunst und Musik 220
5.1.2.20 Intensität aller bewusstseinsbildenden Aktivitäten 220
5.2 Faktorenanalyse – Teilstichprobe WEIMA-S Datensatz (Selbsteinschätzung) 222
5.2.1 Itemselektion für den WEIMA-S Datensatz 222
5.2.2 Faktorenanalyse für den WEIMA-S Datensatz 223
5.2.3 Beschreibung der Faktoren 225
5.2.3.1 Faktor S-1 Bottom line Management 226
5.2.3.2 Faktor S-2 Nachhaltige Führung 232
5.2.3.3 Faktor S-3 Integrierende Führung 235
5.2.3.4 Faktor S-4 Integrität und Offenheit 239
5.2.3.5 Faktor S-5 Organisationales Vertrauen 240
5.2.4 Korrelation der WEIMA-S-Faktoren 243
5.3 Clusteranalyse WEIMA-S Faktoren (Personengruppen) 245
5.3.1 Beschreibung und Interpretation der Personengruppen 247
5.3.1.1 Personengruppe 1 – Die entwicklungsfähigen Reservierten 250
5.3.1.2 Personengruppe 2 – Die integrierend Nachhaltigen 251
5.3.1.3 Personengruppe 3 –Die organisationsversierten Bottom line Manager 252
5.3.2 Unterschiede in der Lebenspraxis zwischen den drei Personengruppen 253
5.4 Diskriminanzanalyse Teilstichprobe WEIMA-S 257

5.5 Regressionsanalysen WEIMA-S Datensatz zur Vorhersage weiser oder unweiser Führung 259

5.5.1 Regressionsanalyse mit Item 19: „Die Aussage…. Der Mensch steht im Mittelpunkt…taugt nicht im globalen Wettbewerb“ 261
5.5.2 Regressionsanalyse mit Item 35: „Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch angesichts der Härte im globalen Wettbewerb“ 262
5.5.3 Regressionsanalyse mit Item 46: „Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere mich bei Entscheidungen daran“ 264
5.5.4 Regressionsanalyse mit Item 71: „Ich wirke als Vorbild, an dem andere sich in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren“ 265
5.5.5 Regressionsanalyse mit Item 75: Andere halten mich für weise oder weiser als es meinem Alter entspricht (….) 267

5.6 Zusammenfassung der Ergebnisse Stichprobe WEIMA-S Selbsteinschätzung 269

5.6.1 Faktorenanalyse 269
5.6.2 Clusteranalyse – Personengruppenvergleiche 269
5.6.3 Diskriminanzanalyse 272
5.6.4 Regressionsanalyse 272
5.6.5 Exkurs: Zum Einfluss von Persönlichkeitsvariablen auf eine akkurate Selbsteinschätzung (self awareness) 273

5.7 Deskriptive Analyse der Teilstichprobe Fremdeinschätzung WEIMA-F 276

5.7.1 Deskriptive Analyse der Einschätzer WEIMA-F Stichprobe 277
5.7.2 Einzelwerte der soziodemografischen Variablen und Bewusstseinsbildung der Einschätzer 277
5.7.2.1 Geschlecht der Einschätzer 277
5.7.2.2 Alter der Einschätzer 277
5.7.2.3 Höchster Berufs- und Bildungsabschluss der Einschätzer 278
5.7.2.4 Herkunftsland der Einschätzer 278
5.7.2.5 Betriebsgröße Anzahl Mitarbeiterinnen der Einschätzer 278
5.7.2.6 Verantwortungsbereich der Tätigkeit der Einschätzer 278
5.7.2.7 Berufsfeld – Branche 279
5.7.2.8 Berufsfeld – Funktion 279
5.7.2.9 Berufliche Position der Einschätzer 279
5.7.2.9.1 Als Führungskraft Personalverantwortung 279
5.7.2.9.2 Anzahl der Jahre als Führungskraft (falls zutreffend) 280
5.7.2.10 Betriebszugehörigkeit in Jahren der Einschätzer 280
5.7.2.11 Konfessionelle Bindung der Einschätzer, Ausübung des Glaubens 280
5.7.2.12 Nicht-konfessionelle Orientierungen der Einschätzer 281
5.7.2.13 Handlungsleitung weltanschaulicher/religiöser Werte im professionellen Umfeld der Einschätzer 281
5.7.2.13.1 Ausübung von Entspannungsverfahren der Einschätzer 281
5.7.2.13.2 Meditationspraxis der Einschätzer 281
5.7.2.13.3 Bewussteinsbildende Aktivitäten (Coaching, philosophische Praxis, musische Aktivitäten) der Einschätzer 282
5.7.2.13.4 Intensität der Ausübung bewusstseinsbildender Praktiken 282
5.7.3 Deskriptive Analyse der eingeschätzten Führungskräfte WEIMA-F Stichprobe 282
5.7.4 Einzelwerte der soziodemografischen Variablen und der Bewusstseinsbildung der eingeschätzten Führungskraft 282
5.7.4.1 Geschlecht der eingeschätzten Führungskräfte 282
5.7.4.2 Alter der eingeschätzten Führungskräfte 283
5.7.4.3 Höchster Berufs- und Bildungsabschluss der eingeschätzten Führungskräfte 283
5.7.4.4 Herkunftsland der eingeschätzten Führungskräfte 283
5.7.4.5 Betriebsgröße Anzahl Mitarbeiterinnen der eingeschätzten Führungskräfte 284
5.7.4.6 Verantwortungsbereich der Tätigkeit der eingeschätzten Führungskräfte 284
5.7.4.7 Berufsfeld – Branche 284
5.7.4.8 Berufsfeld – Funktion 284
5.7.4.9 Berufliche Position der eingeschätzten Führungskräfte 285
5.7.4.10 In leitender Position Mitarbeiter führen (eingeschätzte Führungskräfte) 285
5.7.4.10.1 Anzahl der Jahre als Führungskraft 285
5.7.4.11 Betriebszugehörigkeit in Jahren der eingeschätzten Führungskräfte 285
5.7.4.12 Konfessionelle Bindung und Glaubensausübung der eingeschätzten Führungskräfte 286
5.7.4.13 Nicht-konfessionelle Orientierungen der eingeschätzten Führungskräfte 286
5.7.4.14 Handlungsleitung weltanschaulicher/persönlicher Werte im professionellen Umfeld der eingeschätzten Führungskräfte 286
5.7.4.14.1 Ausübung von Entspannungsverfahren der eingeschätzten Führungskräfte 287

5.7.4.14.2 Meditationspraxis der eingeschätzten Führungskräfte 287
5.7.4.14.3 Coaching, philosophische Praxis und musische Aktivitäten der eingeschätzten Führungskräfte 287
5.7.4.14.4 Intensität der Ausübung bewusstseinsbildender Praktiken der eingeschätzten Führungskräfte 288

5.7.5 Zusammenfassender Vergleich der demografischen Variablen Stichprobe WEIMA-F (Einschätzer/Eingeschätzte) sowie WEIMA-S 288

5.7.5.1 Gibt es bedeutsame Unterschiede zwischen Einschätzern und eingeschätzten Führungskräften, die zu Stichprobeneffekten in der Beurteilung der eingeschätzten Führungskräfte führen könnten? 289
5.7.5.2 Unterscheiden sich die Führungskräfte der WEIMA-S Stichprobe deutlich von den eingeschätzten Führungskräften der WEIMA-F Stichprobe, so dass die Dimensionalität der Faktorenanalyse beeinflusst werden könnte? 291

5.8 Auswertung der Faktorenanalyse – Teilstichprobe Fremdeinschätzung WEIMA-F 293

5.8.1 Itemselektion WEIMA-F Datensatz 293
5.8.2 Auswertung der Faktorenanalyse WEIMA-F Datensatz 293
5.8.3 Beschreibung der Faktoren WEIMA-F Datensatz 296

5.8.3.1 Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung 296
5.8.3.2 *Nachhaltig integrierende Führung* – ein idealisiertes Bild von Führung? 302
5.8.3.3 Unterschiede von Itemmittelwerten in Selbst – und Fremdeinschätzung 303
5.8.3.4 Faktor F-2 Bottom line Management 307
5.8.3.5 Itemvergleich für Faktor Bottom line Management Selbstbildfragebogen – Fremdbildfragebogen 309
5.8.3.6 Subfaktoren des Faktors F-2 Bottom line Management 310
5.8.3.7 Faktor F-2-1 Kontrollorientiertes Management 311
5.8.3.8 Faktor F-2-2 Regelgeleitetes Management 312
5.8.3.9 Faktor F-2-3 Machtorientiertes Management 313

5.8.4 Interkorrelationen der WEIMA-F Faktoren 314

5.9 Clusteranalyse Teilstichprobe Fremdeinschätzung 315

5.9.1.1 Tabelle: Clusteranalyse WEIMA-F Datensatz Zuordnungsübersicht 315
5.9.1.2 Tabelle: Anzahl der Fälle pro Cluster WEIMA-F Datensatz 315
5.9.1.3 Tabelle: Clusteranalyse Mittelwerte und Standardabweichung auf den WEIMA-F Faktoren 316

5.9.2 Beschreibung und Interpretation der Personengruppenprofile 316

5.9.2.1 Personengruppe 1: Die machtorientiert Nachhaltigen 319
5.9.2.2 Personengruppe 2: Die lernfähigen Bottom line Manager 320
5.9.2.3 Die wenig reflektiert Reservierten 321

5.9.3 Unterschiede in der Lebenspraxis zwischen den Personengruppen WEIMA-F 322
5.9.4 Zusammenfassender Vergleich Personengruppen Stichprobe WEIMA-F und WEIMA-S bewusstseinsbildende Aktivitäten 323

5.10 Diskriminanzanalyse Teilstichprobe Fremdeinschätzung 324
5.11 Regressionsanalysen WEIMA-F Datensatz zur Vorhersage weiser oder unweiser Führung 325

5.11.1 Regressionsanalyse mit Item 19: „Die Aussage…. Der Mensch steht im Mittelpunkt…taugt nicht im globalen Wettbewerb“ 325
5.11.2 Regressionsanalyse mit Item F_35: „Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch angesichts der Härte im globalen Wettbewerb“ 326
5.11.3 Regressionsanalyse mit Item F_46: „Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere mich bei Entscheidungen daran 327
5.11.4 Regressionsanalyse mit Item F_71 „wirkt als Vorbild, an dem man sich in Fragen ethischer Verhaltensweisen orientiert“ 328
5.11.5 Regressionsanalyse mit Item F_75 „halte ich für weise oder weiser als es seinem/ihrem Alter entspricht“ 329

5.12 Vergleichende Zusammenfassung Clusteranalyse und Regressionsanalyse WEIMA-Fremdeinschätzung und Selbsteinschätzung 330

5.12.1 Clusteranalyse 330
5.12.2 Regressionsanalyse 331

5.13 Vergleichende Interpretation der Faktorenstruktur WEIMA-Selbst- und Fremdeinschätzung 331

5.13.1 Itemvergleich Faktor F-2/S-1 Bottom Line Management 332

5.13.1.1 Bottom line Management Items – Selbstbild 334

5.13.2 Itemvergleich Faktoren F-1/S-2, S-3, S-4 und S-5 335

5.13.2.1 Aufstockung des Itempools für Faktor S-4 Integrität und Offenheit 337
5.13.2.2 Aufstockung des Itempools für Faktor S-5 Organisationales Vertrauen 341

5.14 Dimensionen von Weisheit in Führung und Management – Das Gesamtmodell der WEIMA-Studie und Synapse der Ergebnisse 343

6. Diskussion und Ausblick 349

6.1 Vergleichende Interpretation der Ergebnisse zu bestehenden Instrumenten 349

6.1.1 Bezug der empirischen WEIMA Faktoren zum Weisheitsmodell von Rösing (2006) 349
6.1.2 Der Bezug zur Balance Theory von Sternberg 351
6.1.3 Vergleich zur Weisheitsstudie in Unternehmen von Limas und Hansson (2004) 351
6.1.4 Vergleich mit Aspekten des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 352
6.1.5 Der WEIMA – ein „full spectrum consciousness leadership"- Ansatz auf Basis der Psychologie des Bewusstseins 354
6.1.6 Authentische Führung und Responsible Leadership im Bezug zum Gesamtmodell des WEIMA 355

6.2 Inhaltliche Aspekte und deren Bedeutung für die Ausbildung von Managerinnen und Managern 357

6.2.1 Personale und interpersonale Weisheit: Die Modulation der Bewusstseinsweite als Kompetenz der Zukunft für Manager 358
6.2.1.1 Vom Tun und Lassen – Weisheit als Angriff auf das Selbstbild des Managers als „Macher" 361
6.2.1.2 Böse Manager haben keine Lieder - die Bedeutung einer ganzheitlichen Bildung für Manager 364
6.2.1.3 Praktische Übungen und Werkzeuge zur Modulation der Bewusstseinsweite und zur Reflexion der Biografie 366
6.2.1.4 Sach- oder Personenorientierung – eine bewusstseinspsychologische Sicht auf ein etabliertes Konzept in der Führungsliteratur 369

6.2.2 Organisationale und kontextuelle Weisheit: Orientierung auf Ethik und Nachhaltigkeit - die Förderung moralischer Vorstellungskraft 370
6.2.2.1 Das Training moralischer Vorstellungskraft 371

6.3 Grenzen der Untersuchung, methodische Anmerkungen und Ausblick auf weitere Forschung 373

6.3.1 Methodische Aspekte zur Fragebogenkonstruktion 373
6.3.1.1 Interpretation der Einzelskalen und des Gesamtwertes WEIMA 373
6.3.1.2 Überprüfung der interkulturellen Testfairness 374
6.3.1.3 Erforschung der konvergenten und diskriminanten Validität des WEIMA 374
6.3.1.4 Psychologie des Bewusstseins – Zusammenfassung der neuen Erkenntnisse 376
6.3.1.5 Hinweise zur Konstruktion von Items im Rahmen der Psychologie des Bewusstseins und des WEIMA 376
6.3.1.6 Antwortskala des WEIMA 378

6.3.2 Weisheit – ein zukunftsfähiger Begriff in Führung und Wirtschaft? 378
6.3.2.1 Überführung des WEIMA in den OTB-M 381
6.3.2.2 Grenzen der Untersuchung 383
6.3.2.3 Anschließende Forschungsfragen 384

7. Literatur 390

8. Anhang 408

8.1 Briefing: Strukturiertes Interview mit Experten (Führungskräften) 408
8.2 Transkriptionsregeln Auswertung Experteninterviews 410
8.3 Auswertung Experteninterviews Themenüberblick (Auszug) 411
8.4 Anschreiben, Itempool und Kodierschema – Fragebogen WEIMA Pilotstudie 415
8.5 Fragebogen WEIMA Pilotstudie 420
8.6 Soziodemografische Daten der WEIMA Pilotstudie 424
8.7 Itempool und Kodierschema WEIMA Hauptstudie 427
8.8 Anschreiben für Multiplikatoren/Interessenten Hauptstudie 437

8.8.1 Einleitungstext online Fragebogen – Onlineportal 437
8.8.2 Anschreiben Allgemeine Interessenten (Direkte Email) 438
8.8.3 Einladung zum Fragebogen auf Internetseiten (Coaching Center Berlin) 439
8.8.4 FAQ Hinweise Ausfüllen Fragebogen auf Onlineportal (zum Fragebogen selbst) 440

8.9 Berechnungen WEIMA Datensatz Selbsteinschätzung 441

8.9.1 WEIMA-S1 Faktor Bottom line Management Indices (pj, rjt, sjt) 441
8.9.2 WEIMA-S2 Nachhaltige Führung – Indizes (pj, rjt, sjt) 442
8.9.3 WEIMA-S3 (Integrierende Führung) – Indizes (pj, rjt, sjt) 443
8.9.4 WEIMA-S4 Integrität und Offenheit – Indices (pj, rjt, sjt) 444
8.9.4.1 WEIMA-S5 (Organisationales Vertrauen) – Indices (pj, rjt, sjt) 445

8.10 Clusteranalyse WEIMA-S Datensatz 446

8.10.1 Test der Homogenität der Varianzen Clusteranalyse der WEIMA-S-Faktoren 446
8.11 Hypothesentests (Kreuztabellen) 448
8.11.1 Personengruppen 448
8.11.1.1 Personengruppen nach Berufsfeld/Funktion 448
8.11.1.2 Personengruppen nach aktiver Glaubensausübung 449
8.11.1.3 Personengruppen nach der Intensität aktiver Glaubensausübung 450
8.11.1.4 Personengruppen nach Weltanschauung 452
8.11.1.5 Personengruppen nach Einfluss der spirituellen Ausrichtung im Beruf 453
8.11.1.6 Personengruppen nach Ausübung eines Entspannungsverfahrens 454
8.11.1.7 Personengruppen nach musischen Aktivitäten 455
8.11.1.8 Personengruppen nach Intensität aller genannten Zusatzaktivitäten 456
8.12 Diskriminanzanalyse WEIMA-S Datensatz 457
8.12.1.1 Diskriminanzfunktionen (WEIMA-S) 457
8.13 Regressionsanalysen WEIMA-S Datensatz 458
8.13.1 Regressionsanalysen der demographisches Daten mit Item S_19 458
8.13.2 Regressionsanalyse mit Item 35: „Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch angesichts der Härte im globalen Wettbewerb“ 459
8.13.3 Regressionsanalyse Item S_35: Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter tätig 460
8.13.4 Regressionsanalyse Item S_35: Meine weltanschaulichen oder religiösen Werte leiten mich auch in meinem berufl. Handeln 460
8.13.4.1 Regressionsanalyse Item S_35: Intensität aller genannten Aktivitäten (Coaching, etc.) 461
8.13.4.2 Regressionsanalyse Item S_35: Ich übe eine Form von Meditation: 461
8.13.4.3 Regressionsanalyse Item S_35: Intensität der Meditation 462
8.13.4.4 Regressionsanalyse Item S_35: Seit wie vielen Jahren sind Sie in diesem Unternehmen tätig? 462
8.13.4.5 Regressionsanalyse Item S_35: Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren 463
8.13.4.6 Regressionsanalyse Item S_35: Intensität aller genannten Aktivitäten (Entspannung, etc.) 464
8.13.4.7 Regressionsanalyse Item S_35: Altersgruppen 464
8.13.4.8 Regressionsanalyse Item S_35: Höchster Abschluss 465
8.13.4.9 Regressionsanalyse Item S_35: Nicht-konfessionelle Orientierung 466
8.13.5 Regressionsanalyse mit Item S_46: Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere meine Entscheidungen daran 467
8.13.5.1 Regressionsanalyse Item S_46 Wenn meditiert wie, wie intensiv 469
8.13.5.2 Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter in leitender Funktion tätig 469
8.13.5.3 Seit wie vielen Jahren Führungskraft? 470
8.13.5.4 Einfluss der Altersgruppen 470
8.13.5.5 Einfluss des Berufsabschlusses 471
8.13.5.6 Konfessionelle Gebundenheit 471
8.13.6 Regressionsanalyse für Item S_71: Ich wirke als Vorbild, an dem andere sich in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren 473
8.13.6.1 Altersgruppen 474
8.13.6.2 Übt eine Form von Entspannungsverfahren 474
8.13.6.3 Lässt sich im Berufsleben von weltanschaulichen Werten leiten 475
8.13.6.4 Übe-Intensität der Entspannungsverfahren 475
8.13.6.5 In leitender Position angestellt tätig 476
8.13.6.6 Seit wie vielen Jahren sind Sie Führungskraft? 476
8.13.7 Regressionsanalyse mit Item S_75: Andere halten mich für weise oder weiser als es meinem Alter entspricht. 477
8.13.7.1 Globaler Verantwortungsbereich 478
8.13.7.2 Ich beschäftige mich mit Philosophie (Texte/ Reflexion/ Kurse) 478
8.14 Deskriptive Analyse des WEIMA-S Datensatzes 479
8.14.1 Geschlechtsspezifischer Altersunterschied 479
8.15 Deskriptive Analyse des WEIMA-F Datensatzes (Einschätzer) 480
8.15.1 Geschlecht der Einschätzer 480
8.15.2 Alter der Einschätzer 480
8.15.2.1 Alter (Gesamtwertmittelwert) 480
8.15.2.1.1 Alter (Mittelwert Männer) 480
8.15.2.1.2 Alter (Mittelwert Frauen) 480
8.15.3 Höchster Berufs- und Bildungsabschluss der Einschätzer 481

8.15.4 Herkunftsland der Einschätzer 481
8.15.5 Betriebsgröße Anzahl Mitarbeiterinnen der Einschätzer 481
8.15.5.1 Anzahl der Mitarbeiter/innen, Deutschland 481
8.15.5.2 Anzahl der Mitarbeiter/innen, weltweit gesamt 482
8.15.6 Verantwortungsbereich der Tätigkeit der Einschätzer 482
8.15.7 Berufliche Position der Einschätzer 482
8.15.8 In leitender Position tätig? (Gruppe Einschätzer) 483
8.15.9 Anzahl der Jahre als Führungskraft (falls zutreffend) 484
8.15.10 Betriebszugehörigkeit in Jahren der Einschätzer 485
8.15.11 Konfessionelle Bindung der Einschätzer 485
8.15.12 Nicht-konfessionelle Orientierungen der Einschätzer 486
8.15.13 Handlungsleitung persönlicher Werte im professionellen Umfeld der Einschätzer 486
8.15.14 Bewusstseinsbildende Aktivitäten der Einschätzer 487
8.15.14.1 Ausübung von Entspannungsverfahren der Einschätzer 487
8.15.14.2 Ausübung von Entspannungsverfahren. Wenn ja – wie intensiv? 487
8.15.14.3 Meditationspraxis der Einschätzer 487
8.15.15 Methoden der professionellen Selbstreflexion der Einschätzer 488
8.15.15.1 Coaching und philosophische Praxis der Einschätzer 488
8.15.15.2 Ausübung oder Rezeption von Kunst und Musik der Einschätzer 488
8.16 Deskriptive Analyse der Daten WEIMA-F Datensatz (eingeschätzte Führungskraft) 489
8.16.1.1 Geschlecht der eingeschätzten Führungskräfte 489
8.16.1.2 Alter der eingeschätzten Führungskräfte 489
8.16.1.2.1 Alter (Gesamtmittelwert) 489
8.16.1.3 Alter (Mittelwert Männer) 489
8.16.1.4 Alter (Mittelwert Frauen) 489
8.16.1.5 Höchster Berufs- und Bildungsabschluss der eingeschätzten Führungskräfte 490
8.16.1.6 Herkunftsland der eingeschätzten Führungskräfte 490
8.16.1.7 Betriebsgröße Anzahl Mitarbeiterinnen der eingeschätzten Führungskräfte 490
8.16.1.7.1 Anzahl der Mitarbeiter/innen, Deutschland 490
8.16.1.8 Anzahl der Mitarbeiter/innen, weltweit gesamt 491
8.16.1.9 Verantwortungsbereich der Tätigkeit der eingeschätzten Führungskräfte 491
8.16.1.10 Berufliche Position der eingeschätzten Führungskräfte 492
8.16.1.11 In leitender Position tätig (eingeschätzte Führungskräfte) 492
8.16.1.11.1 Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 493
8.16.1.11.2 Anzahl der Mitarbeiter/innen, weltweit gesamt 494
8.16.1.12 Anzahl der Jahre als Führungskraft 494
8.16.1.13 Betriebszugehörigkeit in Jahren der eingeschätzten Führungskräfte 494
8.16.1.14 Konfessionelle Bindung der eingeschätzten Führungskräfte 495
8.16.1.15 Nicht-konfessionelle Orientierungen der eingeschätzten Führungskräfte 495
8.16.1.16 Handlungsleitung persönlicher Werte im professionellen Umfeld der eingeschätzten Führungskräfte 496
8.16.1.17 Bewusstseinsbildende Aktivitäten der eingeschätzten Führungskräfte 496
8.16.1.17.1 Ausübung von Entspannungsverfahren der eingeschätzten Führungskräfte 496
8.16.1.18 Ausübung von Entspannungsverfahren. Wenn ja – wie intensiv? 496
8.16.1.18.1 Meditationspraxis der eingeschätzten Führungskräfte 497
8.16.1.19 Methoden der professionellen Selbstreflexion der eingeschätzten Führungskräfte 497
8.16.1.19.1 Coaching und philosophische Praxis der eingeschätzten Führungskräfte 497
8.16.1.19.2 Ausübung oder Rezeption von Kunst und Musik der eingeschätzten Führungskräfte 498
8.17 Berechnungen WEIMA-F Datensatz Faktorenanalyse (Fremdeinschätzung) 499
8.18 Berechnungen WEIMA-F Datensatz Subfaktorenanalyse (Fremdeinschätzung) 505
8.18.1 Faktormittelwerte WEIMA-F Datensatz 507
8.18.2 Korrelation der WEIMA-F Faktoren 507
8.19 Clusteranalyse WEIMA-F Datensatz 508
8.19.1 Personengruppen Hypothesentests (Kreuztabellen) 512
8.20 Personengruppen 512
8.20.1 Geschlechtsspezifität der Personengruppen 512

8.20.2 Verteilung der Mitarbeiteranzahlen in Deutschland auf die Personengruppen 513
8.20.3 Verteilung der in leitender Funktion Tätigen auf die Personengruppen 514
8.20.4 Verteilung der lokal Tätigen auf die Personengruppen 515
8.20.5 Verteilung der religiös/konfessionell Gebundenen auf die Personengruppen 516
8.20.6 Verteilung der nicht-konfessionell Orientierten auf die Personengruppen 517
8.20.7 Verteilung der Meditierenden auf die Personengruppen 518
8.20.8 Verteilung von „Beschäftigt sich mit Coaching“ auf die Personengruppen 519
8.20.9 Verteilung von „Beschäftigt sich mit Philosophie“ auf die Personengruppen 520

8.21 Vergleich der demographischen Variablen der Einschätzer und beurteilter FK 521

8.21.1 Alter 521
8.21.2 Geschlecht 521
8.21.3 Anzahl der Mitarbeiter/innen (Deutschland) 522
8.21.4 Anzahl der Mitarbeiter/innen (weltweit) 523
8.21.5 Höchster Berufs- oder Bildungsabschluss 524
8.21.6 Berufsfeld/Branche 526
8.21.7 Berufsfeld/Funktion 528
8.21.8 Sie/Er ist in leitender Position im eigenen Unternehmen tätig 529
8.21.9 Sie/Er ist in leitender Position angestellt tätig 530
8.21.10 Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter 531
8.21.11 Sie/Er trägt als Führungskraft Personalverantwortung 532
8.21.12 Seit wie vielen Jahren sind Sie Führungskraft? 533
8.21.13 Seit wie vielen Jahren sind Sie in diesem Unternehmen tätig? 534
8.21.14 Lokale Tätigkeit 535
8.21.15 regionale Tätigkeit 536
8.21.16 nationale Tätigkeit 537
8.21.17 Internationale Tätigkeit 538
8.21.18 Globale Tätigkeit 539
8.21.19 Herkunftsland (S) 540
8.21.20 Er/sie gehört einer Religion an - Er/ sie Er/ sie ist konfessionell gebunden 541
8.21.21 Er/sie gehört einer Religion an - Er/ sie Er/ sie ist konfessionell gebunden. Wenn ja, welche? 542
8.21.22 Er/sie gehört einer Religion an - Er/ sie Er/ sie ist konfessionell gebunden. 543
8.21.23 Er/sie gehört einer Religion an - Er/ sie Er/ sie ist konfessionell gebunden. Wenn ja, welche? 544
8.21.24 Nicht-konfessionelle Orientierungen 545
8.21.25 Nicht-konfessionelle Orientierungen - Wenn ja, welche? 546
8.21.26 Meine weltanschaulichen oder relig. Werte leiten mich auch in meinem berufl. Handeln 547
8.21.27 Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren 548
8.21.28 Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren - wenn ja, wie intensiv? 549
8.21.29 Ich übe eine Form von Meditation 550
8.21.30 Ich übe eine Form von Meditation - wenn ja, wie intensiv? 551
8.21.31 Ich beschäftige mich mit Coaching oder ähnlichen Methoden der Selbstreflexion 552
8.21.32 Ich beschäftige mich mit Philosophie (Texte/ Reflexion/ Kurse) 553
8.21.33 Ich beschäftige mich mit Musik oder Kunst (Rezeption oder aktiv) 554
8.21.34 Wenn ja: Intensität für alle unter f.(Coaching) genannten Aktivitäten in Summe 555

8.22 Diskriminanzanalyse WEIMA-F 556

8.22.1 Diskriminanzfunktionen (Weima-F) 556

8.23 Regressionsanalyse WEIMA-F Datensatz 557

8.23.1 Regressionsanalysen der demographisches Daten mit Item F_19 557
8.23.1.1 Regionale Tätigkeit (VBER_E_F) 558
8.23.1.2 Nicht-konfessionelle Orientierung (NKO_A_F) 559
8.23.1.3 Religiöse und weltanschauliche Werte haben auch Bedeutung im Berufsalltag (BH_F) 559
8.23.1.4 Ausübung eines Entspannungsverfahrens, Kampfsport oder Outdooraktivität (EF_F) 560
8.23.2 Regressionsanalyse mit Item F_35: „Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch angesichts der Härte im globalen Wettbewerb 561
8.23.2.1 Nicht-konfessionelle Orientierung (NKO_A_F) 562
8.23.2.2 Religiöse und weltanschauliche Werte haben auch Bedeutung im Berufsalltag (BH_F) 563
8.23.2.3 Beschäftigung mit Philosophie (PHIL_F) 563
8.23.2.4 Beschäftigung mit Coaching (PC_F) 564
8.23.3 Regressionsanalyse mit Item F_46: Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere meine Entscheidungen daran 565
8.23.3.1 Nicht-konfessionelle Orientierung (NKO_A_F) 566

8.23.3.2 Beschäftigung mit Philosophie (PHIL_F) 566
8.23.4 Regressionsanalyse der demographisches Daten mit Item F_71 *567*
8.23.4.1 Religiöse und weltanschauliche Werte haben auch Bedeutung im Berufsalltag (BH_F) 568
8.23.4.2 Beschäftigt sich mit Philosophie (PHIL_F) 568
8.23.4.3 In leitender Position in eigenem Unternehmen tätig (BP_F1_F) 569
8.23.4.4 Beschäftigt sich mit Coaching (PC_F) 569
8.23.5 Regressionsanalyse mit Item F_75: Andere halten mich für weise oder weiser als es meinem Alter entspricht. *571*
8.23.5.1 Beschäftigt sich mit Philosophie (Texte/ Reflexion/ Kurse (Phil_F) 572
8.23.5.2 Beschäftigt sich mit Coaching (PC_F) 572
8.23.5.3 Religiöse und weltanschauliche Werte haben auch Bedeutung im Berufsalltag (BH_F) 573
8.23.5.4 Übt eine Form von Entspannungsverfahren (EF_F) 574
8.23.5.5 Globale Tätigkeit (VBER_E_F) 574
8.24 Dokumentation der sukzessiven/schrittweisen Itemselektion (WEIMA-S) 575
8.25 Dokumentation der sukzessiven/schrittweisen Itemselektion (WEIMA-F) – 2-Faktoren-Lösung 576
8.26 Dokumentation der sukzessiven/schrittweisen Itemselektion (WEIMA-F) – Erneute Faktorisierung des 1. Faktors der 2-Faktoren-Lösung 577
8.27 Weisheitsmodell nach Rösing (2006) 578
8.28 Bewusstseinsmodell – Spektrum des Bewusstseins nach Belschner (2010) 578
8.29 Fragebogen WEIMA-S (Dimensionen von Weisheit in Führung und Management; Selbstbeurteilungsversion) 580
8.30 Fragebogen WEIMA-F (Dimensionen von Weisheit in Führung und Management; Selbstbeurteilungsversion) 586
8.31 Lebenslauf 598
8.32 Erklärung 601

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1: Die Forschungsgebiete der Studie 21
Abb. 2: Krankheitstage durch das Burnout-Syndrom 2004-2009 47
Abb. 3: Das Weisheitsdreieck (Rösing 2006) 81
Abb. 4: Spektrum des Bewusstseins nach Belschner (2010) 90
Abb. 5 Indikatoren und Konstrukte zu Weisheit im Management – Messgegenstand 1 163
Abb. 6 Screeplot Faktorenanalyse der WEIMA-Pilotstudie 172
Abb. 7: Messgegenstand 2 177
Abb. 8: Stichprobe WEIMA-S: Berufs- und Bildungsabschluss 205
Abb. 9 Stichprobe WEIMA-S: Herkunftsland 205
Abb. 10 Stichprobe WEIMA-S: Betriebsgröße/ Anzahl der Mitarbeiterinnen weltweit 206
Abb. 11 Stichprobe WEIMA-S Verantwortungsbereich der Tätigkeit (Diagramm) 208
Abb. 12 Stichprobe WEIMA-S Berufsfeld/Branche 209
Abb. 13 Stichprobe WEIMA-S Diagramm: Berufsfeld Funktion 211
Abb. 14 Stichprobe WEIMA-S: Anzahl der Jahre als Führungskraft 213
Abb. 15 Stichprobe WEIMA-S: Betriebszugehörigkeit in Jahren 214
Abb. 16 Stichprobe WEIMA-S: Intensität der Übung von Meditationspraxis 219
Abb. 17: Stichprobe WEIMA-S: Intensität der Übung für alle bewusstseinsbildenden Aktivitäten 221
Abb. 18: Screeplot der Faktorenanalyse WEIMA-S Datensatz 223
Abb. 19: Screeplot für Subfaktoren F-2 WEIMA-F Datensatz 310
Abb. 20: Gesamtmodell WEIMA Dimensionen von Weisheit in der Führung 343
Abb. 21: Authentische Führung in Bezug zum WEIMA-Gesamtmodell 356
Abb. 22: Responsible Leadership in Bezug zum WEIMA-Gesamtmodell 357
Abb. 23: WEIMA-S1 (Bottom line Management) – Schwierigkeitsindizes/Trennschärfe Diagramm 441
Abb. 24: WEIMA-S2 (Nachhaltige Führung) (pj, rjt, sjt) 442
Abb. 25: Schwierigkeitsindizes/Trennschärfe Diagramm 443
Abb. 26: WEIMA-S4 Integrität und Offenheit – Schwierigkeitsindizes/Trennschärfe Diagramm 444
Abb. 27: WEIMA-S5 (Organisationales Vertrauen) – Schwierigkeitsindizes/Trennschärfe Diagramm 445
Abb. 28: Weisheitsmodell nach Rösing (2006) 578
Abb. 29: Bewusstseinsmodell – Spektrum des Bewusstseins nach Belschner (2010) 578

Tabellenverzeichnis:

Tab. 1: Kennwerte der Faktorenanalyse des WEIMA Datensatzes Pilotstudie 171
Tab. 2 Varianzaufklärung Faktorenanalyse der WEIMA-Pilotstudie 172
Tab. 3: WEIMA-Faktoren Pilotstudie mit Cronbachs alpha und Anzahl der Items 173
Tab. 4 Vierfaktorielle Lösung (WEIMA-Pilotstudie) 174
Tab. 5: Beitrag weiser Personen als transformationale Führungskraft – Items zur Konstruktvalidierung 182
Tab. 6: Beitrag weiser Personen zu einer Organisation – Items zur Konstruktvalidierung 182
Tab. 7: a priori Skala „Algorithmische Präsenz“ 187
Tab. 8: a priori Skala „Empathische Präsenz“ 188
Tab. 9: a priori Skala „Erweiterte Präsenz“ 189
Tab. 10: a priori Skala „Modulation der Präsenz“ 190
Tab. 11: a priori Skala „Rollendilemmata“ 190
Tab. 12: a priori Skala „Diversity-Ethik“ 191
Tab. 13: a priori Skala „Nachhaltiger Führungserfolg“ 191
Tab. 14 Stichprobe WEIMA-S: Geschlecht 203
Tab. 15 Stichprobe WEIMA-S: Altersgruppenverteilung 204
Tab. 16: Stichprobe WEIMA-S Verantwortungsbereich der Tätigkeit (Tabelle) 207
Tab. 17: Berufsfeld/Branche 209
Tab. 18: Berufsfeld Funktion 210
Tab. 19: Stichprobe WEIMA-S Diagramm: Leitende Positionen 211
Tab. 20: Stichprobe WEIMA-S: Anzahl der Jahre als Führungskraft 213
Tab. 21: Stichprobe WEIMA-S: Betriebszugehörigkeit in Jahren 214
Tab. 22 Stichprobe WEIMA-S Konfessionelle Bindung und Religionszugehörigkeit 215
Tab. 23 Stichprobe WEIMA-S Intensität der Glaubensausübung 216
Tab. 24 Stichprobe WEIMA-S Nicht-konfessionelle Orientierungen 216
Tab. 25 Stichprobe WEIMA-S: Intensität der Übung von Entspannungsverfahren 218
Tab. 26: Stichprobe WEIMA-S: Intensität der Übung von Meditationspraxis 219
Tab. 27: Stichprobe WEIMA-S: Intensität der Übung für alle bewusstseinsbildenden Aktivitäten 221
Tab. 28: KMO- und Bartlett Test 223
Tab. 29 Eigenwerte und Varianzaufklärung WEIMA-S Datensatz 224
Tab. 30 Faktoren WEIMA-S Datensatz mit Cronbachs alpha und Itemanzahl 224
Tab. 31 Faktormittelwerte und Standardabweichung WEIMA-S Datensatz 225
Tab. 32 Faktor S-1 Bottom line Management WEIMA-S Datensatz 226
Tab. 33 Items mit sehr hohem Schwierigkeitsgrad (Pj) Faktor S-1 Bottom line Management WEIMA-S 231
Tab. 34 Faktor S-2 Nachhaltige Führung WEIMA-S Datensatz 232
Tab. 35 Faktor WEIMA-S2 Nachhaltige Führung (Tabelle repliziert) 235
Tab. 36 Faktor S-3 Integrierende Führung WEIMA-S Datensatz 235
Tab. 37: Faktor S-4 Integrität und Offenheit WEIMA-S Datensatz 239
Tab. 38 Faktor S-5 Organisationales Vertrauen WEIMA-S Datensatz 241
Tab. 39 Korrelation der WEIMA-S Faktoren 243
Tab. 40 Clusteranalyse WEIMA-S Datensatz Zuordnungsübersicht 245
Tab. 41 Anzahl der Fälle pro Cluster WEIMA-S Datensatz 246
Tab. 42: Clusteranalyse Mittelwerte und Standardabweichung auf den WEIMA-S Faktoren 246
Tab. 43 Personenprofile Clusteranalyse WEIMA-S Faktoren 248
Tab. 44: Diskriminanzkoeffizienten WEIMA-S 257
Tab. 45 Regressionsanalyse Modell Item 19 261
Tab. 46 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item 19 261
Tab. 47 Regressionsanalyse Modell für Item 35 262
Tab. 48 Regressionsanalyse Einflussvariablen für Item 35 263
Tab. 49 Variable Alter für Item 35 S-Stichprobe 263
Tab. 50 Variable Betriebszugehörigkeit für Item 35 S-Stichprobe 264
Tab. 51: Modell Regressionsanalyse mit Item 46 264
Tab. 52 Regressionsanalyse Einflussvariablen mit Item 46 265
Tab. 53 Modell Regressionsanalyse mit Item 71 266

Tab. 54 Regressionsanalyse Einflussvariablen mit Item 71 266
Tab. 55 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item S_75 267
Tab. 56 Regressionsanalyse Modell Item S_75 268
Tab.57 Kennwerte Faktorenanalyse Datensatz WEIMA-F 293
Tab.58 Screeplot Faktorenanalyse Datensatz WEIMA-F 294
Tab. 59: Eigenwerte und Varianzaufklärung Faktorenanalyse Datensatz WEIMA-F 295
Tab. 60 Faktormittelwerte und Standardabweichung WEIMA-F Datensatz 295
Tab. 61 Faktoren mit Itemanzahl und Cronbachs alpha WEIMA-F Datensatz 296
Tab. 62 Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung WEIMA-F Datensatz Items 1-14 297
Tab. 63 Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung WEIMA-F Datensatz Items 15-31 298
Tab. 64: Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Items 32-48 300
Tab. 65: Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Items 32-48 301
Tab. 66 Vergleich Items mit größter Abweichung Selbst-Fremdbild WEIMA-F und WEIMA-S Datensatz 303
Tab. 67 Items mit höchsten Werten im Fremdbild Faktor F-1 WEIMA-F Datensatz 305
Tab. 68 Items mit niedrigsten Werten im Fremdbild Faktor F-1 WEIMA-F Datensatz 306
Tab. 69 Faktor F-2 Bottom line Management WEIMA-F Datensatz 308
Tab. 70 Items mit Doppelladungen auf Faktor F-1, F-2 und S-1 WEIMA-F Datensatz 309
Tab. 71 KMO- und Bartlett-Test Subfaktoren F-2 WEIMA-F Datensatz 310
Tab. 72 Eigenwerte und Varianzaufklärung für Subfaktoren F-2 WEIMA-F Datensatz 310
Tab. 73 Faktor F-2-1 Kontrollorientiertes Management WEIMA-F Datensatz 311
Tab. 74 Faktor F-2-2 Regelgeleitetes Management WEIMA-F Datensatz 312
Tab. 75 Faktor F-2-3 Machtorientiertes Management WEIMA-F Datensatz 313
Tab. 76 Interkorrelationen der WEIMA-F Faktoren 314
Tab. 77: Clusteranalyse WEIMA-F Datensatz Zuordnungsübersicht 315
Tab. 78: Anzahl der Fälle pro Cluster WEIMA-F Datensatz 315
Tab. 79: Clusteranalyse Mittelwerte und Standardabweichung auf den WEIMA-F Faktoren 316
Tab. 80: WEIMA-F Personenprofile 317
Tab. 81: Diskriminanzkoeffizienten WEIMA-F 324
Tab.82 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item F_19 326
Tab. 83 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item F_35 327
Tab. 84 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item F_46 327
Tab. 85 Regressionsanalyse Korrelationen mit Item F_46 328
Tab. 86 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item F_71 329
Tab. 87 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item F_75 329
Tab. 88 Bottom line Management – Itemvergleich Selbstbildfragebogen – Fremdbildfragebogen 332
Tab. 89 Items Bottom line Management - nur auf WEIMA-F 333
Tab. 90 Items Bottom line Management - nur auf WEIMA-S 334
Tab. 91 Items mit Ladung nur auf Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung 335
Tab. 92 Faktor S-4 *Integrität und Offenheit* replizierte Übersicht 337
Tab. 93 Faktor S-4 *Integrität und Offenheit*: Doppelladungen anderer Items WEIMA-S Datensatz 339
Tab. 94 Faktor S-4 *Integrität und Offenheit* - Aufstockung von Items aus F-1 340
Tab. 95 Faktor S-5 Organisationales Vertrauen replizierte Übersicht 341
Tab. 96 Faktor S-5 Aufstockung von Items aus F-1 342
Tab. 97: Alter Pilotstichprobe Gesamtmittelwert 424
Tab. 98 Geschlecht Pilotstichprobe 424
Tab. 99 Berufstätigkeit Pilotstichprobe 424
Tab. 100 Leitende Berufstätigkeit Pilotstichprobe 424
Tab. 101 Freiberufliche Berufstätigkeit Pilotstichprobe 424
Tab. 102 Anzahl Mitarbeiter bei leitender Tätigkeit Pilotstichprobe 425
Tab. 103 Tätigkeitsbereich Pilotstichprobe 426
Tab. 104 Branche/Berufsfeld Pilotstichprobe 426
Tab. 105: Bottom line management – Schwierigkeitsindex, Trennschärfe und Selektionskennwert 441
Tab. 106: WEIMA-S3 (*Nachhaltige Führung*) – Indices (pj, rjt, sjt) 442
Tab. 107: WEIMA-S3 (*Integrierende Führung*) – Indizes (pj, rjt, sjt) 443

Tab. 108: WEIMA-S4 (Integrität und Offenheit) – Indices (pj, rjt, sjt) 444
Tab. 109: WEIMA-S5 (Organisationales Vertrauen) – Schwierigkeitsindizes 445
Tab. 110: Clusteranalyse der WEIMA-S-Faktoren (Homogenität der Varianzen) 446
Tab. 111: Clusteranalyse der WEIMA-S-Faktoren (Anova) 446
Tab. 112: Clusteranalyse der WEIMA-S-Faktoren (Robuste Verfahren) 447
Tab. 113: Clusteranalyse der WEIMA-S-Faktoren (Mehrfachvergleiche) 447
Tab. 114: Verteilung der Berufsfeld-Funktionen in den Personengruppen (Kreuztabelle) 448
Tab. 115: Verteilung der Berufsfeld-Funktionen in den Personengruppen (Hypothesentests) 449
Tab. 116: Verteilung der „aktiv Gläubigen“ in den Personengruppen (Kreuztabelle) 449
Tab. 117: Verteilung der „aktiv Gläubigen“ in den Personengruppen (Hypothesentests) 449
Tab. 118: Intensität der „aktiven Glaubensausübung“ in den Personengruppen (Kreuztabelle) 450
Tab. 119: Intensität der „aktiven Glaubensausübung“ in den Personengruppen (Hypothesentests) 450
Tab. 120: Weltanschauung in den Personengruppen (Kreuztabelle) 452
Tab. 121: Weltanschauung in den Personengruppen (Hypothesentests) 452
Tab. 122: Personengruppen nach Einfluss der spirituellen Ausrichtung im Beruf (Kreuztabelle) 453
Tab. 123: Personengruppen nach Einfluss der spirituellen Ausrichtung im Beruf (Hypothesentests) 453
Tab. 124: Personengruppen nach Ausübung eines Entspannungsverfahrens (Kreuztabelle) 454
Tab. 125: Personengruppen nach Ausübung eines Entspannungsverfahrens (Hypothesentests) 454
Tab. 126: Personengruppen nach musischen Aktivitäten (Kreuztabelle) 455
Tab. 127: Personengruppen nach musischen Aktivitäten (Hypothesentests) 455
Tab. 128: Personengruppen nach Intensität aller genannten Zusatzaktivitäten (Kreuztabelle) 456
Tab. 129: Personengruppen nach Intensität aller genannten Zusatzaktivitäten (Hypothesentests) 456
Tab. 130: Clusteranalyse der WEIMA-F-Faktoren (Mittelwerte) 509
Tab. 131: Clusteranalyse der WEIMA-F-Faktoren (Homogenität der Varianzen) 509
Tab. 132: Clusteranalyse der WEIMA-F-Faktoren (Anova) 510
Tab. 133: Clusteranalyse der WEIMA-F-Faktoren (Robuste Verfahren) 510
Tab. 134: Clusteranalyse der WEIMA-F-Faktoren (Mehrfachvergleiche) 511

1. Einleitung

> We shall not cease from exploration
> And the end of all our exploring
> Will be to arrive where we started
> And know the place for the first time
> (T.S. Eliot[1])

Ein empirisches Forschungsvorhaben zu starten gleicht einer Expedition. Man bricht auf, ohne genau zu wissen, ob man am Ende Indien, Amerika oder einfach nur ödes Land entdecken wird. Und man kann froh sein, wenn man, dem häufig zitierten Gedicht von T.S. Eliot folgend, am Ende der Erkundung den Ausgangspunkt neu erkennt. In diesem Sinne ist diese Expedition – vom Ende her betrachtet – in den Augen der Autorin gelungen.

Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung waren Erlebnisse der Autorin in ihrem Arbeitsfeld, der Personalentwicklung, also der Arbeit mit Führungskräften erst in einem Konzern und später im eigenen Coachingunternehmen. Der demografische Wandel wurde zu Anfang der Jahrtausendwende fälschlicherweise für die Arbeitsgesellschaft ausschließlich als Schreckensszenario der Vergreisung, des Mangels an Jugend, Gesundheit und Wettbewerbsfähigkeit ausgemalt (Buck et al., 2002). Während die Geburtsjahrgänge bis 1958 in Großunternehmen dabei weiterhin noch flächendeckend in die Altersteilzeit abgeschoben wurden, zeichnete sich für die Nachgeborenen eine Lebensarbeitszeit bis (mindestens) 67 Jahre ab. Warum nicht einfach die steigende Lebensarbeitszeit als Chance sehen, dachte sich die Autorin. Welche Kompetenzen könnten mit Alter, Lebens- und Berufserfahrung zunehmen? Es lag nahe, diese Fragen mit einer Exploration des Weisheitsbegriffs zu verbinden. Weisheit, ein Begriff, der zunächst in Philosophie und Theologie angesiedelt war (Robinson, 1990; Birren & Svensson, 2005), wurde seit den 1980er Jahren auch in der Psychologie der Lebensspanne als möglicher Gewinn des Alterns erforscht. Vorangetrieben wurde diese Exploration vor allem durch das eminente Projekt der Berliner Altersstudie von Paul und Margret Baltes und Kollegen (Baltes, 1993). Bald schon wurde das Berliner Weisheitsmodell eines der einflussreichsten Forschungsmodelle in der jungen Disziplin der empirischen Weisheitspsychologie (Baltes & Smith, 1990; Baltes, Glück & Kunzmann, 2002; Staudinger, Smith, & Baltes, 1992; Staudinger, Lopez, & Baltes, 1997). Die Frage, ob Weisheit nun tatsächlich mit zunehmendem Alter zu tun habe, wurde, wenn man einen linearen Zusammenhang konstruieren will (Staudinger, 1999), dabei eher negativ beschieden. Eher ist Weisheit,

1 Quelle: http://world.std.com/~raparker/exploring/thewasteland/explore.html; Zugriff am 20.05.2012.

hier verstanden als ein Expertenwissen über die „pragmatics of life“ (Kunzmann & Baltes 2003b), eine Möglichkeit, eine Option, die das Alter bietet. Im Gegensatz zu anderen Intelligenzfunktionen sowie dem Rückgang spezifischer körperlicher Leistungsfähigkeit (Regnet, 2009b), hat die Natur dem Menschen die Option gegeben, nicht nur älter sondern eben auch weiser werden zu können (Baltes, 1993). Dass die Entwicklung von Weisheitswissen auch mit dem Beruf zu tun hat, den man ausübt, konnten die Berliner Altersforscher schon früh belegen (Staudinger, Smith, & Baltes, 1992; Smith, Staudinger & Baltes, 1994). Reflektierende Berufe, wie klinische Psychotherapeuten ihn ausüben, haben hier ein Plus aufzuweisen. Das gilt in Bezug auf die Weisheit über das Leben allgemein, nicht unbedingt für die Weisheit im eigenen Leben, die Staudinger und Kollegen später richtigerweise als „selbstbezogene Weisheit“ differenziert haben (Staudinger, Dörner & Mickler, 2005; Mickler, 2004).

Wie nun stellt sich Weisheit in Berufen dar, in der sie besonders gebraucht wird? Die Anforderungen an Führungspersonen in der globalisierten Wirtschaft waren der zweite Ausgangspunkt für diese Studie. Wie sieht weises Handeln in der Führung innerhalb der gesellschaftlichen Megatrends aus? Zu diesen Megatrends, die unser Arbeitsleben gravierend verändern, zählen neben dem demografischen Wandel auch die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen sowie die rasanten technologischen Entwicklungen, die wir in Summe als Informationszeitalter bezeichnen (Gratton, 2011). Ethisches Handeln von Unternehmen wird im Rahmen dieser Trends ein Muss, einmal als Folge der globalen Auswirkungen von Fehlern, zum anderen aufgrund der zunehmenden Transparenz und Sanktion von Fehlverhalten (Hamilton & Eckhardt, 2010).
Weitere Megatrends, die die globale Folie des Forschungsvorhabens bilden, sind die Themenfelder Energie und die gesellschaftliche Veränderung vieler Lebensformen als Auswirkung aller genannten Megatrends (Gratton, 2011). Wir alle werden medial über diese Megatrends und ihre Folgen „informiert“. Die Bilderflut trägt jedoch wenig zum Verständnis, zum Erkennen und Nachvollziehen des Gesehenen bei (Heinrichs, 2012). Nur manchmal, in Phasen erhöhter Durchlässigkeit, „erkennen“ wir wirklich, was geschieht. Die Arbeitswelt von morgen wird die auseinanderdriftende globale Entwicklung spiegeln, wie die realitätsnahen Forschungsszenarien von Gratton und Kolleginnen zu der Zukunft der Arbeit beschreiben (Gratton, 2011). Neben einer Minderheit von gut gebildeten, mobilen und global umschwärmten Facheliten wird es ein großes Heer schlecht qualifizierter Arbeitsanbieter geben, die sehen müssen, wen sie noch bekommen können, zu Konditionen, die ihnen diktiert werden. Wie kann weise Führung mit diesen auseinanderklaffenden Bevölkerungsschichten und Wertesystemen umgehen?
Mitten in den Forschungsverlauf dieser Studie fiel die weltweite Finanzkrise von 2008/2009, wie um zu beweisen, dass Weisheit gebraucht würde. Das sah selbst ein Herrscher im Auge des Zyklons so, der damalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, Josef Ackermann. Er rief nach

mehr Weisheit und einem Rat der Weisen in der Finanzwirtschaft[2]. Und auch auf Tagungen und Weiterbildungsforen war das Thema Weisheit von Führungskräften nun gefragt (Wagner, 2008).

Schaut man noch eine Ebene höher, auf das globale, ökologische und soziale Gleichgewicht, wird die Beschäftigung mit dem Thema Weisheit wohlmöglich eine evolutionäre Notwendigkeit für das Überleben der Menschheit (Csikszentmihalyi & Rathunde, 1990). Angesichts der planetaren Energieressourcen und der Auswirkungen eines auf Wachstum und Profitmaximierung getrimmten Wirtschaftssystems auf Umwelt und menschenwürdige Lebensbedingungen, meint man eher, dass die Torheit wohl grenzenlos ist. Kreativ umgedeutet befindet sich die Mehrheit der Menschheit, wie Belschner und Kollegen schreiben (Belschner et al., 2007), in einem „umfassende(n) Trainingsprogamm“ (a.a.O., Vorwort, ohne Seitenzahl), in dem alte Kontrollüberzeugungen abgegeben und eine neue Identität, eine neue Freiheit in der Lebensgestaltung entstehen könnte.

Eine neue Perspektive auf das Ich bringen Belschner und Kollegen mit der Psychologie des Bewusstseins in die Forschung ein, indem sie das Spektrum des Wachbewusstseins auch jenseits einer algorithmischen Funktion empirisch beschreiben und deren Relevanz für Professionals in unterschiedlichen Berufsfeldern aufzeigen (Belschner, 2005c, 2006, 2007, 2010; Koch-Göppert & Belschner, 2009). Die Autorin dieser Studie zog sich für das Schreiben am Manuskript der Studie mehrmals in ein Kloster zurück. Im Verlauf dieser Zeiten erlebt die Forscherin manchmal „Sprünge“ von Erkenntnis, wo sich Elemente von Wissen und Intuition zu neuen Bildern zusammenfügen. Manchmal wird dies durch kurze Phasen Schlaf oder durch das Spazierengehen in der umgebenden Natur gefördert. Die Möglichkeit, auch einen Traum innerhalb der Forschungstätigkeit als bedeutsam werten zu können, eröffnet die Psychologie des Bewusstseins. Elemente von „erweiterten“ Zuständen des Bewusstseins aufnehmen zu können, aus dem Bereich des Intuitiven, Bildhaften, Vorbewussten, gehört zunächst nicht in den „mainstream“ der scientific community (Belschner, 2010). Innerhalb der Psychologie des Bewusstseins wird jedoch wissenschaftlich benennbar, wie solche differenziert beschreibbaren Zustände im Wachbewusstsein einen Beitrag in der Forschung und im Arbeitsleben leisten können (Koch-Göppert, 2008; Belschner, 2005c). So könnte auch ein Bezug der Psychologie des Bewusstseins zum Weisheitsbegriff sinnvoll sein.

2 Dieser Aufruf erschien im Jahr 2009 auf der Internetpräsenz der Deutschen Bank. Die Autorin hat den Link jedoch nicht gespeichert.

Im Management, wie in der Mainstream-Forschung herrscht bislang jedoch das - scheinbar - rationale - Ich. Dieses Ich, das im vorherrschenden Denkmodell des Managements alles perfekt planen und kontrollieren kann und muss, könnte sich als größtes Hindernis auf dem Weg zu Weisheit im Management entpuppen. Von unhinterfragten Mythen im Management spricht Geva (2001), und meint damit gängige Denkschablonen wie Profitmaximierung, Wachstum und „Bottom line"-Denken, also die Reduzierung von Unternehmensprozessen auf Zahlen und Gewinn. Beyer und Nino (1998) fassen das Phänomen der Fixierung auf eine realitätsverkürzende Rationalität in Unternehmen als „Ideologie der Rationalität" (in Beyer & Nino, a. a. O., S.81). Dabei geht es nicht um eine Verteufelung legitimer Geschäftsinteressen eines Unternehmens. Da die Autorin selbst unternehmerisch tätig ist, sind für die Unternehmerin gutes Wirtschaften und Gewinne als Voraussetzung nötiger Investitionen eine Selbstverständlichkeit. Wirtschaftlichkeit ist, wie es der Unternehmens-Mentor der Autorin, ein altgedienter Hamburger Kaufmann, formuliert, ein Maßstab unternehmerischen Handelns, aber nicht ihr Ziel. Die scheinbare Rationalität der Verkürzung von Wirtschaft auf maximierte Zahlen schlägt seit der Weltfinanzkrise sichtbar in offensichtliche Torheit um. Unterstützt wird dies durch Führungskulturen, in denen die Reflexion über den eigenen Tellerrand hinaus zu wenig ausgebildet scheint. Dass weise Personen ihr Ich in Bezug zu einem größeren Kontext sehen und ohne Zwang ein Wertesystem adaptiert haben, das über die eigene Person hinausweist, ist in der empirischen Weisheitsforschung gut belegt und stellt ein Merkmal weiser Personen dar (Kunzmann & Baltes 2003b). Weisheit könnte also ein Ausweg aus der Sackgasse einer falsch verstandenen Ich-Haftigkeit und Pseudo-Rationalität in der Wirtschaft sein, die den Kontext zum Lebendigen verloren hat und blind ist für die mittel- bis langfristigen Auswirkungen ihres Wütens. Tatsächlich gibt es auch Führungskräfte, die Denk- und Handlungsmuster jenseits einer falsch verstandenen Rationalität befürworten. So wird zum Beispiel Wendelin von Boch, Geschäftsführer des Keramikherstellers Villeroy & Boch, zitiert mit der Aussage, dass er bei unternehmerischen Entscheidungen auch seine Intuition einbezieht, ein Aspekt, der Weisheit zugeschrieben werden kann (Impulse, 2009, S.60).

Aber streben in der Wirtschaft tätige Manager Weisheit überhaupt an? Ausgangspunkt der Studie sind Interviews mit tätigen Führungspersonen, um diese Frage zu untersuchen. Was verstehen Manager unter Weisheit im wirtschaftlichen Handeln? Wie manifestiert sich diese Weisheit und in welchem Bezug steht sie zu der Notwendigkeit wirtschaftlichen Erfolgs? In welchem Bezug steht Weisheit zur Lebenspraxis und Bewusstseinsbildung von Führungspersonen? Wie könnte man diese Fähigkeit fördern, zum Beispiel in Managementtraining und Coaching? Mittels eines aus den Interviews erstellen Fragebogens können die Forschungsfragen dann quantitativ überprüft werden.

Zum Beginn der Studie, also am Anfang der Expedition, war der Forschungsstand spärlich, was für den Pioniergeist der Forscherin erfreulich war. In einer frühen Studie zu impliziten Weisheitstheorien, also alltäglichen Vorstellungen von „jedermann“, befragte Robert Sternberg (1985) verschiedene Berufsgruppen, darunter Professoren und Geschäftsleute, nach ihrem Verständnis von Weisheit und der Relation von Weisheit zu anderen Begriffen wie Kreativität und Intelligenz. Bedenkenswert für die möglicherweise weniger starke Attraktivität von Weisheit in der Wirtschaft war hier bereits, dass die Geschäftsleute den Begriff der Weisheit weiter entfernt von dem so wichtigen Begriff der Kreativität sahen als andere Berufsgruppen.

Als empirische Studie, die sich explizit mit der Frage nach Weisheit von Führungspersonen in Organisationen auseinandergesetzt hat, lag lediglich eine Untersuchung von Limas & Hansson (2004) vor. Diese Fragebogenstudie basiert jedoch nicht auf einer vorherigen Exploration des Weisheitsbegriffs in der Zielgruppe, sondern wurde aus theoretischen Modellen abgeleitet. Eine weitere Studie beleuchtet den Zusammenhang sogenannter Tugendhaftigkeit von Organisationen mit wirtschaftlichem Erfolg (Cameron et al., 2004), nahm dabei also nicht die Personenebene sondern die Organisationsebene insgesamt in den Fokus. In der deutschsprachigen Literatur fand sich nach den Recherchen der Autorin keine empirische Forschung zu Weisheit im Kontext der Wirtschaft. Dieser Umstand – so erfreulich sich das für den Pioniergeist darstellte – führte am Ende zu dem eingangs zitierten „neuen Erkennen“ des Ausgangsortes der Forschungsexpedition „Weisheit in Führung und Management“. Dies wird am Ende der Diskussion resümmiert. Parallel zu der empirischen Phase dieser Studie waren es zwei neuere Forschungsansätze innerhalb der Führungstheorien, die einen Bezug zu Weisheit aufweisen, einmal die authentische Führung („authentic leadership“, Hannah et al., 2011) sowie der „Responsible leadership“-Ansatz (Voegtlin, 2012). Die beiden Modelle konnten nicht mehr in die empirische Phase dieser Studie einbezogen werden. Ihr Bezug zum hier entwickelten Weisheitsmodell des WEIMA wird jedoch in der Diskussion aufgegriffen.

Dass Weisheit und Tugend zu Beginn der Studie, im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts, jedoch quasi „in der Luft“ lagen, zeigte eine Zahl von populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen und Managementtagungen. Der Weisheitsboom gipfelte in einer populären Quiz-Fernsehsendung zur „Weisheit der Vielen“ mit dem populären Fernsehmoderator Günter Jauch[3]. Das Buch „Weisheit“ des Journalisten und Fernsehmoderators Gerd Scobel (2008) stellt eine wissenschaftlich recherchierte Arbeit über Weisheit dar, mit einem Schwerpunkt auf ostasiatischer Meditationspraxis und Philosophie. Der Untertitel des Buches von Scobel lautet „Über das,

3 http://de.wikipedia.org/wiki/Die_Weisheit_der_Vielen - Abruf am 15.09.2012.

was uns fehlt“ und betont, was der große Weisheitsforscher Paul Baltes so prägnant formulierte: „Weisheit ist leicht zu erkennen, aber schwer zu erreichen“ (Baltes, 2003, in Staudinger & Leipold, 2003, S.171, Übersetzung v. d. Autorin). Auf der wissenschaftlichen Seite gab es schließlich einen neuen Schub für die Erforschung der Weisheit mit dem 2009/2010 gestarteten interdisziplinären und internationalen Forschungsprojekt, Defining Wisdom, an der Universität Chicago[4]. Jedoch ist auch hier der Zweig der praktischen Arbeits- und Organisationspsychologie nicht in der Form vertreten, wie in der vorliegenden Studie. Dies bleibt eine Forschungslücke.

Mit der Fragestellung der vorliegenden Studie „Weisheit in Führung und Management unter Berücksichtigung der Dimension Bewusstsein“ verbinden sich gleich drei Forschungsdisziplinen: Einmal die psychologische Weisheitsforschung, dann die Führungslehre innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie und schließlich die Psychologie des Bewusstseins. Ein religiöse Definition und Exploration des Weisheitsbegriffs wurde explizit ausgeschlossen, um den Forschungsgegenstand relevant genug für weite Teile in der Wirtschaft tätiger Personen zu halten. Die Interdisziplinarität macht den Forschungsgegenstand interessant und praxisrelevant, .Dass das Ergebnis der Reise neue und interessante Einsichten brachte, freut die Forscherin. Sie hofft, dass mit dieser Studie außerdem ein sinnvoller Beitrag innerhalb der Führungsforschung und der Ausbildung von Führungskräften geleistet wurde. Mit dem praxisbezogenen Ausblick im Diskussionsteil der Studie möchte die Autorin auch der von Kanning (2012) beklagten Tatsache begegnen, dass der Wissenschaftsbetrieb der Organisationspsychologie letztlich rein selbstreferentiell publiziert, ohne dass die Ergebnisse von den Zielgruppen wahrgenommen würden. Ob diese Erkenntnisse schließlich unter dem Begriff der „Weisheit im Management“ oder – in weiser Bescheidenheit – zukünftig unter anderen Begriffen einfließen werden, ist aus Sicht der Forscherin ein Ergebnis davon, den Ausgangspunkt der Expedition „zum ersten Mal zu erkennen“.

4 http://wisdomresearch.org/, Zugriff am 16.08.2012

2. Rahmen und Eingrenzung des Forschungsgegenstands

Das Thema „Weisheit in Führung und Management“ liegt in der Schnittmenge mehrerer Wissens- und Forschungsgebiete, die in Abbildung 1 dargestellt sind. Weisheit wurde als Forschungsgegenstand historisch eher in der Philosophie und der Theologie bzw. der Religionswissenschaft behandelt (Birren & Svensson, 2005; Robinson, 1990; Holliday & Chandler, 1986). Seit den 1980er Jahren entstand der Zweig der psychologischen Weisheitsforschung (Baltes, 1993; Holliday & Chandler, 1986, Sternberg, 1985,1990).

Führung und Management werden in der Psychologie im Anwendungsfach Arbeits- und Organisationspsychologie betrachtet sowie in der Betriebswirtschaft und zum Teil auch in der Soziologie (Neuberger, 1995; Rosenstiel, 2009). Innerhalb des Themengebiets Führung spielen in Bezug auf Weisheit auch die Themen der Unternehmensethik und Richtlinien guten Handelns für Führungskräfte eine Rolle (Wieland, 2010; Ostergaard, 2010).

Der Untertitel der Studie mit dem Bezug zur Dimension Bewusstsein schließlich, verweist auf eine noch junge Disziplin innerhalb der Psychologie, nämlich der systematischen Bewusstseinspsychologie (Belschner, 2005a, 2005b, 2005c; 2006; 2010, Belschner et al., 2007).
Da die Autorin als Psychologin forscht und im Anwendungsbereich des Führungskräfte-Coachings tätig ist, wird in der vorliegenden Studie die praktische Arbeit mit Führungskräften Ausgangs- und Bezugspunkt sein. Auf diesen Aspekt wird die psychologische Weisheits- und Bewusstseinsforschung angewendet.

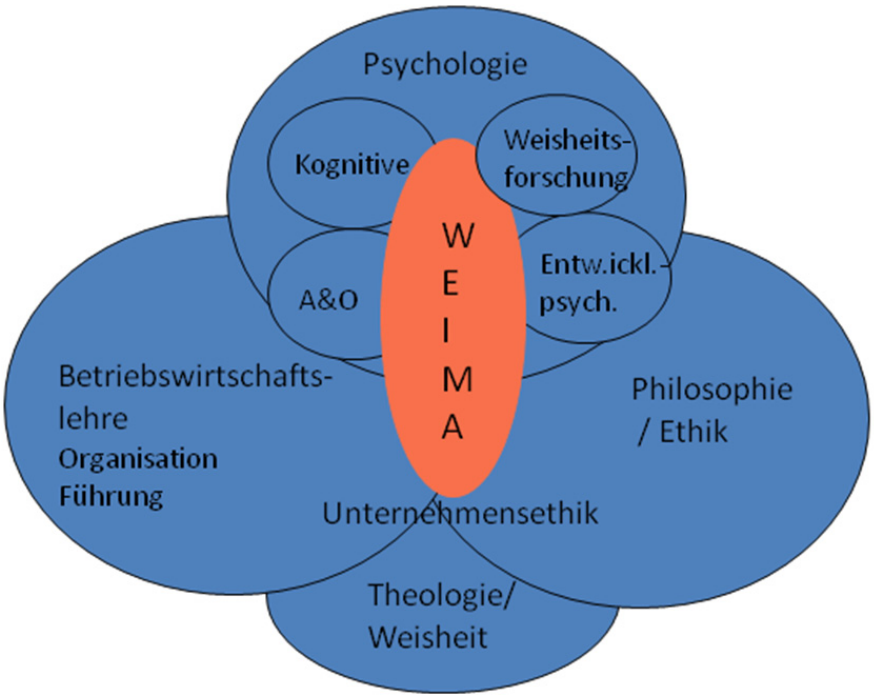


Abb. 1: Die Forschungsgebiete der Studie

Ein Theoriegebiet der Studie ist die psychologische Weisheitsforschung. Diese ist als Forschungsfeld seit den späten 80er Jahren des 20. Jahrhunderts entstanden und stellt damit eine recht junge Disziplin innerhalb der Psychologie dar (Sternberg, 1990, Holliday & Chandler, 1986). Dies liegt vor allem an der Komplexität des Weisheitsbegriffs und den Schwierigkeiten, die in seiner Definition und Operationalisierung entstehen (Kunzmann & Baltes, 2005; Ardelt, 2005; Bluck & Glück, 2005; Cameron, Bright & Caza, 2004).
Legt man die Weisheitsdefinition der Antike zugrunde, findet man eine Dreiteilung des Weisheitsbegriffes: *sophia*, die Liebe zur Wahrheit, *episteme*, die Begründung der (empirischen) Wissenschaften und *phronesis*, die Klugheit und Besonnenheit im öffentlichen Handeln (Robinson, 1990; Fowers, 2003). Der Fokus der Studie zu Dimensionen von Weisheit im Management liegt auf der Weisheit im praktischen Handeln, der *phronesis*. Dies entspricht einem Trend in der empirischen Weisheitsforschung. Nachdem zu Beginn der psychologischen Weisheitsforschung Definitionen und Grundlagen im Vordergrund standen, wurde in den letzten Jahren vermehrt die Bedeutung von Weisheit für eine gesunde Entwicklung von Individuen erforscht (Staudinger & Leipold, 2003; Bluck & Glück, 2004, 2005; Mickler, 2004; Peterson & Seligman, 2004). Der Beitrag von Weisheit und weisen Menschen für Führung und Organisationen wurde dabei bis zum Beginn der hier vorliegenden Studie explizit erst einmal untersucht, nämlich durch Limas und Hansson (2004).

Ein verwandtes Forschungsthema stellt die Untersuchung von Tugend (virtue) in Organisationen von Cameron, Bright und Caza (2004) dar, die jedoch nicht einzelne Personen sondern die Organisation als System im Fokus hatte. Als verwandte Forschungsgebiete zur Weisheit können auch Konstrukte der neuen Forschungsrichtung der Positiven Psychologie (Snyder & Lopez, 2005) zählen. Hier wird unter dem Oberbegriff der Positiven Organisation oder Positiven Arbeit (Turner et al., 2005; Cameron et al, 2003) zumindest ein ressourcenorientierter Blick auf Phänomene in der Arbeitswelt geworfen. Im Rahmen der positiven Psychologie wird auch Weisheit als Teil der menschlichen Charakterstärken empirisch erforscht (Peterson & Seligman, 2004). Allerdings wird in Bezug auf Arbeit eher ein Bündel von Charakterstärken untersucht und nicht Weisheit als einzelne Charakterstärke.

Die vorliegende Studie stellt einen Beitrag zum Forschungsstand dar, indem sie das bisher fast gar nicht untersuchte Phänomen von Weisheit in Führung und Management aufnimmt und somit eine Schnittstelle von Weisheitsforschung und Führungsforschung darstellt. Für die Weisheitsforschung wird durch den quantitativen Ansatz per Fragebogen das Postulat nach einfacheren Forschungs- und Diagnoseverfahren erfüllt (Staudinger & Leipold, 2003). Mit dem Ansatz, zunächst die impliziten Theorien von Führungskräften zu erfahren und zum Ausgangspunkt von

Forschung zu machen, wird außerdem die einzig vorliegende Studie von Limas und Hansson (2004) in einem entscheidenden Punkt erweitert.

Für die Führungsforschung stellt die vorliegende Studie einen Beitrag zur Erforschung verantwortungsvoller Führung im gesellschaftlichen Wandel dar. Themen wie Verantwortung, Vorbildfunktion, ethische Kompetenz, emotionale Intelligenz und Transformation sind in den letzten 15 Jahren immer mehr in den Fokus der neuen Führungsstilforschung gekommen (Bass & Avolio, 1995; Felfe, 2006b; Hannah et al, 2011; Luthans & Avolio, 2003; Voegtlin et al, 2012). Dabei bilden drei gesellschaftliche Megatrends den Rahmen der Studie und begründen das Forschungsinteresse an Dimensionen von Weisheit in Führung und Management. Aus fünf großen Megatrends des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontextes lassen sich drei benennen, die für die vorliegende Studie relevant sind (Gratton, 2011)[5]:

1. der demografische Wandel: alternde Belegschaften, Wertewandel, Kampf der Talente und Weisheit als mögliche Ressource von Alter
2. Globalisierung mit steigenden rechtlichen Anforderungen an Nachhaltigkeit für Unternehmen und ethische Kompetenz von Führungskräften
3. der Wandel der Arbeitswelt in der Informationsgesellschaft
   Informationsüberflutung, Stress und Burnout, Bedeutung von Vertrauen in der virtuellen Zusammenarbeit

Das Tätigkeitsfeld von Führungskräften ist unmittelbar von globalen Veränderungen betroffen. Es gibt eine dramatische Zunahme an Komplexität, Dynamik und Unvorhersehbarkeit in den Märkten, die zu Herausforderungen innerhalb der Unternehmen und mit gesellschaftlichen Interessensgruppen führt (Crossan et al, 2008, S.572; Voegtlin et al, 2012, S.2/S.5). Dies gilt sowohl in internationalen Konzernen als auch im Mittelstand, und besonders für Deutschland als Exportland. Neue, zum Teil widersprüchlich erscheinende Anforderungen werden dabei an die Manager gestellt. Wirtschaftlicher Erfolg muss in Einklang gebracht werden mit ökologischer Nachhaltigkeit sowie der Einhaltung ethischer Standards. Dies erfordert mehr Kompetenzen von Führungskräften als reines Fachwissen oder intellektuelle Kapazität (Mintzberg, 2004, 2009; Sternberg, 2004, 2007).

---

5 Gratton benennt insgesamt fünf Trends, indem sie die gesellschaftlich-soziologischen Auswirkungen als eigenen Trend benennt. Außerdem benennt sie das Thema Energie als einen weiteren Megatrend. Man könnte noch technologische Neuerungen wie Nano- und Biotechnologien nennen. Für diese Studie wurden diese Faktoren nicht separat aufgeführt.

Angesichts der Brennpunkte in den weltweiten öko-sozialen Veränderungen, der globalen Vernetzung von Politik und Ökonomie und der Krisen in der sich immer mehr separierenden Finanzindustrie, scheint Weisheit außerdem ein Gebot der Stunde zu sein. Dies gilt sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf individueller Ebene, wenn man die ansteigende Entwicklung von psychischen Erkrankungen im Arbeitsleben sieht (Kastner, 2009; Schmidt & Wilkens, 2009). Auf die evolutionäre Bedeutung von Weisheit für die gesamte Entwicklung der Menschheit weisen Csikszentmihalyi und Rathunde (1990) in ihrer Konzeption von Weisheit hin.

Mit der Psychologie des Bewusstseins (Belschner, 2005c, 2010) wird darüber hinaus ein Konzept eingeführt, das eine neue Perspektive sowohl in die Erforschung von Weisheit als auch in die Untersuchung von Kompetenzen von Führungskräften einbringt. Im Zentrum der Untersuchung werden die Kompetenzen der Führenden als Personen stehen. Mit dem Fokus auf die Führungsperson kann man die Frage stellen, welche Bewusstseinshaltung(en) eine Führungskraft haben muss, die im Rahmen der drei gesellschaftlichen Megatrends nachhaltig handelt. Dazu werden in der geplanten Untersuchung – nach Kenntnis der Autorin erstmals in Deutschland - auch explizit demografische Variablen erhoben, die Bewusstseinsschulung im umfassenden Sinne beschreiben. Dazu gehören die Beschäftigung mit Philosophie und Religion, selbstreflexive Verfahren wie Coaching sowie musisch-künstlerische Aktivitäten. Außerdem werden auch im engeren Sinne Bewusstsein schulende Praktiken abgefragt wie Meditation, religiöse Praxis sowie meditationsnahe, körperorientierte Verfahren, z.B. Kampfkünste, Yoga oder allgemein Ausdauersport und naturnahe Sportarten (Bergwandern etc.).

Die vorliegende Studie ist in der dargestellten Schnittmenge explorativ, daher werden zunächst keine gerichteten Hypothesen formuliert, sondern offene Forschungsfragen aufgestellt.

Folgende Fragen werden als Forschungsgegenstand postuliert:

- Wie beschreiben in der Wirtschaft tätige Führungskräfte Weisheit im Führungshandeln?
- Wie lässt sich diese Fähigkeit mit einem Fragebogeninstrument empirisch in seinen Dimensionen erfassen und messen? (In Selbstbild und Fremdbild)
- Wie unterscheiden sich Gruppen auf den Dimensionen (Faktoren) und welche Antezedenzvariablen oder Korrelate lassen sich beschreiben?
- In welchem Zusammenhang steht Weisheit mit dem Modell der Bewusstseinsweite?
- In welchem Zusammenhang steht Weisheit mit Methoden der Bewusstseinsschulung (wie Meditation, philosophisches Training, Coaching, religiöse Praxis, musische Aktivitäten, Kampfkünste, Outdoorsport oder andere).

Diese Fragestellungen haben – je nach Beantwortung - auch eine unmittelbare Konsequenz für Führungskräftetraining und Coaching. Dieser Praxisbezug wird vor allem in der Diskussion und als Ausblick aufgegriffen werden.

Untersuchungsschwerpunkt der Studie ist die Entwicklung des Fragebogens mit dem Arbeitstitel WEIMA (Weisheit im Management), der in Abgrenzung zu bestehenden Instrumenten der Weisheitsforschung, der Bewusstseinsforschung sowie der Führungsforschung die oben dargestellte Schnittmenge Weisheit, Bewusstsein und Führung abbilden soll.

Zunächst soll in den nächsten Kapiteln der Einführung der Hintergrund des Forschungsinteresses und die Relevanz des Forschungsgegenstandes näher begründet werden.

In dem darauf folgenden theoretischen Teil werden die Definitionen und Forschungsstände innerhalb der empirischen Weisheitsforschung, der Psychologie des Bewusstseins sowie der Führungsliteratur zusammengefasst.

Wir beginnen zur Begründung der Relevanz des Forschungsgegenstandes mit dem ersten gesellschaftlichen Trend, dem demografischen Wandel und der damit verbundenen Alterung in der Gesellschaft und den Belegschaften in Unternehmen.

2.1 Wirtschaftliches Handeln im Rahmen der gesellschaftlichen Megatrends

2.1.1 Demografischer Wandel

Der erste Parameter des gesellschaftlichen Rahmens und ein Ausgangspunkt für die Untersuchung ist der demografische Wandel in Westeuropa und besonders in Deutschland. Wir leben in einer immer stärker alternden Gesellschaft, die auch im Berufsleben zukünftig das Bild bestimmen wird. Erstmals waren im Jahr 2005 mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen in Deutschland über 40 Jahre alt, nämlich 53% (www.demotrans.de, Zugriff am 20.03.2006). Als Prognose der weiteren Arbeitskräfteentwicklung wird in den letzten zehn Jahren weniger angenommen, dass es einen allgemeinen Mangel an Arbeitskräften und ein Verschwinden von Arbeitslosigkeit geben wird, sondern dass Branchen und Regionen unterschiedlich betroffen sein werden (Buck et al, 2002). Folgende Trends sind zu erwarten:

- ein regionaler und branchenspezifischer Fachkräftemangel
- parallel weitere Arbeitslosigkeit (regional und nach Bildungsstand)
- geburtenstarke Jahrgänge (bis 1965) lassen Betriebsstrukturen ab jetzt und die nächsten 20 Jahre) insgesamt altern
- Vorruhestandsregelungen werden finanziell unattraktiver: Ältere bleiben in den Betrieben

Diese neue Verteilung, mehr alte und generell weniger jüngere Arbeitskräfte, führt zu zwei Herausforderungen: Einmal nimmt die Bedeutung der Gesunderhaltung und Leistungsfähigkeit aller Arbeitskräfte, vor allem aber auch älterer Arbeitskräfte über die Lebensspanne zu. Zweitens wird es verstärkt Anstrengungen geben, jüngere, gut ausgebildete Arbeitskräfte für Unternehmen zu gewinnen, eine Tatsache, die auch als „war for talents“ in der Personalpolitik bekannt ist (z.B. Wirtschaftspsychologie aktuell, Schwerpunkt Talentmanagement, 3/2008)[6].

Eine dritte Perspektive, die bisher wenig eingenommen wird, ist die Betrachtung von Alter als Ressource im Arbeitsmarkt (Buck et al., 2002; Pack, 2000; Wunderer & Küppers, 2002; Williamson, 2005). Dazu könnte auch die Entwicklung von Weisheit im beruflichen Kontext zählen. Diesen Aspekt werden wir als nächstes beleuchten, wobei ein Schwerpunkt auf das Bild von Weisheit in der Gesellschaft gelegt wird. Denn dieses Bild, die Vorstellung von Weisheit und Weisen, entscheidet letztlich darüber, ob Weisheit ein akzeptiertes Paradigma auch in der Wirtschaft sein könnte.

2.1.1.1 Alter als mögliche Ressource? Das implizite Weisheitsbild in der Gesellschaft

Die Auswirkungen von alternden Belegschaften auf Produktivität und Innovation werden bisher meist defizitorientiert diskutiert (Wunderer & Küpers, 2002; Pack, 2000). Im Mittelpunkt der Fragen stehen nachlassende Fähigkeiten älterer Mitarbeiter und wie man diese Defizite abpuffern könnte.

Während einige Fähigkeiten von Berufstätigen tatsächlich mit zunehmendem Alter nachlassen, so z.B. Schnellkraft und Reaktionsfähigkeit, während Regenerationszeiten zunehmen (Regnet, 2009b, S.689), könnte Weisheit - als eine Entwicklung der Persönlichkeit über die Lebensspanne - zu den Parametern zählen, die im Alter zunehmen oder zumindest nicht nachlassen und eine adaptive Funktion haben (Baltes, 1993; Baltes, Glück & Kunzmann, 2002). Wesentlich ist, dass die interindividuelle Variabilität von Leistungsfähigkeit im Alter zunimmt (Regnet 2009b, S.690). Das heißt, nicht alle „Alten“ sind etwa generell weniger leistungsfähig als Jüngere, sondern dies hängt wesentlich von persönlichen und situativen Einflussfaktoren ab. Und es gibt Bereiche, in denen Erfahrungswissen auch im Beruf sogar von Vorteil und damit leistungssteigernd

6 Die Sprache in Unternehmen und im Personalmanagement neigt zu martialischen Metaphern. Dies könnte vom Ursprung von Führungslehren aus dem militärischen Umfeld herrühren. Rein sprachlich geht es in Unternehmen oft zu wie im Krieg, z.B.: da muss man erst den „war for talents“ gewinnen, Nachwuchsführungskräfte muss man aus den „hinteren Reihen nach vorne ziehen“, dann stehen Vertriebsmitarbeiter „draußen an der Front“ (beim Kunden!), wir halten „die Reihen geschlossen“ im Fall der Krise und „bekämpfen“ alle möglichen Phänomene, von der drohenden Rezession, Inflation, Arbeitslosigkeit bis zum Fachkräftemangel.

ist (Albrecht, 2012; Strassmann, 2012). Allerdings wird die Bedeutung von Erfahrungswissen durchaus differenziert diskutiert, auch innerhalb der Kognitionsforschung. Erfahrung und damit schnelle, unreflektierte Entscheidungen weisen nach Kahnemann (dt. 2012) Risiken auf, während Gigerenzer und Kober (2007) bei großem Erfahrungswissen der intuitiven „Bauchentscheidung" als Heuristik durchaus große Vorteile einräumen. Insgesamt könnte Erfahrungswissen auch bedingt durch den dritten Megatrend, die Informationsgesellschaft, zumindest subjektiv an Wert verlieren. Von der „Kurzlebigkeit der Expertise" spricht der Philosoph Jürgen Heinrichs (2012) in einem Essay zum Verhältnis von Wissenschaft und aktuellem Zeitgeschehen.

In jedem Fall jedoch wird Weisheit als einer der Aspekte erfolgreichen Alterns diskutiert (Baltes, Staudinger, Sowarka, 1990; Baltes, 1993) sowie aus entwicklungspsychologischer Sicht sogar als möglicher Kulminationspunkt reifer Persönlichkeiten gesehen (Erikson, 1995). Dies zeigt sich vor allem in der sozialen Kompetenz weiser Personen (Kunzmann & Baltes, 2003b). Da Führungskräfte große Auswirkungen auf einzelne Mitarbeiter, Teams und die gesamte Organisationskultur ausüben, so in Bezug auf Motivation, Engagement und Mitarbeiterbindung (Felfe, 2008; Hur et al., 2011), kommt der Weisheit von Führungskräften im Trend des demografischen Wandels eine doppelte Bedeutung zu. Führungskräfte müssen einerseits ihre eigene Leistungsfähigkeit erhalten sowie andererseits die Attraktivität und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden „managen", also durch gute Führung fördern (Wunderer & Küpers, 2002; Felfe, 2008; Regnet, 2009a).

Der Entwicklung von Weisheit könnte in einer alternden Gesellschaft damit auch im Arbeitsleben eine steigende Bedeutung zukommen. In diesem Sinn könnte die Beschäftigung mit den Voraussetzungen und Auswirkungen von Weisheit im Berufsleben zur positiven Bewältigung des demographischen Wandels beitragen.

Diese Studie postuliert, dass Weisheit ein förderliches Konstrukt zur Bewältigung des Megatrends demografischer Wandel ist. Doch diese Annahme ist auch davon abhängig, welches Bild Weisheit in der Gesellschaft genießt, also welche impliziten Weisheitstheorien (Bluck & Glück, 2005) in der Gesellschaft vorherrschen. Eine zweite Frage wäre dann, ob Weisheit eine Fähigkeit ist, die Manager anstreben oder die sie für notwendig erachten. Glauben Führungskräfte, dass sie selbst weiser werden können? Alle diese Fragen sind derzeit für den Unternehmenskontext empirisch wenig, und in Deutschland - nach Kenntnis der Autorin – gar nicht erforscht. Die erste Forschungsstrategie dieser Studie zur Konstruktion des Fragebogens WEIMA wird daher bei den impliziten Theorien von Managern ansetzen.

Im Folgenden sollen Ergebnisse aus Untersuchungen über die allgemeinen Vorstellungen von Laien über Weisheit in Bezug auf Alter und Geschlecht vorgestellt werden, sogenannte implizite Theorien über Weisheit (Clayton & Birren, 1980; Sternberg, 1985). Diese allgemeinen Vorstellungen sind relevant, da sie ja auch das Bild von Weisheit und die Bedeutung für Unternehmen prägen.

Weisheit ist ein Phänomen, das „leicht zu erkennen, aber schwer zu erreichen ist" (Baltes, 2003, in Staudinger & Leipold, 2003, S.171, Übersetzung v. d. Autorin). Daher gibt es sehr eindeutige Vorstellungen von Laien darüber, wer oder was weise ist (Orwoll & Perlmutter, 1990; Bluck & Glück, 2005). Befragt man Menschen nach Weisheit oder Weisen, dann können sie exemplarische Personen benennen (sogenannte „exemplars", Bluck & Glück, 2005, S.88), die den „Prototypen" des Weisen verkörpern (ebenda). In zahlreichen Befragungen zählen dazu immer wieder religiöse Führer wie der Dalai Lama und Mutter Theresa sowie friedfertige Revolutionäre, die die Gesellschaft positiv verändert haben, wie Ghandi (ebenda). Zum Stereotyp der Weisheit gehört auch, dass solche Personen männlich sind. Männer werden in Untersuchungen überdurchschnittlich häufiger als weise „nominiert" (eingeschätzt oder benannt) als Frauen, auch wenn die Stichprobe der Einschätzer mehrheitlich aus Frauen besteht (in Bluck & Glück, 2005, S.98). Dies entspricht, wie Bluck und Glück (2005) ausführen, auch den kulturellen Forschungen von C. G. Jung, der als Archetypus der Weisheit „den alten weisen Mann" benennt[7]. Die Geschlechtszugehörigkeit von Weisheitsnominierten verändert sich jedoch, wenn explizit nach interpersoneller Weisheit gefragt wird. Frauen werden dann häufiger nominiert als Männer, die wiederum mehr mit „allgemeiner" Weisheit in Verbindung gebracht werden (in Bluck & Glück, 2005, S.98). Männliche Einschätzer von Weisheit benennen mehr Personen aus ihrem beruflichen Umfeld, während Frauen mehr Personen aus dem privaten Umfeld nennen (Denney et al., 1995, in Bluck & Glück, 2005, S.98). Dies könnte insofern interessant für die vorliegende Untersuchung sein, als dass Weisheit offensichtlich im beruflichen Umfeld wahrgenommen wird. Im „kulturellen Mythos von Weisheit" (Bluck & Glück, 2005, S.106, Übersetzung v. d. Autorin) ist auch das höhere Alter insgesamt mit Weisheit assoziiert. Vermutlich wird Alter als Träger akkumulierter Lebenserfahrung bewertet (Jordan, 2005). In Studien von Heckhausen und Kollegen (1989) zu impliziten Theorien von Alter waren die Adjektive „weise" und „würdevoll" die einzigen Begriffe, die mit einem kontinuierlichen Anstieg im Alter in Zusammenhang gesehen werden (Heckhausen et al., 1989 in Bluck & Glück, 2005, S.96). Demnach sind beide Begriffe mit einem Alter ab etwa 55 Jahren assoziiert.

---

7 Allerdings kennt die analytische Psychologie nach Jung auch den Archetyp der „alten weisen Frau", siehe Zusammenfassung auf http://de.wikipedia.org/wiki/Archetypus#Psychologie: Das kollektive Unbewusste mit den Archetypen von C. G. Jung. Zugriff am 15.09.2012.

Diesem Bild von Weisheit widersprechen allerdings die empirischen Befunde zur Korrelation von Alter und Weisheit (Smith & Baltes 1990; Staudinger, Smith & Baltes, 1992). Misst man Weisheit nach dem Berliner Weisheitsmodell (z.B. Kunzmann & Baltes 2003b, Darstellung siehe unter Kapitel 3.1.4, S.74) an der weisen Beurteilung von komplexen Lebensproblemen (Fällen), dann zeigt sich nach dem 25. Lebensjahr kein chronologischer Anstieg von Weisheit mehr (Staudinger & Leipold, 2003, S.179). Der Anstieg weisheitlicher Leistung hängt dann von anderen Parametern ab (Staudinger, 1999; Kunzmann & Baltes 2003b[8]).

Meacham (1990) vertritt sogar die These, dass Weisheit und Alter in einem negativen Zusammenhang stehen. Er führt dies vor allem darauf zurück, dass ältere Menschen zu sehr an bekanntem Wissen festhalten und weniger Ungewissheit und Zweifel an ihrem Wissen tolerieren. Offenheit für Erfahrungen ist als Persönlichkeitsparameter nachgewiesenermaßen eine Voraussetzung für die Entwicklung von Weisheit (Kunzmann & Baltes, 2003b).

Diesen Zweifel am einfachen Zusammenhang von Alter und Weisheit teilen auch Menschen in ihren impliziten Theorien selbst. Ältere Personen sehen diesen Zusammenhang sogar kritischer und loser als jüngere (Clayton & Birren, 1980). Ältere Personen schätzen sich selbst auch nicht weiser ein als jüngere Versuchspersonen (Perlmutter, 1988). Hingegen steigt mit dem eigenen Alter auch das Alter von Personen, die man als weise benennt, sogenannte Weisheitsnominierte (Denney et al., 1995, alle Befunde in Bluck & Glück, 2005, S.98 und S.103). Es scheint so, dass ältere Menschen an ihrem eigenen Werdegang erkennen können, dass „älter werden“ allein nicht zu Weisheit führt und es vielmehr auf das eigene Zutun und die Motivation ankommt, auch weiser werden zu wollen. Dazu gehört zum Beispiel, dass man sich für andere Menschen und deren Gefühle interessiert (Bluck & Glück, 2005, S.105; zur „psychological mindedness“, siehe Kunzmann & Baltes, 2003b).

Tatsächlich verändert sich das Bild von Weisheit selbst über die Lebensspanne, wenn man Menschen danach befragt, wann sie in ihrer Biografie selbst einmal „weise“ gehandelt haben (Glück et al., 2005). Während jüngere Menschen Weisheit in ihrem eigenen Leben mit Unterstützung und Empathie assoziieren, erkennen mittlere Erwachsene Weisheit eher im Themenbereich von Selbstbestimmung, ältere Erwachsene wiederum erkennen den Aspekt von Wissen und Flexibilität als weise an. Das Verständnis von Weisheit scheint also an die Themen der eigenen Lebensphase gebunden zu sein. In allgemeinen Aussagen über „Weise“ messen ältere Befragte der Em-

8 Diese Befunde werden im Kapitel zur psychologischen Weisheitsforschung, dem Berliner Weisheitsmodell erläutert, siehe Kapitel 3.1.4.

pathie und dem Verständnis von weisen Menschen (Clayton & Birren, 1980) sowie ihrem klugen Urteilsvermögen (sagacity, Knight & Parr, 1999, in Bluck & Glück, 2005) einen höheren Stellenwert zu als Jüngere, die eher die kognitiven Fähigkeiten (reasoning ability) im Vordergrund sehen (ebenda).

In dem vorausgehenden Abschnitt wurden die impliziten Theorien von Menschen in unserem Kulturkreis über Weisheit zusammengefasst. Dabei wurde vor allem auf den wahrgenommenen Zusammenhang von Weisheit und Alter sowie Weisheit und Geschlecht reflektiert. Für die vorliegende Studie sind dabei zwei Aspekte von Bedeutung: Weisheit wird in Untersuchungen zu subjektiven Weisheitstheorien von Laien allgemein mit zunehmendem Alter assoziiert (Clayton & Birren, 1980; Heckhausen, Dixon & Baltes, 1989; siehe Zusammenfassungen in Orwoll & Perlmutter, 1990; Bluck & Glück, 2005). Dieser Befund unterstützt die These der Autorin, dass Weisheit in einer alternden Gesellschaft eine höhere Bedeutung und Wertschätzung zukommen könnte.
Erstens könnte Weisheit älteren Managern (vor allem männlichen) ein positives Ziel für die zweite Karrierehälfte geben, gerade wenn das gefährliche „Karriereplateau“ (Regnet, 2009b) erreicht ist und neue Perspektiven gefunden werden müssen. Für Manager und UnternehmerIinnen, die im Allgemeinen bis 65 oder 70 Jahre tätig sind, ist dies in jedem Fall eine relevante Frage. Allerdings ist sowohl in Laientheorien als auch in der empirischen Forschung eindeutig belegt, dass sich die Fähigkeit des weiser Werdens nicht „von allein“ durch das Älterwerden einstellen wird.

Daraus ergibt sich als zweiter Aspekt, dass man die notwendigen Fähigkeiten, Kompetenzen und Interventionen beschreiben muss, damit Führungskräfte nicht nur älter sondern auch weiser werden. Mit der Perspektive der Psychologie des Bewusstseins versucht diese Studie einen neuen Beitrag zu dieser Frage zu leisten (siehe Kapitel 3.2.1, S.89).

Wie Weisheit von Führungspersonen selbst gesehen und definiert wird, ist Untersuchungsgegenstand dieser Studie. Erst eine einzige Studie, nämlich die ersten Untersuchungen von Sternberg zu impliziten Theorien von Weisheit (1985), umfassten explizit auch Gruppen von Managern zu ihrem Bild von Weisheit. Diese teilten im Allgemeinen die Einschätzungen anderer Berufsgruppen, was Weisheit ausmacht, jedoch mit einem bedeutenden Unterschied: Manager sehen die Begriffe Kreativität und Weisheit weiter voneinander entfernt als andere Berufsgruppen. Dieser Befund wird im Diskussionsteil noch näher beleuchtet werden (siehe 6.3.2, S.378f).

Angesichts der eingangs skizzierten und noch genauer zu schildernden Herausforderungen der Wirtschaft im 21. Jahrhundert geht die Autorin insgesamt davon aus, dass Lebenserfahrung für

die eigene berufliche Entwicklung und den positiven Einfluss auf eine Organisation als Potential angesehen werden kann.

Kommen wir damit zu dem zweiten Aspekt des demografischen Wandels, nämlich der Bedeutung des Vorhabens, jüngere, gut ausgebildete Personen in Unternehmen zu binden und eine größere Vielfalt von Generationen und damit auch an Werten einzubinden. Dieser Aspekt des demografischen Wandels könnte in einem Spannungsverhältnis zur Wahrnehmung der Verknüpfung von Alter und Weisheit führen. Jüngere, gut ausgebildete Arbeitnehmerinnen werden zukünftig die Bedingungen verändern, unter denen sie zu arbeiten bereit sind (Buck et al. 2002, Gratton 2011). Was selten ist, wird auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt und teuer „gehandelt". In diesem Sinne wären ältere Mitarbeiter und Führungskräfte eventuell weniger gefragt und jüngere noch mehr umschwärmt. Und somit könnte auch die dem Alter zugerechnete Fähigkeit der Weisheit wohlmöglich weniger Wertschätzung erfahren. Gegenüber diesen Stereotypen soll das Potential von Weisheit für die zweite Herausforderung des demografischen Wandels herausgestellt werden.

2.1.1.2 Wertewandel, „war for talents" und Weisheit

Eine der zentralen Herausforderungen im Rahmen des demografischen Wandels ist die Mitarbeitergewinnung und vor allem die Mitarbeiterbindung. Felfe (2008) macht deutlich, dass die wandelnden Arbeitsbedingungen einerseits zu einer Erosion von Vertrauen bei Mitarbeitern führten und die Bindung an ein Unternehmen generell fragwürdiger erscheinen ließen. Andererseits sei die aus der Bindung resultierende Leistung und Motivation unverzichtbar für Unternehmen (Felfe, 2008, S.20).

Führungskräften kommt in der Mitarbeiterbindung eine besondere Bedeutung zu (Felfe, a. a. O. S.135 ff). Einerseits ist es ein partizipativer, mitarbeiterorientierter Führungsstil (Lok et al, 2005, in: Felfe, S.136). Andererseits spielt die sogenannte „transformationale[9]" Führung (Bass & Avolio, 1994) eine große Bedeutung bei der Mitarbeiterbindung, spezifisch für das besonders leistungsmotivierende affektive Committment (Felfe, a. a. O., 136ff.). Ein Aspekt transformationaler Führung, der „Einfluss durch Vorbildfunktion" (Felfe und Goihl, 2002), lässt an Eigenschaften denken, die man auch einer weisen Führungsperson zuschreiben könnte. Unter anderem zählt zu dieser Dimension: hat ethische und moralische Prinzipien, kommuniziert überzeugend Werte und Ziele, vermittelt Stolz, Respekt und gibt Vertrauen (ebenda, S.4).

9 Dieser Ansatz wird ausführlicher vorgestellt unter 3.3.3.2, S.118ff.

Weise Führung, so ein erster Ansatz, könnte Aspekte transformationaler Führung beinhalten und damit einen wichtigen Beitrag in der aktuellen und zukünftigen Führungssituation spielen.

Ein weiterer Faktor bei der Mitarbeiterbindung wird zukünftig der Umgang mehrerer Generationen miteinander und damit unterschiedlicher Wertevorstellungen sein. Studien zur demografischen Verteilung der Bevölkerung heben hervor, dass es nicht nur um ein Fehlen jüngerer Fachkräfte geht, sondern dass diese jüngeren Personen andere und komplexere Anforderungen an ihr Leben und die Arbeitswelt stellen (Sinus Institut, 2011; Gratton, 2011). Der gesellschaftliche Wertewandel umfasst derzeit vor allem drei nachfolgende Generationen von Arbeitskräften, nämlich die sogenannte „Generation Y", die 1980-1995 geboren sind, und die „Generation Z, die Jahrgänge ab 1995" (Gratton, 2011, S.44), während die Generation X, geboren 1965-1979, derzeit voll im Erwerbsleben in ihren Mittvierzigern steht. In Deutschland ergibt sich die Besonderheit, dass der sogenannte „Babyboom" zehn Jahre später als in den USA liegt. Hierzu zählen als geburtenstärkster Jahrgang 1964, aber auch Jahrgänge, die in die Generation X fallen, also 1965 und später. Die jetzige Gruppe der über 30-50 jährigen machen derzeit die meisten Berufstätigen aus, wobei die 40-50-jährigen die Mehrheit stellen (Buck et al., 2002; Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011). Diese Generation wird außerdem erstmals deutlich länger arbeiten müssen als ihre Vorgänger, da Altersteilzeit zunehmend nicht mehr praktikabel sein wird. Die neuen Generationen „Y" und „Z" stellen die Unternehmen wiederum vor neue Herausforderungen in der Rekrutierung, weil sie neue Ansprüche mitbringen. Gut ausgebildete junge Kräfte, sogenannte „high potentials" verfügen vielfach über ein gänzlich anderes Anspruchsprofil in Bezug auf Arbeit als die Generationen davor (Friebe und Lobo, 2006; Buck et al., 2002; Gratton, 2011). Typisch sind eine höhere Sensibilität für Lebensbalance - auch bei Männern – zum Beispiel durch die Wahrnehmung von Elternzeit, ein zum Teil hohes Anspruchsniveau an Lohn, Freizeit, Flexibilität und globales Arbeiten, einen Gestaltungswillen unabhängig davon, ob die Personen Unternehmer werden oder nicht (Crocoll, 2012). Für junge „Kreative" („the creative class", Florida, 2004) ist es außerdem entscheidend, dass das örtliche Umfeld Diversität toleriert und fördert. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Personen selbst einer Minderheit angehören. Vielmehr geht es um ein stimulierendes Arbeitsumfeld (ebenda).

Die Diversität der nachfolgenden Arbeitsgenerationen wird auch zunehmend in der Öffentlichkeit diskutiert. So beschäftigte sich die mediale Berichterstattung nach der Bundestagswahl im Herbst 2009 besonders mit den neuen „jungen" Ministern im Kabinett sowie mit der insgesamt großen Heterogenität an Lebensentwürfen, die sich in der politischen Spitze abbildet. Stellvertretend soll hier ein Auszug aus der Berichterstattung der Wochenzeitschrift „Die Zeit" zitiert werden („Helden wie wir". Die Zeit, 2009, Nr. 45):

> „Früher spiegelte sich in Kabinetten der parteipolitische Proporz. Diese Regierungsmannschaft verkörpert, beabsichtigt oder nicht, das moderner, bunter gewordene Land: ein Querschnittsgelähmter, ein Schwuler, ein Migrant, eine ledige Frau, ein Freiherr, ein Arbeitsvermittler, eine siebenfache Mutter - und der Chef ist eine einmal geschiedene, ostdeutsche Frau."

Wie wird in diesem Zusammenhang von neuen jungen und etablierten Führungskräften die Fähigkeit der Weisheit im organisationalen Umfeld eingeschätzt? Als Beispiel soll ein Ausschnitt aus einer aktuellen Studie von IBM (IBM, 2010) vorgestellt werden, in der zu den kommenden Herausforderungen der Weltwirtschaft die benötigten Führungsqualitäten abgefragt wurden. Befragt wurden Konzernlenker (CEOs) als auch Wirtschaftsstudenten. Die CEOs heben folgende Punkte als benötigte Führungsqualitäten in dieser Reihenfolge heraus (S.24):

- Kreativität
- Integrität
- Globales Denken

es folgen: Einfluss, Offenheit, Engagement, Fokus auf Nachhaltigkeit, Bescheidenheit und Fairness.

Die Studenten stimmen mit den CEOs überein im Punkt Kreativität. Dann jedoch nennen sie „globales Denken" und einen „Fokus auf Nachhaltigkeit" wesentlich häufiger als die Konzernlenker. Ein japanischer Student wird dazu zitiert (ebenda):

> „Globales Denken ist ein Muss für Führungskräfte, aber es sollte mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit und mit Integrität kombiniert werden. Anderenfalls werden sich Unternehmen nicht lange halten können."

Die nachfolgende Generation an gut ausgebildeten Führungskräften ist offensichtlich eine „sowohl-als-auch" Generation, für die Ethik (Nachhaltigkeit) eine große Rolle spielt. Unternehmen, die auf bestens ausgebildete Mitarbeiter angewiesen sind, müssen als Arbeitgeber attraktiv bleiben und befinden sich im Wettbewerb mit anderen Unternehmen.

Ethik als zentraler Punkt von Weisheit (Rösing, 2006) wird also nicht als „nice to have" sondern als wichtiges Merkmal gerade von Nachwuchskräften gesehen.

Weisheit hat außerdem mit Lebenserfahrung zu tun und berührt gerade auch Fragen der Lebensführung (Baltes, Glück und Kunzmann, 2002). Eine weise Person stellt nicht die eigene Perspektive in den Vordergrund, sondern erkennt unterschiedliche Kontexte des Lebens (dies ist der Fokus des Berliner Weisheitsparadigmas, siehe unter 3.1.4, S.74). In diesem Sinne kann man die

Frage, ob „weise“ Führungskräfte einen Beitrag zum so benötigten Diversity Management als Kompetenz der Führungskraft leisten sollten (Regnet, 2009a) nur bejahen.

Dazu ist es allerdings nötig, dass ein einseitiger Alterssstereotyp des „weisen alten Mannes“, der den „Jungen“ eine „Geschichte aus seinem Leben erzählt“, nicht greift.

In den vorigen beiden Abschnitten wurde das Spannungsverhältnis von Alter als Ressource und Alter als möglicher Nachteil im Rahmen des Megatrends demografischer Wandel beleuchtet. Weisheit erscheint als mögliche und auch notwendige Ressource innerhalb dieses Trends. Durch die Tatsache jedoch, dass junge Fachkräfte eine seltener werdende „Ressource“ darstellen, wird die Kompetenz des weiser Werdens nicht unangefochten bleiben. Dem Wert des Erfahrungswissens steht der Wert der Schnelligkeit im Wandel, Dynamik und Technikaffinität in der Wahrnehmung möglicherweise entgegen.

In den folgenden Kapiteln werden zwei weitere Herausforderungen an Führung in der globalisierten Wirtschaft umrissen. Durch die beiden weiteren Megatrends, das globale Wirtschaften und die Arbeit im Informationszeitalter, werden zwei weitere Schwerpunkte erkennbar, die einen Bezug zu Weisheit in der Führung haben:

- die Rolle der Führungskraft als ethisch kompetent und als Vorbild
- die Bedeutung des Selbstmanagements einer Führungskraft sowie die Förderung von Mitarbeiterengagement und Gesunderhaltung

Zuerst werden die steigenden Ansprüche an Führungskräfte in Bezug auf die Balance unterschiedlicher Interessen in Wirtschaft und Gesellschaft dargestellt.

Danach wird auf den dritten Megatrend, das Arbeiten im Informationszeitalter, und seine Bedeutung für kluges Selbstmanagement und umfassende Mitarbeiterführung eingegangen. Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine Zusammenfassung aus der empirischen Untersuchung zur gelebten und gewünschten Unternehmens- und Führungskultur in Deutschland aus der weltweiten GLOBE Studie (Chhokar, Brodbeck & House, 2007a).

2.1.2 Anforderungen an ethisches Handeln und den Umgang mit Komplexität durch Globalisierung

In dem vorangegangenen Kapitel wurde die Aufgabe der Führungskraft bei der Rolle der Mitarbeiterbindung und des Diversity Managements bereits hervorgehoben. Eine weitere Rahmenbedingung für Führung ist das globale Wirtschaften. Deutschland ist eine Exportnation. Weltweite Produktion und weltweiter Handel betrifft nicht nur multinationale Konzerne sondern auch weite Bereiche des Mittelstandes in Deutschland (Bundeszentrale für politische Bildung, 2012).

Globalisierung kann definiert werden als die steigende Integration von Wertschöpfung, die nationale Grenzen übersteigt und so die Fähigkeit von nationalen Staatssystemen erschwert, die Auswirkungen auf ökonomische, politische und soziale Systeme zu moderieren (Voegtlin, et al., 2012, S.2, Übersetzung durch die Autorin). Dadurch entstehen möglicherweise Lücken mit Bezug auf ethische Unternehmensführung, so dass das öffentliche Interesse ungenügend berücksichtigt ist (ebenda). Globalisierung geht einher mit einem Verlust gemeinsamer moralischer Orientierung (Voegtlin et al., 2012, S.5). Unternehmen werden demgegenüber mit einem steigenden öffentlichen Interesse konfrontiert, was kritisches unternehmerisches Verhalten angeht (ebenda). Unternehmen haben demzufolge einen steigenden Bedarf, ihre Legitimität (Moral) zu sichern sowie vertrauensvolle Beziehungen mit allen Interessenvertretern aufrecht zu erhalten und so von ihrem sozialen Kapital, das diesen Beziehungen innewohnt, zu profitieren (ebenda, Übersetzung von der Autorin). Globalisierung und der Bedarf, gutes Wirtschaften zu definieren, hängen also immanent zusammen. Offensichtlich wurde in den letzten 10 Jahren jedoch häufig das Gegenteil ethischer Kompetenz von wirtschaftlichen Akteuren: ein eklatantes Versagen und Fehlverhalten zahlreicher Unternehmen und Topmanager.

2.1.2.1 Wirtschaftsskandale, unethisches und unweises Verhalten von Führungskräften

Obwohl börsennotierte Unternehmen Jahr für Jahr mehr Geld für strukturierte Regulatorien guter Geschäftspraktiken, sogenannte Compliance Systeme[10], ausgegeben haben, lässt die Flut von Verstößen gegen Recht und Sitte nicht nach (Hamilton und Eckhardt, 2010, S.98). Gesetzesverstöße wie Korruption, Bilanzbetrug, Bespitzelung und unredliche Arbeitsbedingungen sind dabei keinesfalls auf industrielle Schwellenländer begrenzt – eher im Gegenteil.

Prominente Beispiele der letzten Jahre waren in den USA die Bilanzfälschungsskandale der Firmen World Com und Enron sowie die Verstrickung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Anderson in eben diese Skandale (Thomas, 2006, S.6ff.). Der Kollaps der Investment Bank Lehmann Brothers, die sich unter ihrem CEO Richard Fuld maßlos verspekuliert hatte, löste Ende 2008 die weltweite Finanzkrise in Folge der Immobilienblase auf dem US-Markt aus[11].

---

10 Compliance meint die Einhaltung externer und interner Gesetze, Grundsätze und Regulatorien sowie allgemeiner ethischer Normen (Grüninger, 2010). Der Begriff Compliance Management umfasst dabei die Regeln der Organisation, um die Durchsetzung von Compliance systematisch zu gewährleisten (ZFW, 2009, S.10).

11 Denn die Bank war schon vor dem Kollaps hoch verschuldet und quasi insolvent http://www.zeit.de/wirtschaft/2010-03/lehman-brothers-insolvenz Zugriff am 30.3.2012.

In Deutschland sind Skandale um Datenbespitzelung von Mitarbeitern (Deutsche Telekom, *Telekom-Skandal weitet sich auf Deutsche Bahn aus*) sowie Korruptionsskandale (bei Siemens, Hamilton & Eckardt, 2010), MAN-Ferrostaal *(Zahltag für Ferrostaal* [12]) gerade bei renommierten Traditionsunternehmen aufgetreten und werfen so ein negatives Licht auf die Wirtschaft insgesamt. In der Finanzkrise 2009 belasteten in Deutschland der Kollaps und die Rettung von Banken, z.B. der Hypo-Realestate, die Gesellschaft mit steuerfinanzierten, milliardenschweren Krediten.

Doch die politisch gestützten Rettungsaktionen setzten auch eine öffentliche Debatte in Gang und sorgen für zunehmenden Druck auf wirtschaftliche Akteure. Unintegeres oder doloses Verhalten[13] in der Wirtschaft ist inzwischen, wenn es entdeckt wird, kein Kavaliersdelikt mehr. Es zieht sowohl drastische Strafen als auch Reputationsverlust für Unternehmen und deren Vertreter nach sich. Die Kosten der Strafzahlungen von Siemens wegen Korruptionsdelikten erreichten eine Milliarde Euro (Hamilton und Eckardt, a. a. O., S.104).

Neben Unternehmen müssen inzwischen aber auch einzelne Vertreter gesellschaftlicher Eliten aus Politik und Wirtschaft öffentlich persönliche Verantwortung übernehmen, so z.B. die Politiker Karl-Theodor zu Guttenberg und Christian Wulff oder die Ex-Vorstände Heinrich v. Pierer und Klaus Kleinfeld (Siemens) sowie Klaus Zumwinkel (Deutsche Post). Dabei ist es nicht nur monetäres Gewinnstreben, das im Vordergrund der Kritik steht. Eine erregte öffentliche und mediale Debatte löste die empfundene Unverfrorenheit von Politikern wie zu Guttenberg und Wulff im Umgang mit Wahrhaftigkeit aus[14]. Und bei der Anklage wegen Steuerhinterziehung gegen den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Post, Klaus Zumwinkel, war es die Maßlosigkeit des bereits vermögenden Top-Managers und der Missbrauch seines Vertrauenspostens als Konzernchef, die die Gemüter erregten[15]. Polarisierend wirkt sich in der gesellschaftlichen Debatte dabei auch die Entwicklung der Managergehälter der letzten zehn Jahre aus. Laut

---

12 http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/millionenstrafe-wegen-korruption-zahltag-fuer-ferrostaal-1.1017962 - Zugriff am 28.03.2012.

13 Im Folgenden werden die Begriffe “unintegeres Verhalten” und “doloses Verhalten” synonym für alle Formen von Handlungen genutzt, die als unethisch, ungesetzlich oder unerwünscht definiert werden können. In der Literatur hat sich dabei der Begriff der „dolosen Handlungen“ weitgehend etabliert.

14 Dem ehemaligen Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg wurde wegen erwiesener Plagiatsvorwürfe in seiner Dissertation im Jahr 2010 der Doktortitel entzogen. Bundespräsident a.D., Christian Wulff, reichte 2011 nach mehrmonatiger Hinhaltetaktik seinen Rücktritt ein, als schließlich die Staatsanwaltschaft Hannover wegen möglicher Vorteilsgewährung und Falschaussagen im Amt als Ministerpräsident Anklage erhoben hatte.

15 Auch Kanzlerin Merkel äußerte, dass ein „Fall wie Zumwinkel“ besonders viel Vertrauen in Manager in der Bevölkerung kostet. http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,535513,00.html Zugriff am 28.03.2012.

Angaben des Wirtschaftsmagazins Focus Money online von 2007 stiegen die Gehälter in den USA im Jahr 2005 bis zu 38%[16]. Das tatsächliche Gehalt des damaligen Apple-Chefs Steve Jobs betrug mit Aktienoptionen 685 Millionen Dollar, bei einem nominellen, symbolischen Gehalt von einem Dollar (ebenda). In Deutschland stiegen die Vergütungen der Vorstände im gleichen Zeitraum dagegen bescheiden erscheinende 5,3%. Jedoch erreichen auch hier zu Lande die Vorstandsbezüge ein Dutzend-Vielfaches eines normalen Arbeitergehalts. Laut Focus Money online war dies zum Beispiel bei Deutsche Bank Chef Josef Ackermann das 74-fache eines durchschnittlichen Arbeitsjahresgehalts (ebenda). Obwohl einzelne Konzernchefs im Rahmen der Wirtschaftskrise Gehaltszahlungen als Geste aussetzten, blieb eine finanzielle Verantwortung im Sinne deutlicher Einsparungen bei der obersten Führungsriege aus.

Zum Teil erfahren Unternehmen die Konsequenzen einer unethischen Geschäftspraxis auch ganz direkt. Konsumenten bestraften über Jahre ein als unanständig empfundenes Geschäftsgebaren der damals führenden Drogeriemarktkette Schlecker mit Abwanderung zur Konkurrenz. Durch die anhaltende Verleugnung der Tatsachen seitens des Unternehmerehepaares Schlecker war das Unternehmen schließlich im Jahr 2012 zur Insolvenz gezwungen (Manager Magazin, 2012).

Wie kommt es zu solchen Skandalen? Ein Mangel an Compliance-Systemen oder etablierten Prozessen kann es nicht gewesen sein. Die US-börsennotierte Firma Enron war vor ihrem Kollaps mit einem technisch korrekten Compliance System amerikanischer Prägung ausgestattet und die dort operierenden Manager galten als erfolgreich, bis sie in Handschellen zum Richter geführt wurden. Die Firmen Siemens und VW waren deutsche Traditionsunternehmen mit gutem Ruf, bis Staatsanwaltschaft und Rechtsanwälte bis in die obersten Chefetagen einsteigen mussten. Mit dem Weisheitsforscher Robert Sternberg (2004) muss man sich fragen, „why smart people can be so foolish“, „warum intelligente Menschen solche dummen Sachen machen“. Für Sternberg ist unethisches Handeln ganz klar ein Versagen weisheitlichen Handelns.

Demgegenüber betonen andere Autoren, dass das gesamte unternehmerische System unethisches Verhalten begünstige (Wieland 2010; Grüninger 2010; Ostergaard, 2010; Hamilton & Eckhardt 2010; Zimbardo 2008). Nicht einzelne „faule Äpfel“ sondern „schlechte Behälter“ seien für die auftretenden Fälle verantwortlich. Eine kriminelle Dynamik entfalten diese ansonsten normalen Führungskräfte - unter ihnen auch hochrangige Vertreter - wenn ihr Handeln im Rahmen einer „legitimierenden Geschäftskultur“, quasi als Teil des Geschäftsmodells, stattfinden könne (Wie-

16 http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/tid-8466/managergehaelter_aid_232198.html. Zugriff am 17.05.2012

land, 2010, S.81, in: Wagner & Fiolka, 2012). Die Verantwortung, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der doloses Verhalten nicht stillschweigend geduldet wird, sehen die Autoren vor allem beim Top-Management sowie allen Führungskräften. Durch Vorbildfunktion sowie die Verankerung von Ethikrichtlinien im allgemeinen Management-System, z.B. angemessenen Gehältern und Boni (Ostergaard, 2010), müsse eine an Werten ausgerichtete Kultur etabliert werden.

In diesem Sinne bleibt die ethische Orientierung von Führungskräften eine Notwendigkeit, wenn anständiges Wirtschaften angestrebt wird. Ethisches Handeln, die Ausrichtung am größtmöglichen Guten, ist der zentrale Punkt weisheitlichen Handelns (Rösing, 2006). Da Weisheit und Ethik zentral verknüpft sind, soll im Folgenden ein Abriss von Ansätzen gegeben werden, die Unternehmensethik im heutigen globalen Kontext definieren. Dabei wird gezeigt werden, dass auch Weisheit eine Orientierung für Wirtschaft im 21. Jahrhundert darstellen kann. Die Ausprägung der drei Grundrichtungen ethischer Theorien in der Motivation und dem Handeln weiser Personen wird unter Kapitel 3.1.7, S. S.82ff., vorgestellt.

2.1.2.2 Ansätze für ethisches Handeln von Unternehmen und Akteuren in der globalen Wirtschaft

Die Ausrichtung auf ethisches Handeln ist ein Teil menschlicher Tugenden, darunter die Weisheit zu den Kardinaltugenden gehört (Nida-Rümelin, 2011). Die Bedeutung ethischer Grundausrichtung wird auch von Wirtschaftsakteuren selbst erkannt und benannt. In der Rangliste aktueller globaler Aufgaben für die ökosozialen Lebensbedingungen des Planeten rangiert „ethisches Wirtschaften“ auf Platz 8 von 15 Themen, die unbedingt beachtet werden müssen (Ergebnisse der Denkfabrik „Millennium Project“, zitiert in: Leisinger, 2010, S.50).

Ethik ist ein Kunstwort, das sich vom Wortstamm des griechischen „Ethos“ ableitet, was soviel bedeutet wie „was der Brauch ist“ (Vossenkuhl, 2006, S.10). Der Ursprung des Wortes Ethik ist also eng mit dem Begriff der Bräuche und damit der Sitte verwandt. Vossenkuhl fasst den Bereich der Sitte als geltende, implizite Normen einer Gesellschaft, die sich aus Religion, Ethnie, Bräuchen, Traditionen und regionalen Besonderheiten speisen. Diese sittlichen Gegebenheiten werden ungefragt und unbewusst von den Mitgliedern einer Gesellschaft übernommen und formen das Denken, Sprechen und Handeln der Menschen in den Bereichen der Ethik, des Rechts und des öffentlichen Lebens. Ethik fußt in den Sitten einer Gesellschaft und ist die explizite, reflektierte Rechtfertigung sittlicher Gebräuche (ebenda). Zusammen ergeben Sitte und Ethik nach Vossenkuhl den normativen Raum des Moralischen oder der Moral (lat. mores). Nach Vossen-

kuhl umfasst Moral beide Felder, die impliziten, intuitiven Sitten und die explizite, reflektierte Ethik (ebenda)[17].

Ethik sucht nach Antworten und Orientierung an dem „guten Leben“ (Vossenkuhl, 2006). Und dieses gute Leben lässt sich nach Nida-Rümelin (2011) mit dem verkürzenden Denken einer Ökonomie der Optimierung nicht erreichen.

Für den Unternehmensethiker Andreas Suchanek (2007) verbindet sich mit Ethik die Frage „Was soll ich tun?“ (ebenda, S.14). Dabei gilt für die Konzeption einer ökonomischen Ethik nach Suchanek das Schema eines Dreischritts, das die wohlmöglich begrenzenden „empirischen Bedingungen“ mit einbezieht (ebenda, S.41ff):

(1) Was ist wirklich wichtig?
(2) Was hindert mich daran, entsprechend zu handeln und
(3) Was soll ich tun?

Während die Fragen nach ethischem Handeln die Menschheit in ihrem wirtschaftlichen Handeln seit Jahrtausenden begleiten, haben sich die Bedingungen, unter denen sich wirtschaftliches Handeln vollzieht, seit den Zeiten der aristotelischen und platonischen Ethik vielfältig gewandelt (Suchanek, 2007; Vossenkuhl, 2006, Nida-Rümelin, 2011).

Für Suchanek (2007) muss eine Ethik, die der Gesellschaft, den Unternehmen und den darin handelnden Akteuren als Orientierung dienen soll, die sich verändernden Bedingungen der Moderne berücksichtigen (ebenda, S.20). Dazu zählt der Autor vor allem die Individualisierung und damit die Herauslösung des Einzelnen aus ehemals bestehenden Bindungen, beruflichen und anderen Wertesystemen. Vossenkuhl (2006) bezieht sich hierbei auf den sozialwissenschaftlichen Begriff der „reflexiven Modernisierung“ (ebenda, S.130). Als zweites Merkmal der Moderne nennt Suchanek (2007) die „funktionale Institutionalisierung“ der Gesellschaft (ebenda, S.23). Über die Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Subsysteme, juristischer Personen und einem institutionalisierten Leistungswettbewerb führe diese auch zu unerwünschten Folgen. So beinhalte die Moderne als unintendierte „Zumutung“ so etwas wie „Entfremdung“ (ebenda, S.24). Die Aufgabe von Ethik in der Moderne definiert Suchanek für Wirtschaft und Gesellschaft als Beitrag zu einer „gelingenden normativen Selbstverständigung in der Gesellschaft als Grundlage einer gelingenden gesellschaftlichen Zusammenarbeit….“ (ebenda, S.27). Der Autor kommt zu

17 Vossenkuhl verweist darauf, dass bei der Verwendung der Begriffe Ethik und Moral Unsicherheit herrsche, da es für deren Verwendung keine allgemein verbindlichen Regeln gebe (ebenda, S.12).

dem Ergebnis, dass moderne Gesellschaften nicht werteintegriert sondern regelintegriert funktionieren (ebenda, S.22[18]).

Eine andere Position nehmen Autoren ein, die gerade eine Wertebasierung von ethischen Management-Systemen vertreten (Wieland, 2004; Grüninger, 2010; Ostergaard, 2010). Solche wertebasierten Standards müssten sich über die Führungskultur und adäquate Prozesse übertragen. Vossenkuhl (2006) betont, dass die Brüche alter Wertstrukturen nicht zu einer Auflösung von Werten an sich geführt haben, sondern sich als Teil einer neuen „Normalität" manifestierten. Allerdings sieht Vossenkuhl, basierend auf den Thesen der „reflexiven Modernisierung" (Beck, et. al, in: Vossenkuhl, 2006) oder auch „zweiten Moderne", die Gefahr der „normativen Überforderung" von Individuen (ebenda, S.131). Diese permanente Überforderung durch normative Widersprüche sieht Vossenkuhl wiederum als konstituierenden Bestandteil der „reflexiven Modernisierung", für die eine Ethik Lösungspunkte anzubieten habe (ebenda).

Einen tugendethischen Ansatz für Akteure im wirtschaftlichen Raum vertritt Nida-Rümelin (2011). Er kritisiert soziologische oder systemische Ansätze, die das Individuum als multiple Rollenträger letztlich fragmentiert und ohne individuelle Verantwortung konstruierten (ebenda, S.122). Die Nicht-Achtung der Tugendethik in der zeitgenössischen Ökonomie und Philosophie mahnt der Autor als Verarmung des ökonomischen und philosophischen Denkens und ihrer Praxis an (a. a. O., S.184). Dagegen postuliert Nida-Rümelin eine modernisierte Form der Kardinaltugenden in Begriffen, die in die Bedingungen der heutigen Ökonomie passen. Hierzu zählt er Urteilskraft (Kardinaltugend: Weisheit), Besonnenheit (Kardinaltugend: Besonnenheit/ Mäßigung), Gerechtigkeit (Kardinaltugend: Gerechtigkeit) sowie Entscheidungsstärke als heutige Ausformung von Tapferkeit. Tugend (gr. Arete) meint in diesem Ansatz eine aktive, übende Praxis der Akteure, kein Gefühl. Letztlich gehe es in der aristotelischen Tugendethik immer um das gelingende, glückliche (eudämonische) Leben (ebenda, S.179ff.).

Auf die Bedeutung einer transkulturellen Wertebasis in der globalen Wirtschaft heben die Initiatoren der Welt-Ethos-Initiative ab (Küng, Leisinger & Wieland, 2010). Das Welt-Ethos-Projekt versucht auf Basis transkulturell gültiger Werte eine Verständigung im globalen Wirtschaftskontext herzustellen, die nicht auf der Dominanz westlicher Wertekanons aus der jüdisch-christlichen Religion oder der antiken Philosophie beruht. Die Autoren schlagen als kulturübergreifenden Brückenschlag vier Orientierungswerte für das menschliche Zusammenleben und

18 Wobei er diskutiert, ob die Basis dieser Regeln als (normative) Werte zu bezeichnen sind oder man von (kognitiven) Überzeugungen sprechen sollte (ebenda, S.22, Fußnote 8).

Wirtschaften vor: Nachhaltigkeit, Respekt, faire Kooperation und die „goldene Regel“ (ebenda, S.86).

Einen spezifisch berufsethischen Ansatz entwickeln die psychologischen Forscher um Gardner und Kollegen (2005) aus ihrer empirischen Good Work-Studie. Die multimethodische Studie basiert auf qualitativ und quantitativ ausgewerteten Interviews mit erfahrenen und mit jungen Professionals aus den Berufsfeldern des Journalismus und der Gentechnik in den USA. Damit wurden zwei Berufsfelder ausgewählt, die ethische Prämissen besonders stark einfordern oder darauf basieren (sollten). Die Forscher raten Personen in beruflichen Konfliktsituationen drei grundlegende Fragen für sich zu beantworten (ebenda, S.30ff):

(1) Was ist der Daseinszweck, der gesellschaftliche Auftrag meiner Profession?
(2) Welche (guten) Standards herrschen in meiner Profession?
(3) Welche Identität habe ich und welche Grenzen möchte ich daher nicht überschreiten?

Letztere Frage bezeichnen die Autoren auch als sogenannten „Spiegeltest“, vermittelt durch die Frage: Kann ich morgen in den Spiegel schauen? (wenn ich diese oder jene Handlung unternommen oder unterlassen habe).

Eine Diskussion um einen Ehrenkodex für Manager analog zum hippokratischen Eid des Ärztestandes hat Ghoshal (2005) angestoßen. Seit der großen Finanzkrise von 2008/2009 fordern inzwischen auch andere prominente Business-School Professoren und Management-Vordenker, so z.B. Khurana und Nohria (2009), einen solchen Kodex[19]. Die vorgeschlagenen Prinzipien der professionellen Selbstverpflichtung ähneln denen des Weltethos Projektes (Küng, Leisinger & Wieland, 2010). Sie umfassen die Beachtung der Verbundenheit von Unternehmen mit der Gesellschaft, die Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit, die Balance von unterschiedlichen Interessengruppen, Achtung von Gesetzen, Transparenz und Fairness bei Entscheidungen, Gleichbehandlung von Menschen sowie die Anerkennung der Grenzen des eigenen Wissens und die Nicht-Ausnutzung von Privilegien. Insgesamt fordert ein solcher Berufseid für Manager eine Berufs- und Lebensführung, die das Vertrauen in den Berufsstand des Managers unterstützt (ebenda, S.29).

19 Ist es ein Zufall, dass es sich bei allen drei Autoren um Personen handelt, die einen interkulturellen Hintergrund in Schwellenländern haben, jedenfalls nicht Weiße, nicht US-amerikanische und auch nicht Europäer sind? Wobei betont werden muss, dass Khurana und Nohria beide an Business Schools in Harvard unterrichten. Ghoshal (1948- 2004) war studierter Physiker, Professor an zahlreichen Business Schools und Berater von Unternehmen weltweit.

Resümiert man die ethischen Reflexionen und die geforderten Prinzipien für Manager in der globaliserten Wirtschaft, dann wird der Bezug zu Eigenschaften deutlich, die sowohl Laien (siehe vorhergehendes Kapitel) als auch Experten weisen Personen zuschreiben (siehe psychologische Weisheitsforschung, Kapitel 3.1.8, S. 85ff). Dazu zählen insbesondere das Anerkennen der Grenzen des eigenen Wissens sowie ein Bewusstsein über die Verbundenheit der Unternehmen in den Gesamtkontext des Lebens. In letzterem Aspekt klingt auch die erweiterte Präsenz des Spektrums des Bewusstseins an, wie Belschner (z.B. 2010) sie definiert hat.

Aus den vorangehenden Abschnitten zur Diskussion um Verfehlungen von Managern und den Forderungen nach einer zeitgemäßen Ethik für wirtschaftliches Handeln ergeben sich konkrete Anforderungen an Unternehmen und Führungspersonen im 21. Jahrhundert, die abschließend zu diesem Abschnitt benannt werden.

2.1.2.3 Nachhaltiges Wirtschaften und Compliance als Anforderung an Führungskräfte

Die Ansprüche an Unternehmen haben sich national und global seit den 1970er Jahren entscheidend gewandelt. Sie umfassen inzwischen neben ökonomischen zunehmend auch ökologische und gesellschaftliche Dimensionen (Thor-McCarthy, 2006, S.9f). Auf der Ebene der Organisation spricht Thor-Mc Carthy (2006) deshalb von gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens als „Verantwortung, gesellschaftliche Prozesse mitzugestalten und zu verändern im Dienste einer nachhaltigen Entwicklung“ (Thor-McCarthy, 2006, S.14). Unter Begriffen wie „Sustainability“ oder „Sustainable Development“ (in etwa: nachhaltige Entwicklung, auch zukunftsfähige oder dauerhafte Entwicklung[20]) finden sich diese Begriffe inzwischen auch in der (positiven) Selbstdarstellung von Unternehmen wieder.

Auf der Ebene des Individuums hat man in diesem Zusammenhang den Begriff Compliance eingeführt. Darunter versteht man die Befolgung und Einhaltung externer und interner Gesetze und Grundsätze sowie allgemeiner ethischer Normen (ZFW, 2009, S.10). Der Begriff Compliance Management umfasst dabei die Regeln der Organisation, um die Durchsetzung von Compliance systematisch zu gewährleisten (ebenda). Während Compliance zunächst in der Finanzdienstleistung ein gängiger Begriff war, wächst die Bedeutung von Codices für redliches Geschäftsgebaren in allen wirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen, so zum Beispiel unter den Begriffen Good Governance sowie Business Conduct Compliance (ZFW, S. 4). Auf internatio-

20 Thor-Mc Carthy (2006) verweist auf die unzureichende Übersetzung des englischen Terminus ins Deutsche, der vollständig übersetzt lauten müsste: „dauerhaft aufrechterhaltende Entwicklung“ (S.10).

naler Ebene wird dies durch zahlreiche Standards internationaler Organisationen abgebildet (einen Überblick gibt ZFW, S. 5 sowie Grüninger, 2010).

Mit dem Begriff des Governance, Risk & Compliance Managements (GRC Managements) wird die Verknüpftheit der drei Bereiche Good governance (Richtlinien für gute Unternehmensführung), Risk Management (Finanzielle Risikoanalysen) und Compliance Management (Überwachung der Einhaltung der Regeln) zusammengefasst (Grüninger, 2010).

Tatsache ist, dass Führungskräfte heute in ein enges Gerüst rechtlicher Regulatorien und Selbstverpflichtungen eingebunden sind. Dies enthebt die Manager jedoch nicht einer eigenen ethischen Kompetenz, wie die Ethikskandale der letzten 10 Jahre zeigen.

Fazit

Durch Faktoren des globalen Wandels sind die handelnden Akteure, also die Führungskräfte, erhöhten Anforderungen ausgesetzt. Der Maßstab für gutes Handeln hat sich deutlich erhöht und die Aufmerksamkeit für Compliance-Verstöße hat zugenommen[21]. Einerseits drohen dabei finanzieller und Reputationsschaden (Hamilton & Eckardt, 2010). Andererseits steigert eine ethische, nachhaltige und faire Ausrichtung von Unternehmen deren Attraktivität gegenüber internen und externen Interessenvertretern. Dies ist einerseits in der Gewinnung von Mitarbeitern, dem „war for talents“ (siehe vorige Abschnitte) entscheidend. Anderseits zehren Unternehmen von ihrem „sozialen Kapital“ (Voegtlin et al., 2012), wie Kapitalgebern, Kunden, der Politik und anderen gesellschaftlichen Interessengruppen.

Führungskräfte benötigen insbesondere die Fähigkeit, zwischen widersprüchlichen oder doch zumindest spannungsreichen Anforderungen integrieren und ausgleichen zu können (Wieland 2010). Diese Fähigkeit ist ein Merkmal von Weisheit und spiegelt sich sowohl in Laientheorien zur Weisheit als auch in Expertentheorien (siehe Kapitel Psychologische Weisheitsforschung, S.67ff).

Weisheit wird damit zu einer Fähigkeit, die nicht etwa rückwärtsgewandt relevant ist, in einer Welt, wo der ehrbare Kaufmann noch etwas galt. Weisheitliche Fähigkeiten erscheinen in die-

21 Vergehen, für die ein Bundespräsident a.D., Christian Wulff, im Jahr 2012 sein Amt räumen musste, wären bei anderen politischen Amtsträgern der 1960er bis 1980er Jahre vermutlich als Lappalien bewertet worden. Man denke an die „Amigo-Wirtschaft“ genannten Verflechtungen zwischen Wirtschaft und Politik unter Ministerpräsident Franz-Josef Strauß in Bayern oder die bis heute nicht aufgeklärten Schwarzgeldquellen von Parteispenden für Altbundeskanzler Dr. Helmut Kohl.

sem Licht im Gegenteil zukunftsweisend und unverzichtbar für die existentiellen Herausforderungen von Wirtschaftsunternehmen im 21. Jahrhundert.

2.1.3 Wahnsinn als Normalität: Der Wandel der Arbeitswelt in der Informationsgesellschaft

Dem Abschnitt über Arbeit im Informationszeitalter sei ein Diktum von T.S. Eliot vorangestellt, das aus dem Jahr 1934 stammt. Schon im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts scheint sich für den Dichter ein Trend abzuzeichnen, der zu Beginn des 21. Jahrhunderts nun sein volles Momentum entfaltet.

> *Wo ist die Weisheit, die wir im Wissen verloren haben.*
> *Wo ist das Wissen, das wir in der Information verloren haben*
> T.S. Eliot (1934), Choruses from the Rock

Durch das globale Arbeiten sowie durch den technologischen Wandel verändern sich grundlegend die Arbeitsbedingungen und die individuellen Anforderungen an Arbeitnehmer und Führungspersonen (Näswall, Hellgren & Sverke, 2008; Regnet, 2009a). Die Arbeits- und Organisationspsychologie beschäftigt sich mit den Auswirkungen neuer Arbeitsformen wie Projektarbeit, Tele- und Heimarbeit, virtuellen Teams sowie mit den Stressfaktoren durch veränderte Rollenmodelle in der Arbeit (Hellgren, Sverke, Nässwall, 2008; Allvin, 2008; Hoffmann & Regnet, 2009). Mit Sicht auf die Mitarbeiter wird untersucht, wie sie physisch und mental leistungsfähig, motiviert, engagiert und gesund bleiben sowie loyal zum Arbeitgeber stehen (Näswall, Hellgren & Sverke, 2008; für Work-life-Balance: Schneewind 2009; für Mitarbeiterbindung: Felfe, 2008). Für Personalmanager aus der PE[22] und dem betrieblichen Gesundheitsmanagement stellt sich dabei die Frage, wie Führungskräfte einen möglichst effektiven Beitrag zur Gesunderhaltung, Leistungsfähigkeit und Work-life-balance der Mitarbeiter leisten können (Kastner, 2009; Schmidt & Wilkens, 2009; Schneewind 2009; Schaufeli & Salavona, 2008; Kelloway, Hurrel, & Day, 2008).

Dabei müssen die Führungskräfte selbst zunächst mit ihrer eigenen Arbeitslast umgehen. Eine der großen Herausforderungen des Arbeitslebens birgt/ist dabei die Wende der Industriegesellschaft in das sogenannte Informationszeitalter[23] oder auch die Wissensgesellschaft (Crossan et

22 PE ist eine gängige Abkürzung für Personalentwicklungsabteilung und meint im Unterschied zur Personalverwaltung diejenige(n) Abteilung(en), die sich mit Entwicklung, Training und Coaching von beschäftigen.

23 „Informationszeitalter [...] bezeichnet eine historische Epoche menschlicher Gesellschaften. Das auf mikroelektronisch basierten Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der Gentechnologie beruhende technologische Paradigma, welches diese Epoche charakterisiert, ersetzt

al., 2008, S.572). Regnet (2009a) betont im Blick auf die Arbeitssituation von Managern besonders folgende Merkmale (a. a. O., S.36):

- hohe verbale Kommunikationsanteile, wenig Zeit für konzeptionelle Arbeiten im Büro
- sehr kurze Arbeitszyklen mit verschiedenen Tätigkeiten… rund die Hälfte dauert weniger als neun Minuten
- starke Arbeitsverdichtung
- konstanter Zeitdruck
- schnelle Reaktionszyklen
- Konfrontation mit vielen Veränderungen

Mintzberg (2009) hat in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts und zwanzig Jahre später Top-Manager in ihrem Arbeitsalltag begleitet. Obwohl der Autor konstatiert, dass die Fortschritte in der Informationstechnologie das Wesen des Managements nicht verändert hätten – es sei von seiner Natur her „kalkuliertes Chaos“ und „kontrollierte Unordnung“ (2009, S. 40f) – wäre dieses Chaos jedoch nur innerhalb gewisser Grenzen funktional. Informationstechnologie in ihrer heutigen Anwendung führt nach Mintzberg zu Dysfunktionalität, indem es die Managementpraktiken wie Geschwindigkeit, Kürze der Aufmerksamkeit und hohen Druck „über die Kante“ (over the edge“) stürzen würde. [24]

Zwei Beispiele aus der Coachingpraxis der Autorin mögen dies illustrieren. Führungskräfte berichten von einem Emailaufkommen folgender Größe: nach zwei Wochen Urlaub 900 ungelesene Emails. Eine Führungskraft aus der Internetbranche öffnet das Emailpostfach nach drei Wochen Auszeit und findet 3000 (!) Emails vor. Es ist klar, dass diese Art von Informationsüberflutung nicht mehr durch effizienteres oder schnelleres Arbeiten erledigt werden kann. Tatsächlich sind Firmen derzeit damit beschäftigt, den ehemaligen „Segen“ der virtuellen Kommunikation mit Regeln wie dem „emailfreien Freitag“ oder durch Filtertechnologien zu begegnen (Koch, 2012).

Neben einer sinkenden Halbwertszeit des Wissens im Informationszeitalter (Regnet, 2009a, S.42; Heinrichs, 2012) ist dabei auch die zunehmende Virtualität und Globalisierung der Arbeitsbeziehungen eine Tatsache, mit der Führungskräfte umgehen müssen. Die ständige Erreichbar-

---

bzw. überlagert das technologische Paradigma des Industriezeitalters, das primär auf der Produktion und Distribution von Energie beruht.“ (Castells, 2001)

24 The Internet may be driving much management practice over the edge, making it so frenetic that it has become dysfunktional: too superficial, too disconnected, too conformist. (Mintzberg, 2009, S.40).

keit durch mobile Kommunikationsmittel wird dabei zur Belastung für Führungskräfte. Dies gilt besonders in Kontexten globaler Arbeit über mehrere Zeitzonen. Eine Coachingklientin berichtete, dass sie von ihrer US-amerikanischen Vorgesetzten um 03.00 Uhr morgens auf dem Firmenhandy angerufen wurde um eine Auskunft zu erhalten. Auf den Hinweis der Uhrzeit in Deutschland wurde ihr knapp mitgeteilt, das tue jetzt nichts zur Sache, die Information würde jetzt benötigt[25]. Führungskräfte hoffen zum Teil geradezu, dass der Handyempfang einmal nicht gegeben ist. So berichtet im Rahmen eines informellen Abends eine hochrangige weibliche Führungskraft der Autorin, dass sie „leider" auch im Urlaub in Island Handyempfang hatte. Mitten auf einem Gletscher habe sie prompt einen Anruf des Vorstandsvorsitzenden erhalten.

Gegen diesen Trend eines absurd zu nennenden Erreichbarkeitsanspruchs wird inzwischen auch auf Unternehmensseite gegengesteuert. In Interviews zum Umgang mit der Informationstechnologie schildern hochrangige weibliche Führungskräfte von Microsoft, dass es zwischen18.00-20.30 Uhr email- und telefonfreie Zeiten für die Familie gebe. Danach wird im Allgemeinen im home office wieder weiter gearbeitet (Wirtschaftswoche, 8/2012). Arbeitsministerien Ursula von der Leyen berichtet von politik- und nachrichtenfreien Familienwochenenden mit einem separaten Diensthandy, bei dem sie nur für die Kanzlerin rangehe (ebenda, S.96). Der Vorstandsvorsitzende des Konsumgüterherstellers Henkel, Kasper Rorstedt, verordnet sich ein Email-Verbot am Wochenende. Das gleiche setzte der Betriebsrat von Volkswagen Anfang des Jahres 2012 für die Mitarbeiter mit Tarifvertrag außerhalb der Arbeitszeit durch (ebenda).
Und auf die Frage eines Journalisten an den Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Telekom, René Obermann, ob er nachts sein Handy angeschaltet lasse, erwidert dieser: „Nachts wird geschlafen. Zwischen 23 Uhr und 6 Uhr ist das Handy aus."[26]

Die Medienberichte von Führungskräften, die sich inzwischen öffentlich dazu äußern (müssen), dass sie Schlaf, arbeitsfreie Zeiten und Familienzeit brauchen, sind ein denkwürdiges Symbol einer Arbeitsgesellschaft, der die einfachsten Grundsätze der Lebensführung und des gesunden Menschenverstands abhanden zu kommen drohen. Diese Torheiten abzustellen ist letztendlich von existentieller Bedeutung für jeden Einzelnen, für Unternehmen und die Gesellschaft, wie wir im folgenden Abschnitt darstellen werden.

---

25 Diese Vorgesetzte wurde allerdings einige Zeit später aus ihrer Position entlassen. Ob auf Grund dieser eklatanten Führungsfehler oder wegen anderer Gründe ist der Forscherin nicht bekannt.

26 Interview in der Bild-Zeitung. http://www.bild.de/politik/wirtschaft/rene-obermann/interview-rene-obermann-telekom-sind-sie-neidisch-auf-erfolg-15511212.bild.html. Zugriff am 28.03.2012.

2.1.3.1 Die Bedeutung von Arbeitsengagement und Prävention psychischer Erkrankungen bei Führungskräften und Mitarbeitern

Eine zentrale Aufgabe der Unternehmen ist es, das notwendige Arbeitsengagement ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte aufrecht zu erhalten und dabei gleichzeitig die Gefahr von Erschöpfung, populär unter dem Schlagwort Burnout erfasst, zu vermeiden. Arbeitsengagement lässt sich tatsächlich als positiver Gegenbegriff des Burnout-Syndroms charakterisieren (für einen Überblick siehe Schaufeli & Salanova, 2008, S.384 f.).

Burnout, ausgebrannt sein, ist ein psycho-physisches Erschöpfungssyndrom, das seit einigen Jahren in der Arbeitswelt zunehmend diagnostiziert und erforscht wird, da der Schaden für das Individuum, die Unternehmen und die Gesellschaft erheblich ist (BKK, 2010).

Die Zahlen für die Diagnose des Erschöpfungssyndroms steigen kontinuierlich (siehe Abb. 2)[27]. Insgesamt lässt sich ein Trend belegen, der für eine wachsende psychische Überforderung wachsender Gruppen in der arbeitenden Bevölkerung spricht.

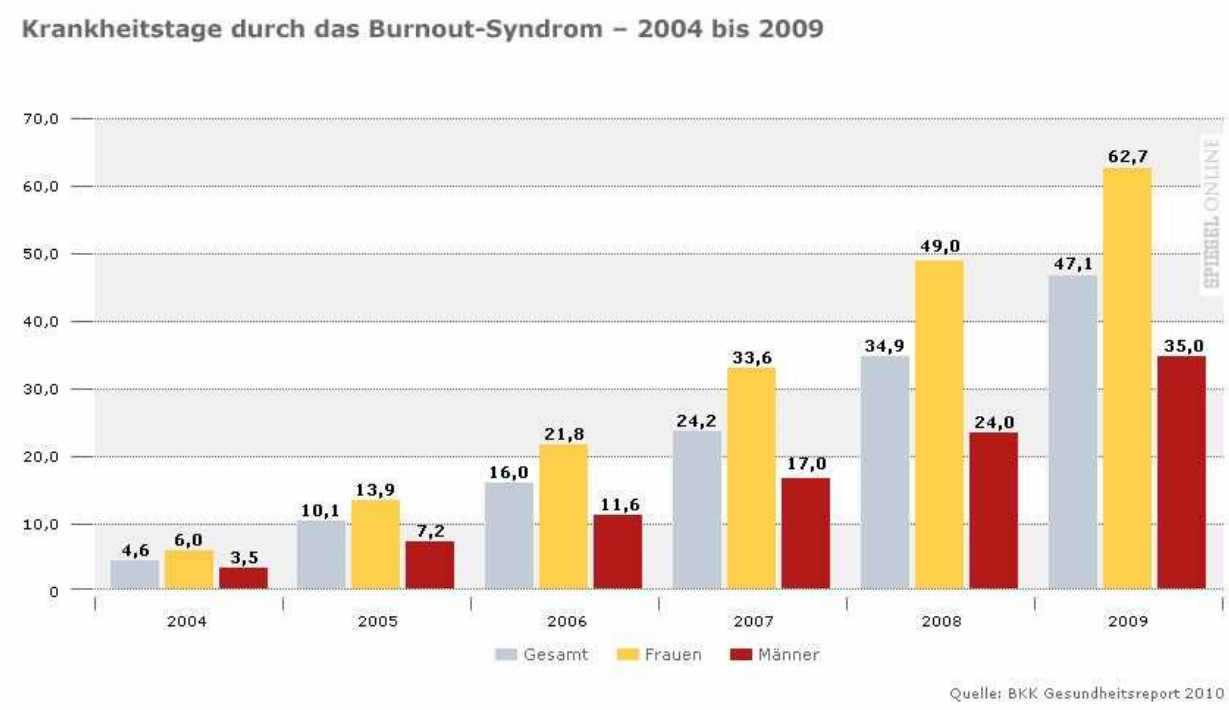


Abb. 2: Krankheitstage durch das Burnout-Syndrom 2004-2009

Dabei ist das Burnout-Syndrom nur eine Facette der insgesamt stark steigenden Fehlzeiten auf Grund von psychischen Erkrankungen in der Arbeitswelt (Kastner, 2009). Im Jahr 2011 lancierten Ärzte und Chefs psychosomatischer Kliniken in den Medien eine Petition (psychosoziale-

27 Es ist nicht Ziel dieses Abschnitts, die Zahlen selbst zu diskutieren, die natürlich auch von der Diagnostik selbst abhängig sind.

lage.de), in der sie die zunehmenden psychischen Diagnosen und das sogenannte „Burnout"-Syndrom als alarmierende Zeichen in unserer Gesellschaft benennen. Die psychisch bedingte Arbeitsunfähigkeit steigt einigen Quellen zufolge seit 1980 auf heute bis zu 20% der Krankheitsfälle (psychosoziale-lage.de)[28]. Bei Krankentagen sind psychische Erkrankungen jetzt die vierthäufigste Ursache (DAK Gesundheitsreport 2011), bei vorzeitiger Berentung inzwischen Hauptursache (psychosoziale-lage.de). Bis zum Jahr 2020 könnten Depressionen zur zweithäufigsten medizinischen Diagnose werden (WHO, in Schmidt & Wilkens, 2009, S.590). Dabei sind es nicht nur krankheitsbedingte Arbeitsausfälle, die alarmieren, sondern auch der Versuch von Arbeitenden, trotz Krankheit zur Arbeit zu erscheinen, ein Phänomen, das als Präsentismus bekannt ist und vermutlich noch höhere Kosten verursacht als die Abwesenheiten (ebenda). In Summe kann man die erlebte Überforderung von Arbeitenden bei gleichzeitig steigender Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitsintensität und möglichen Lohneinbußen als Gratifikationskrisen (Siegrist, 1996) bezeichnen. Diese sind besonders bei Personen in helfenden Berufen sowie Führungskräften der unteren und mittleren Ebenen zu beobachten, weniger in Top-Führungspositionen, da hier mehr Gestaltungsspielräume erlebt werden (Siegrist, 2008).

Deutlich wird in allen Untersuchungen, dass die traditionelle Arbeitsbeziehung für beide Seiten, Mitarbeiter wie Führungskräfte, komplexer geworden ist. Bereits auf Mitarbeiterebene wird eine wesentlich höhere aktive Selbstwahrnehmung und -regulation vorausgesetzt (Allvin, 2008, S.42). Dies gilt in noch höherem Maß für Führungskräfte. Neue Arbeitsformen stellen alle bisherigen Konstanten von Arbeit in Frage, nämlich Zeit, Ort, soziale Interaktionen, Organisationsformen sowie Art, Komplexität und Erfüllungsgrad von Aufgaben (Allvin, 2008, S.36-41; Hellgren, Sverke und Näsown, 2008, S.50-54). Unter der Perspektive der Psychologie des Bewusstseins wird also permanent der Normalzustand des gewohnten „Alltagswachbewusstseins" (Belschner, 2010) angegriffen. Es entsteht ein Zustand von Überforderung, wenn man versucht, Komplexität und Wandel mit gewohnten Mustern der Rationalität zu beherrschen. Es gibt Anzeichen dafür, dass andere Kulturen, z.B. China, andere kulturelle Muster des Umgangs mit Chaos, Komplexität und Wandel im Alltag zeigen, die wesentlich flexibler und funktionaler sind als die Planungsmentalität westlicher Unternehmen (Siemons, 2007, zitiert in Belschner et al., 2007, Vorwort).

Für beide, Mitarbeiter und Führungskräfte, werden die Anforderungen der sich wandelnden Arbeitswelt intensiver (Turner et al., 2005, S.717). Dabei müssen Führungskräfte gleich doppelt mit der zunehmenden Komplexität von Arbeit umgehen, einmal in Bezug auf ihre eigenen Arbeits-

28 Je nach Quelle lauten die Zahlen: 20%: psychosoziale-lage.de; 12%: DAK Gesundheitsreport 2011. Unbestritten ist insgesamt der Anstieg psycho-somatischer Krankheitsausfälle.

bedingungen und zum zweiten mit den Reaktionen ihrer Mitarbeiter auf diese Anforderungen. Das Arbeitsengagement der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten, wird zu einer zentralen Aufgabe der Führungskräfte. In einer umfangreichen Studie in 36 Unternehmen mit fast 8000 untersuchten Geschäftseinheiten fanden Harter und Kollegen (2002, in: Schaufeli & Salanova, 2008, S.388) signifikante Auswirkungen von Arbeitsengagement auf das Geschäftsergebnis, z.B. auf Kundenzufriedenheit und -loyalität, Profitabilität, Produktivität, Umsatz und Sicherheit. Arbeitsengagement der Mitarbeiter erweist sich insgesamt als bedeutender Faktor für den Unternehmenserfolg.

Zusammenfassend zählt Regnet auf (2009b) welche Kompetenzen von Führungskräften zukünftig erwartet werden, neben den „klassischen" Anforderungen wie Intelligenz, analytisches Denkvermögen, überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft, Loyalität und Begeisterungsfähigkeit. Die Liste umfasst fünf Seiten mit acht Faktoren (Regnet, 2009b, S. 43-48):

> *Motivationsfähigkeit in Positionen mit weniger Statusmacht (Projektführung etc.), lebenslanges Lernen, interkulturelle Managementfähigkeiten, Teamarbeit, Management of diversity, Veränderungsmanagement, Kommunikative Kompetenz, systemisches, ganzheitliches Denken.*

Man fragt sich als Leser unwillkürlich: welche „Super-Person" kann denn alle diese Eigenschaften in sich vereinen? Angesichts dieser langen Liste scheint vor allem eines unausweichlich: dass Unternehmen und Manager Grenzen erkennen, Grenzen des Machbaren, des Möglichen, des „Noch-mehr" auch in Bezug auf sich selbst. Vielleicht müsste die Weisheit, Grenzen zu erkennen, an erste Stelle dieser Fähigkeitenliste gehören.

Der Aspekt von Weisheit, der im Umgang mit der individuellen Überforderung angesprochen ist, wird selbstbezogene Weisheit genannt (Mickler, 2004; Staudinger, Dörner & Mickler, 2005). Der Fokus dieser Studie wird auf allgemeiner Weisheit, bzw. auf Weisheit liegen, die sich auf die Arbeit von Führungspersonen bezieht. Der Aspekt des Selbst- oder Stressmanagements wird daher zunächst weniger verfolgt. Er stellt jedoch eine Perspektive zur weiteren Erforschung dar. In jedem Fall wird weisen Personen jene emotionale und soziale Kompetenz zugeschrieben, die in Zukunft offensichtlich so viel nötiger werden wird (siehe Kapitel zur psychologischen Weisheitsforschung, 3.1.2, S. 67ff.).

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die drei gesellschaftlichen Megatrends, der demografische Wandel, die Globalisierung mit der Notwendigkeit zur ethischen Kompetenz sowie das Informationszeitalter mit seinen gesundheitlichen Risiken und dem Bedarf an selbstbezogener Weisheit (Mickler, 2004) dargestellt.

Im nächsten Abschnitt soll die Fragestellung zu Dimensionen von Weisheit im Management innerhalb der existierenden Führungskultur in Deutschland reflektiert werden. Wie hat sich im Rahmen des gesellschaftlichen Wertewandels und der Megatrends konkret die Wahrnehmung von Führung im gesellschaftlichen Kontext in Deutschland verändert?

2.1.4 Führung im globalen Kontext: Ergebnisse der GLOBE Studie zu gelebten und gewünschten Führungsstilen in Deutschland

Eine der umfassendsten Studien zu Führung im kulturellen Kontext ist die GLOBE Studie (Chhokar, Brodbeck, House, 2007a). Sie erfasst neun Kulturdimensionen in Gesellschaft und Organisationen sowie sechs Dimensionen von Führungsstilen in Wirtschaftsorganisationen. Die Studie wurde vor der Jahrtausendwende in 61 Ländern aus 25 Gesellschaften auf allen Kontinenten durchgeführt und umfasst sowohl qualitative als auch quantitative Verfahren (Chhokar, Brodbeck & House, 2007b, S.6).

Die GLOBE Studie ist von Bedeutung für die vorliegende Untersuchung, weil sie erstens nicht nur den IST-Zustand („As is“) kultureller Praktiken abfragt sondern auch den Soll-Zustand („Should be“) und damit die zukünftige Orientierung einer Kultur erfasst (Brodbeck & Frese, 2007, S.160). Zweitens liegen aus der GLOBE Studie sowohl regionsspezifische Auswertungen vor, wie das Germano-deutschsprachige Cluster Deutschland-Österreich-Schweiz, als auch länderspezifische Auswertungen für Deutschland. In diesem Sinn können die GLOBE Ergebnisse für den Untersuchungsbereich der vorliegenden Studie als Orientierung dienen, ob kulturelle Praktiken, die wir nach allgemeinem Verständnis wie oben dargestellt unter dem Begriff der Weisheit fassen, im Führungsverständnis überhaupt angestrebt werden.

Für Deutschland führten Brodbeck und Frese (2007) die Studie in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre durch, also nach der deutschen Wiedervereinigung. Es nahmen 471 Manager des mittleren Managements an der Fragebogenstudie zu kulturellen Praktiken sowie den Führungsstilen teil (ebenda, S.147). Als mittleres Management wurden Personen klassifiziert, die mindestens zwei Führungsebenen über sich und zwei Ebenen unter sich haben (Chhokar, Brodbeck & House, 2007, S.20). Wie in allen anderen Ländern der GLOBE Studie wurden dazu drei repräsentative Industriezweige ausgewählt, nämlich Nahrung (Food), Finanz (Finance), Telekommunikation (Telecom).

In der GLOBE-Studie wurden für die gesellschaftliche Ebene neun Kulturdimensionen erfasst. Für die Führungsstile in Unternehmen wurden sechs Klassen (Faktoren zweiter Ordnung) von Führungseigenschaften identifiziert mit jeweiligen Subfaktoren (Chhokar, Brodbeck & House,

2007, S.23). In den sechs Dimensionen werden Charaktereigenschaften, Fertigkeiten und Fähigkeiten (skills and abilities) zusammengefasst. Diese Dimensionen wurden von Führungskräften danach eingeschätzt, ob sie ein Merkmal einer „herausragenden Führungskraft“ sind oder, im Gegenteil, eher nicht (Brodbeck, Chhokar & House, 2007, S.1036f.).

Die Dimensionen heißen (deutsche Übersetzung durch die Autorin): Charismatisch/wertebasiert (Charismatic/value based), Team orientiert (Team oriented), Selbst-schützend (Self-protective), partizipativ (Participative), humanitär/menschlich orientiert (Humane oriented), autonom (Autonomous).

Die Dimension „autonom“ verweist auf einen unabhängigen, individualistischen Führungsstil. Eine solche Dimension wurde in der bisherigen Führungsliteratur nicht aufgeführt und erstmals in der GLOBE Studie eingeführt.

Der vorherrschende Führungsstil des germano-deutschsprachigen Clusters zeichnet sich durch eine hohe Ausprägung partizipativer Führung aus, in Kombination mit charismatisch-wertebasiertem und teamorientiertem Führungsstil. Hinzu kommen eine hohe Ausprägung in der Dimension Autonomie sowie relativ niedrige Werte für die soziale Orientierung und zwar sowohl im Ist als auch im Soll. Zwei der vorgenannten Dimensionen, nämlich charismatisch-wertebasierte Führung sowie teamorientierte Führung werden kulturübergreifend für alle Ländercluster positiv beurteilt.

Die deutsche Führungskultur zeichnen dabei einige Abweichungen aus: Einmal ist dies die Kombination von hoher partizipativer Ausrichtung und gleichzeitig hoher Autonomie der Führungsperson. Da die „Autonomie“-Skala weltweit erstmals in einer Führungsstudie explizit eingeführt wurde, ist die hohe Ausprägung bei deutschen Führungskräften ein signifikantes Alleinstellungsmerkmal deutscher Führung. Diese Autonomie-Ausprägung führt schon innerhalb des deutschsprachigen Clusters (Deutschland, Österreich und deutschsprachige Schweiz) zu einer potentiell negativen Wahrnehmung deutscher Führungskräfte. Diese würden z.B. in der Schweiz tendenziell als zu direkt und konfrontativ wahrgenommen. Eine Eigenschaft, die man als „bossy“, also als autoritär bezeichnet (Brodbeck, Chhokar & House, 2007, S.1046).

Spezifisch für den deutschen Führungsstil ist außerdem die hohe Aufgaben- und Leistungsorientierung (Brodbeck, Chhokar & House, 2007, S.1052) mit Betonung von Fachkompetenz („competence first principle“, Glunk et al. 1997, in: Brodbeck und Frese, 2007, S.170). Innerhalb der Dimension charismatisch-wertebasiert steht „performance orientation“, die Leistungsorientierung, an erster Stelle (Brodbeck und Frese, 2007, S.174).

Die relativ geringe Betonung eines personenzentrierten, humanen Führungsstils wird mit der Tatsache erklärt, dass in Deutschland die soziale Orientierung eher institutionell verankert ist, z.B. durch den Sozialstaat und die Gewerkschaften (Brodbeck und Frese 2007, S.165; Brodbeck, Chhokar & House, 2007, S.1044). Die in der GLOBE Studie erfasste Wertedimension „humane orientation" beschreibt hingegen individuelles prosoziales Verhalten (z.B. offen sein, freundlich, akzeptierend, anderen zu Wachstum verhelfend, Mentorenschaft zeigend u. a. - Items siehe: Brodbeck, Chhokar & House, 2007, S.1056).

Die gesellschaftliche Verankerung des Sozialstaats vor allem in Form der Arbeitnehmervertreter in Unternehmen erfordert von deutschen Führungskräften damit allerdings einen partizipativen Führungsstil, der im deutschsprachigen Cluster daher sehr positiv beurteilt und auch als notwendig erachtet wird. Andererseits erlaubt die Institutionalisierung der Sozialpartner, dass es von der jeweiligen Führungsperson nicht unbedingt erwartet wird, „humanitäre Führungskompetenz" in der individuellen Führungsbeziehung zu zeigen, sondern dass es ausreicht, sich an die ausgehandelten Regeln und Abmachungen zu halten.

Generell zeigt sich besonders in Deutschland die Tendenz zur depersonalisierten Führung (Brodbeck & Frese, S.170). Das heißt, dass die Bedeutung der einzelnen Führungsperson nicht so stark betont wird, wie z.B. im angloamerikanischen Cluster. (Brodbeck & Frese, 2007, S.177; Brodbeck, Chhokar & House, 2007, S.1052)[29]

„Heroische" Führungspersonen, die als Individuen herausragend sichtbar wären, sind im deutschsprachigen Raum sogar eher wenig akzeptiert (Brodbeck, Chhokar & House, 2007c, S.1051). Diese deutsche Abneigung gegen „heroische" Führungspersonen erklären Brodbeck und Frese (2007) mit der Geschichte des deutschen Faschismus (ebenda, S.177). Dies führe in Deutschland allerdings zu einem oft kritisierten Mangel an charismatischen Führungspersonen, betonen die Autoren. Diese Kritik wird gerade auch von Topmanagern selbst geäußert. Laut dem Schweizer Gründer der Firma Swatch, Nicholas Hayek, habe man in Deutschland „zuviele Manager", die keine inspirierenden Führungspersonen sind (Zitat in: Brodbeck und Frese, 2007, S.11):

> *„….in other words, people who can conduct a good orchestra and play Mozart or Beethoven clinically and without emotion. However, we no longer have any Mozarts or Beethovens".*

29 Einen Vergleich von deutschen und US-amerikanischen Führungskräften auf den Dimensionen des Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ, geben Felfe, Tartler und Liepmann, 2004, S.11

Der entpersonalisierte, formalisierte und sachorientierte deutsche Führungsstil steht sehr im Gegensatz zu den USA, wo eine charismatische, heldenhafte Führungsperson als effektiv angesehen wird. Allerdings nur, solange sie gleichzeitig ausreichend partizipativ und teamorientiert sowie human orientiert auftritt (Brodbeck, Chhokar & House, 2007, S. 1041 und S.1056). Die individuell gezeigte soziale Orientierung im angloamerikanischen Cluster stellt dabei einen unabdingbaren Teil der charismatischen Führung dar, während deutsche Führungspersonen auch ohne eine individuell ausgedrückte soziale Orientierung als charismatisch und herausragend erlebt werden können.

Da die GLOBE-Studie kurz nach der Wendezeit durchgeführt wurde, konnte erfasst werden, ob und wie sich ostdeutsche und westdeutsche Führungspersonen unterscheiden. Trotz der 40-jährigen Trennung der Staaten und Wirtschaftssysteme überwiegen die Ähnlichkeiten gegenüber den Unterschieden, lautet die zusammenfassende Analyse von Brodbeck und Frese (2007, S.174). Insgesamt spiegeln die ostdeutschen Bewertungen eine Ähnlichkeit mit allen früheren Ländern der sozialistisch-kommunistischen Systeme mit einer höheren Kontroll- und Autoritätsorientierung. Diese Form von „offiziöser“ Führung („officious leadership“) bezieht sich auf Organisationen, die nach Max Weber als „bürokratische Organisation“ zählen würden. (Brodbeck und Frese, 2007, S.175). Die sozialistisch-kommunistischen Systeme können dieser Form bürokratischer Organisation zugeordnet werden und prägten in diesem Sinne sicherlich das Führungsverständnis erfolgreicher Führung in den früheren kommunistischen Staaten. Insgesamt kann jedoch konstatiert werden, dass die empirischen Ergebnisse aus der Mitte der 1990er Jahre, also nur fünf bis sechs Jahre nach der Wiedervereinigung, höhere Ähnlichkeiten innerhalb der deutschen Kultur zeigen, als Unterschiede zu anderen Kulturen.

Trotz der Tendenz zur depersonalisierten Führung bei der Beschreibung „herausragender“ Führungskräfte (Brodbeck & Frese, S.170) zeigen sich bei den Ergebnissen der gewünschten Unternehmenskultur deutlich andere Züge. Kultur wurde in der GLOBE-Studie in neun Dimensionen beschrieben. Vier Merkmale kennzeichnen die bestehende deutsche Kultur im „Ist“ in besonderem Maße. Im Vergleich zum internationalen Durchschnitt liegt Deutschland oberhalb des Median auf den vier Dimensionen Macht-Distanz, Unsicherheitsvermeidung, Zukunftsorientierung und Durchsetzungsfähigkeit. Hohe Macht-Distanz bedeutet, dass Organisationen und Gesellschaften hierarchische Führung betonen und die Machtüberlegenheit durch den offiziellen Status legitimiert ist. Unsicherheitsvermeidung betont institutionalisierte Regularien, die der Absicherung des Individuums dienen und die durch Struktur und Ordnung insgesamt angstreduzierend wirken. Auch die starke Zukunftsorientierung kann als angstreduzierende Beschäftigung

mit der Zukunft interpretiert werden. Die Autoren stellen diese typische Ausprägung in den historischen Kontext der deutschen Entwicklung seit dem 30-jährigen Krieg sowie der späteren Errichtung eines starken preußischen Staates (Brodbeck & Frese, 2007, S.151-155, S.158, S.162 bis S.164). Der hohe Wert in der Kulturdimension Durchsetzungsfähigkeit bedeutet, dass Konfrontation und direkte Kommunikation als Teil der Arbeitskultur akzeptiert ist. Deutschen Managern sagt man nach, nicht nur „hart in der Sache" sondern auch „tough on the person" zu sein (ebenda, S.163).

In der Beurteilung der gewünschten Ausprägung, dem Soll der Kultur („Should be") werden allerdings alle vier Dimensionen genau gegenteilig bewertet. Die Werte des Soll liegen dabei nicht nur wesentlich niedriger als im Ist sondern mit Ausnahme der Dimension Machtdistanz sogar unterhalb des Medians im internationalen Vergleich. Der Wunsch nach Veränderung zwischen Ist und Soll wird von den Managern der mittleren Ebene offensichtlich besonders stark empfunden. Geht man nach der gewünschten (Arbeits-)Kultur, dann zeigt der Trend in Richtung einer Führungsbeziehung, die mehr auf Augenhöhe und weniger hierarchisch ausgeprägt ist, mit einem Kommunikationsstil, der wesentlich umgänglicher und weniger konfrontativ ist. Die weniger stark gewichtete Unsicherheitsvermeidung deutet darauf hin, dass weniger Regulierung gewünscht wird. Zukunftsorientierung steht zusammen mit Unsicherheitsvermeidung für angstreduzierende kulturelle Praktiken. Die bei deutschen Managern weniger stark gewünschte Zukunftsorientierung reflektiert nach den Autoren das Klima nach der deutschen Wiedervereinigung. Dieses war geprägt durch Konsolidierung und eine gewisse Zögerlichkeit, so dass eine weniger starke Beschäftigung mit Vorsorge und Planung vermutlich den Wunsch nach stärkerer Dynamik und weniger Risikovermeidung kennzeichnet (Brodbeck & Frese, 2007, S.164).

Abschließend wird auf Ergebnisse der qualitativen Teile der GLOBE Studie zur Beschreibung einer herausragenden Führungskraft in Deutschland hingewiesen (Brodbeck & Frese, 2007). Hier werden Aspekte genannt, die in einem direkten Zusammenhang zum Weisheitsbegriff stehen. Die herausragende Führungskraft wird als eine in Beziehung stehende Führungsperson gesehen, die aus einem breiten Wissensfeld (broad knowledge) schöpft und den Horizont des Handelns weit über die eigene Person heraus setzt. Bedeutsam für die vorliegende Untersuchung ist auch die Tatsache, dass in den Fokusgruppen explizit das Wort weise als Eigenschaft der herausragenden Führungskraft genannt wird. Bereits Mitte der 1990er Jahre hat der Begriff Weisheit offensichtlich schon eine semantische Verbindung zu herausragender Führung und ist auch im Kontext der Management-Sprache geläufig.

Die Ergebnisse der GLOBE Studie zeigen ein gemischtes Ergebnis in Bezug zum Thema der vorliegenden Studie. Einerseits wird in den qualitativen Beschreibungen das Wort weise sowie Merkmale von Weisheit explizit als Teil einer herausragenden Führungskraft benannt. Andererseits zeigt sich im deutschen Führungsstil eher der technisch-versierte, leistungs- und kompetenzorientierte, depersonalisierte Manager. Individuelle Bezogenheit wird an die Sozialsicherungssysteme abgegeben, wobei deutsche Manager versiert darin sind, mit den Sozialpartnern umzugehen. Für das Thema der Weisheit in der Wirtschaft sprechen die Wunschszenarien bezüglich einer gelebten Führungskultur. Diese beinhaltet eine wesentlich „wärmere“ und auf Augenhöhe basierte Führungsbeziehung, als sie zurzeit erlebt wird.

Nachdem die gesellschaftlichen Megatrends sowie die Führungskultur in Deutschland in ihrem Bezug zum Forschungsgegenstand skizziert wurden, sollen nun abschließend zum Einführungsteil die wenigen empirischen Studien vorgestellt werden, die sich direkt mit dem Thema Weisheit in Organisationen oder von Führungspersonen beschäftigt haben.

2.2 Empirische Studien zu Weisheit von Führungskräften

Zu Beginn der Studie im Jahr 2006/2007 gab es auf Basis einschlägiger Literatursuche (Psychinfo und Psyndex sowie wirtschaftswissenschaftliche Datenbanken) nur zwei Studien, die im Titel direkt das Wort Weisheit oder Tugend trugen. Zwischen dem Beginn der Pilotstudie und dem Abschluss der empirischen Hauptstudie im Jahr 2010 folgten einige wenige empirische Studien mit direktem Bezug zu Weisheit von Managern. Die Befunde sollen für die Ausgangsstellung im Jahr 2006 sowie kurz auch für die Folgejahre vorgestellt werden um den Forschungsgegenstand weiter zu begründen und einzugrenzen.

2.2.1 Wisdom in Organizations (Limas und Hansson, 2004)

Limas und Hansson (2004) erstellten erstmals empirische Deskriptoren von weisen Personen im Kontext der Wirtschaft. Das Forschungsdesign der Autoren gliederte sich in zwei Studien. Studie I verfolgte das Ziel, ein Fragebogeninstrument zu konstruieren, das Weisheit im Kontext der Wirtschaft erfasst. Außerdem sollten positive Auswirkungen weisen Verhaltens auf die Organisation erfasst werden. Teil II der Studie untersuchte die möglichen Auswirkungen von weisem Verhalten in unterschiedlichen Organisationskulturen. Im Folgenden soll Studie I dargestellt werden, da sie dem Forschungsgegenstand der geplanten Untersuchung entspricht. Die Ergebnisse von Studie II werden kurz diskutiert.

Für den ersten Teil ihrer Studie konstruierten Limas und Hansson (ebenda) 55 Items, die sich auf Weisheit im Organisationskontext beziehen. Bei der Konstruktion der Items nahmen die Autoren auf die theoretischen Weisheitsmodelle und empirische Forschung von Sternberg (1998) sowie auf das Berliner Weisheitsparadigma Bezug (siehe zur Erläuterung dieser Theorien und Autoren unter Kapitel 3.1.4, S.74ff.). Obwohl die Autoren bei dieser Konstruktionsweise von einer impliziten Forschungsstrategie sprechen (ebenda, S. 89), hält die Autorin der vorliegenden Studie dieses Vorgehen für ein deduktives Verfahren, was im Kontext der Weisheitsforschung einer expliziten Forschungsstrategie entspricht (siehe zur Erläuterung der Forschungsansätze, in Kapitel 3.1.3, S.68ff)[30]. Die Items wurden von den Autoren auf Basis theoretischer Weisheitsmodelle abgeleitet und nicht durch Interviews oder andere Verfahren mit Praktikern, Führungskräften entwickelt. Dies ist eine Begrenzung, die die Autorin beim Vorgehen von Limas und Hansson sieht.

Der Fragebogen wurde 222 Teilnehmenden übermittelt, die jeweils sogenannte „Weisheitsnominierte“ auf dem Instrument beurteilen sollten. Unter Weisheitsnominierten versteht man Personen, die von anderen als weise eingeschätzt werden. Die Teilnehmenden der ersten Studie wurden also aufgefordert, sich eine solche Person vorzustellen, die im Kontext einer Organisation arbeitet und diese Person dann auf den 55 Items des Fragebogens einzuschätzen. Für beide Personengruppen, Teilnehmende und Weisheitsnominierte, wurden übliche demografische Variablen erhoben wie Alter, Geschlecht, höchster Bildungsabschluss etc..

Das Alter der teilnehmenden Personen (Einschätzer) lag zwischen 18-74 Jahren, der Median bei 40 Jahren (ebenda, S.90-92). Achtzig Prozent in der Gruppe der Einschätzer waren aktuell berufstätig, die anderen vor der Studie berufstätig, so dass sie die nominierten Personen im organisationalen Umfeld einschätzen konnten. Bei den Einschätzern überwogen die Frauen mit 59%, während bei den eingeschätzten Weisheitsnominierten etwas weniger Frauen als Männer nominiert wurden (51,1% Männer). Die eingeschätzten Weisheitsnominierten waren zwischen 18-100 Jahre alt, im Median rund 46 Jahre, also etwas älter als die Einschätzergruppe. Beide Gruppen waren gebildet, die Weisheitsnominierten hatten dabei im Durchschnitt sogar etwas weniger Bildungsjahre als die Einschätzer. Keine der demografischen Variablen der Einschätzer und Eingeschätzten (Bildungsgrad, Geschlecht, Alter) war mit den Ergebnissen der Beurteilung korreliert. Eine einzige Ausnahme für das Alter der Einschätzer ergibt sich für einen Parameter. Dieser wird weiter unten angeführt.

30 Sternberg (1998, S.349) definiert explizite Forschungsstrategien als „constructions of (supposedly) expert theorists and researchers rather than of laypeople”.

Nach der Faktorenanalyse der ursprünglich 55 Items verblieben 43 Items nach den üblichen Selektionskriterien (eindeutige Faktorladung, Gütemaße der Items) im Itempool. Diese 43 Items verteilten sich auf vier Faktoren. Diese werden im Folgenden im englischen Original angegeben:

- Broadly Integrative in Perspective, 10 Items, 24,1% Varianzaufklärung
- Respect for Diversity, 14 Items, 4% Varianzaufklärung
- Practical Political Acumen, 15 Items, 3,2% Varianzaufklärung
- Sensitivity to Organization's Culture, 4 Items, 2,4% Varianzaufklärung

Unabhängig von der inhaltlichen Fassung der Faktoren fällt zunächst der starke Abfall von Varianzaufklärung nach dem ersten Faktor auf. Im Grunde kann man davon sprechen, dass die Studie einen großen Generalfaktor und drei weniger bedeutsame, bzw. noch zu wenig ausgearbeitete Nebenfaktoren ergeben hat. Hier liegt ein weiterer Verbesserungsbedarf aus Sicht der Autorin. Die ungleiche Verteilung der Items könnte in der Konstruktionsweise durch die „Experten"-Autoren begründet liegen, die auf theoretischen Vorüberlegungen beruhen, nicht auf Interviews mit Führungspersonen. Eine andere Erklärung liegt darin, dass die Entwicklung eines Instruments einen Prozess in zwei Schritten benötigt (Pilotstudie, Hauptstudie), um einen gültigen Itempool mit gleichmäßigerer Verteilung der Varianzaufklärung zu generieren.

Die Autoren Limas und Hansson (2004) testeten die Einschätzungsergebnisse auf mögliche Alterseffekte. Ein einziger Effekt wurde gefunden (ebenda, S.94): teilt man die Gruppe der Einschätzer nach dem Alter am Median, dann geben ältere Einschätzer ihren Weisheitsnominierten einen signifikant höheren Gesamtwert, vor allem aber auf dem Faktor „Practical Political Acumen" (in etwa: Politische Klugheit in der Organisation, Ü. d. Autorin). Dies kann man so deuten, dass ältere Einschätzer diesen Aspekt von Weisen in Organisationen besser zu schätzen wissen und auch wahrnehmen, wenn er auftritt. Es könnte also sein, dass es etwas Erfahrungswissen braucht (das mit dem Alter, vor allem aber mit der Beschäftigungsdauer der Arbeit in Organisationen zusammenhängt), um diesen Aspekt bemerken und würdigen zu können (Limas & Hansson, ebenda S.100). Da es sich bei allen Nominierten um Weise aus Sicht der Einschätzer handelte, ist unwahrscheinlich, dass alle von jüngeren Einschätzern nominierten Weisen das Merkmal des „Practical Political Acumen" tatsächlich weniger ausgeprägt haben.

Das zweite Teilergebnis der ersten Studie von Limas und Hansson (2004) bestand in der Auswertung freier Antworten auf die Frage, was weise Personen in einer Organisation für einen Beitrag leisten können. Die Antworten der Teilnehmenden (Einschätzer), die diese Frage beantwortet hatten (N=150), wurden qualitativ kodiert und zu Faktoren zusammengefasst. Demnach

besteht der eingeschätzte Beitrag von weisen Personen in Organisationen in folgenden Aspekten (es werden wieder die Originalbegriffe zitiert, ebenda, S.95):

- Stability
- Unity under stress
- Civil and Humane Workplace
- Culture of Equity
- Vision and Leadership

Es lassen sich an diesen Beiträgen weiser Personen zur Organisationskultur Aspekte der GLOBE Studie zur gewünschten Kultur in Organisationen wiederfinden (siehe Schilderung der Kategorien der GLOBE-Studie in Kapitel 2.1.4, S. 50ff, wobei diese dort für das Sample Deutschland angegeben sind). Die Befunde von Limas und Hansson (ebenda) sind konsistent mit generell gewünschten Kulturen in Organisationen auch in Deutschland. Aus Sicht der Einschätzer fördern weise Personen (bzw. als weise eingeschätzte Personen) in Organisationen solche Kulturen.

Die Ergebnisse der zweiten Studie von Limas und Hansson (2004) sollen an dieser Stelle nur kurz referenziert werden, da sie das Studiendesign der vorliegenden Studie übersteigen. Die Autoren untersuchten in der zweiten Studie, wie die Bedeutung von Weisheit, gemessen mit dem entwickelten Instrument[31], in Bezug auf die aktuellen organisationalen Herausforderungen wie Stress, Konflikten und Veränderung eingeschätzt wird.

Insgesamt ziehen die Autoren das Fazit, dass Organisationen, die strukturell gefestigter sind, weniger Weisheit benötigen (ebenda, S.101). Wobei strukturell gefestigte Organisationen mit Kulturmerkmalen beschrieben werden wie „Attention to detail“, „Aggressiveness“ und „Decisiveness“. Ohne diese Ergebnisse im Detail zu kommentieren, hält die Autorin dieses Ergebnis für eine Auswirkung der Konstruktion des Itempools, der auf theoretischen Vorannahmen basiert und nicht auf den Erfahrungen von Praktikern aus Organisationen. Es könnte sich dabei also um einen Artefakt dieser Untersuchung handeln. Eine weitere Erklärung dieses Ergebnisses könnte darin liegen, dass Weisheit in solchen Organisationen als weniger bedeutsam eingeschätzt wird, weil sie die vorherrschende Organisationskultur bedroht.

Zusammenfassend wird die Untersuchung von Limas und Hansson (2004) als wertvoller Beitrag zur Anwendung des Weisheitsbegriffs in Organisationen gewürdigt. Die bis zum Start der vorliegenden Studie einzige Vergleichsuntersuchung hat das Forschungsdesign in mehrerer Hinsicht

31 Dieses wurde für den zweiten Studienteil um weitere 11 Items reduziert, weil man das cut-off Kriterium der Faktorladung auf .40 setzte.

beeinflusst. Die Autorin dieser Studie strebt als Verbesserungen gegenüber Limas und Hansson (ebenda) folgende Prozessverbesserungen und Ergebnisverbesserungen an:

- Konstruktion eines Itempools auf Basis von Experteninterviews (implizite Forschungsstrategie)
- Entwicklung des Itempools durch eine Voruntersuchung und Hauptstudie
- Verbesserung der Kennwerte und Gleichgewichtigkeit der Faktorenstruktur
- Einbeziehung der Variable Bewusstsein in das Forschungsdesign
- Einbeziehung von demografischenVariablen, die die Lebenspraxis der Teilnehmenden und der weisheitsnominierten Personen und den möglichen Zusammenhang mit der Ausprägung von Weisheit erfassen

Die Studie von Limas und Hansson (2004) wird in der Untersuchung bei der Konstruktion von Items, besonders eines Validierungsfaktors für die Auswirkungen von weiser Führung, einbezogen (Ergebnisse 1b der ersten Studie von Limas und Hansson). Auf Basis einer Emailkommunikation mit den Autoren war es der Autorin möglich, den genauen Wortlaut aller Items zu erhalten. Daher konnten die Items präzise in das eigene Forschungsdesign übernommen werden, wo es angemessen schien. Das Vorgehen wird im Kapitel der Fragebogenkonstruktion erläutert werden (Kapitel 4.1.1.2.1, S.149ff).

2.2.2 Weisheit als Ausdruck in der Führung (Yang, 2011)

Auf Grund des relativ langen zeitlichen Verlaufs der empirischen Phase dieser Studie (Überarbeitung des Fragebogens 2007-2008 und Durchführung der Hauptstudie 2009-2010, siehe Empirischer Teil, Kapitel 4, S.147ff) wurden 2008-2010 auch andere Studien mit einer Überschneidung zum Thema Weisheit von Führungspersonen oder Organisationen vorbereitet und veröffentlicht. Diese konnten bei der Konzeption des eigenen Instruments nicht berücksichtigt werden. Keine der inzwischen vorliegenden Studien interferiert jedoch mit dem zentralen Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Untersuchung, nämlich der Entwicklung eines Fragebogeninstruments zum Thema Weisheit in Führung und Management unter Berücksichtigung der Dimension Bewusstsein.

Eine qualitativ-quantitative Studie mit acht Führungskräften der ersten Führungsebene (senior executives) in oder nach Veränderungssituationen (turnaround-situations) führte Petran (2008) durch. Er untersuchte dabei den Führungsstil der transformationalen Führung (siehe 3.3.3.2, S.118), emotionaler Intelligenz (ebenda) sowie Weisheit in der Definition als postformales Denken (Kramer, 2000). Führungskräfte in Veränderungssituationen zeigen demnach Charakteristiken postformalen Denkens, nämlich dialektisch-systemisches Denken, Kompetenzen emoti-

onaler Intelligenz sowie drei Dimensionen von transformationaler Führung. Erkenntnisse dieser Studie fließen in das Kapitel über neuere Führungsansätze ein (siehe, 3.3.3.2.3, S.123). Für die Konzeption der vorliegenden Studie war die Untersuchung Petrans jedoch wegen der Forschungsmethodik sowie der eingegrenzten Definition von Weisheit nicht relevant. Einige Studien mit dem expliziten Bezug zu Weisheit bei Führungspersonen legte in den letzten Jahren Yang an taiwanesischen Populationen vor (2001, 2008a, 2008b, 2011[32]). Yangs qualitative und quantitative Studien bestätigen die Sicht der Autorin, dass die Untersuchung von Weisheit von Führungspersonen nicht auf weisheitliches Denken oder Problemlösen beschränkt sein kann. Vielmehr vertritt Yang in Bezug auf Weisheit im Führungskontext ein Prozessverständnis von Weisheit in der Führung („Wisdom displayed through leadership“, 2011), nachdem sich Weisheit im Handeln von Führenden konkret ausdrückt und letztlich an den positiven Auswirkungen auf Personen, die Organisation und die Gesellschaft erweisen muss (Yang, 2011). Yangs Prozessmodell von Weisheit umfasst drei Faktoren (ebenda, S.621 und S.628): erstens die kognitive Integration („cognitive integration“), womit die Integration unterschiedlicher Denkmodi und Perspektiven sowie der Emotionen gemeint ist (ebenda, S. 624), zweitens den konkreten Verhaltensaspekt der Führungsperson („embodiment“) und drittens die positiven Effekte weisheitlicher Führung („positive effects“) auf Individuen, Gruppen, die Organisation oder ganze Bereiche der Gesellschaft. Für ihre Studie wertete Yang 40 halbstrukturierte Interviews von sogenannten „weisheitsnominierten[33]“ Personen aus, die auch in Führungspositionen tätig waren oder sind. Es wurden 220 Situationen weisheitlichen Handelns herausgelöst, von denen 88 einen direkten Bezug zu Führungssituationen hatten. Führung ist damit eine relevante Situation, in der Weisheit eingesetzt werden kann. Man kann sogar sagen, dass Führungssituationen in ihrer Komplexität, ihrer interpersonalen Dimension sowie der ethischen Herausforderung bei der Balance von Interessen und Zielen weisheitliche Kompetenz sowohl fordern als auch fördern. Diese Ansicht ist konsistent mit Vertretern der Entwicklungspsychologie wie Erickson (1995), der Weisheit als Ergebnis der Auseinandersetzung mit komplexen Lebensproblemen sieht. Führung wäre in diesem Sinne eine Chance, weisheitliches Wissen und Handeln zu erwerben.

Yang (2011) findet als Ergebnis ihrer Studie, dass sich in den real berichteten Weisheitsszenen die drei Dimensionen ihres Weisheitsmodells, integrative Kognition, aktives Handeln und positi-

32 Yang arbeitete auch mit Robert Sternberg zusammen, einem wichtigen Vertreter der empirischen Weisheitsforschung (siehe zu Sternbergs Weisheitsmodell im Kapitel Psychologische Weisheitsforschung, unter 3.1.5). Yangs Studien in Taiwan setzen diese Arbeit mit einem eigenen Ansatz fort.

33 Weisheitsnominierung beruht auf dem Prinzip, dass zunächst Personen danach befragt werden, welche andere Person sie als weise bezeichnen würden. Mit solchen „weisheitsnominierten“ Personen werden dann im Forschungsverlauf Tests oder Interviews geführt, so z.B. bei Bluck und Glück (2004), Orwoll und Perlmutter (1990), Baltes et al. (1995).

ve Effekte auf das Umfeld nachweisen lassen. Positive Effekte zeigen sich dabei vor allem auf der Mesoebene der Organisation sowie der Makroebene gesellschaftlicher Effekte. In Yangs Studie produzieren Personen mit einer formalen Führungsposition in Non-Profit Organisationen signifikant mehr weisheitliche Berichte als Personen aus profitorientierten Unternehmen (ebenda, S.625). Es lassen sich bei Führungspersonen, die weisheitlich handeln und positive Effekte erzeugen, hauptsächlich drei Strategien beobachten. Die Führungspersonen verfolgen erstens eine Vision, wobei es ihnen gelingt, Träume und Pflichten zu balancieren („to balance dreams and duties", ebenda, S.627) und sich sowohl an ihre Umgebung anzupassen als auch ihre Umgebung zu beeinflussen. Zweitens sind weisheitliche Führungspersonen effektive Problem- und Konfliktlöser innerhalb ihrer Organisation und auch mit relevanten externen Stakeholdern. Dabei nutzen sie sowohl kognitive Kompetenzen der Perspektivübernahme als auch emotionale, soziale und methodische Kompetenzen wie Empathie, Gesprächsmoderation und Konfliktlösung (ebenda, S.627). Drittens nutzen weisheitliche Führungspersonen die Strategie der Gründung einer eigenen Organisation, um ihre Vision umzusetzen.

Insgesamt sind weisheitliche Führungspersonen proaktive Konfliktlöser und gestalten ihre Unternehmenskultur, indem sie in Weiterbildung und in das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter investieren (ebenda, S.626f.). Weise Führungspersonen verfolgen über die Organisation hinausgehende, häufig altruistische Ziele und behalten den Blick auf das größere Gute bei allen ihren Bemühungen besonders bei Konflikten mit externen Interessenvertretern (ebenda, S.625). In Yangs Studie findet sich vieles von dem bestätigt, was auch zum Kriteriumsfaktor weisheitlicher Führung der WEIMA Studie zählt (siehe 5.2.3.2, S.232ff). Außerdem finden sich in der Ausrichtung auf das größere Gute, Sinn und Gemeinwohl die beiden Weisheitsmodelle von Rösing (2006) und Sternberg (2003) bestätigt (siehe folgende Kapitel zu beiden Modellen).

Man kann an Yangs (2011) Ansatz bemängeln, dass sowohl Voraussetzungen als auch Auswirkungen von Weisheit in einem Modell zusammen genommen werden, eine Kritik, die Rösing (2006) insgesamt an der westlichen Weisheitsforschung äußert (siehe folgende Kapitel 3.1.6, S. 80ff). Die Autorin der vorliegenden Studie teilt jedoch Yangs Auffassung, dass Weisheit im Kontext von Organisationen neben der inneren Haltung und den Denkprozessen vor allem an konkreten Handlungen und an den Auswirkungen auf Mitarbeitende, die Organisation und die Gesellschaft gemessen werden muss. Dies hat für die empirische Forschung methodische Implikationen. Eine Erfassung von Führungsweisheit allein mit der Methode, vorgegebene Szenarien kognitiv einzuschätzen, scheint damit nicht sinnvoll. Die Szenarientechnik nutzt z.B. das Berli-

ner Weisheitsmodell (siehe Kapitel 3.1.4, S.74f)[34]. Vielmehr müssen sich Erhebungsmethoden in der Weisheitsforschung von Führungspersonen an deren Verhalten in spezifischen Führungssituationen orientieren. Fragebogen-Items müssen den Alltag von Führungspersonen und deren Entscheidungssituationen widerspiegeln. Für eine Fremdeinschätzung müssen Verhaltensweisen und Einstellungen der Führungsperson außerdem einschätzbar für Dritte sein.

2.3 Fazit zur Begründung des Forschungsgegenstandes

Der Forschungsstand zu Beginn dieser Studie lässt sich wie folgt zusammenfassen. Weisheit ist eine notwendige Kompetenz, da die Situation von Führungspersonen durch drei große Megatrends der Gegenwart zunehmend komplexer wird (Crossan et al., 2008; Voegtlin et al., 2012):

- der demografische Wandel mit zunehmend alternden Belegschaften in Deutschland. Daraus folgend eine längere Lebensarbeitszeitdauer sowie die notwendige Einbindung mehrerer Generationen in den Arbeitsprozess. Jüngere Talente werden rar und müssen gewonnen werden
- Globalisierung mit einem komplexen Warenaustausch, interdependenten Finanzsystemen sowie globalen Beschäftigungsverhältnissen. Steigende Anforderungen an Compliance Verhalten und Corporate Social Responsibility von Unternehmen in einem wirtschaftlich stark kompetitiven Umfeld. Dies bringt hohe Anforderungen an die Ethikkompetenz von Führungskräften mit sich
- Technologischer Wandel in der Informationstechnologie mit den Auswirkungen Beschleunigung und Informationszunahme und dadurch erhöhten Anforderungen an Methodenkompetenz und Stressbewältigungskompetenz

Daraus ergibt sich Weisheit als notwendige Kompetenz auf vier Ebenen:

- Weisheit wird auf einer gesamtplanetaren Ebene als evolutionär lebenswichtige Kompetenz für das Gleichgewicht auf dem Planeten benötigt
- Weisheit wird zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen benötigt, um mit größer werdenden Widersprüchen langfristig erfolgreich umzugehen
- Weisheit wird in der Führung auf der interpersonalen Ebene wichtiger, weil es Lebensweisheit braucht, um mehrere Generationen mit unterschiedlichen Wertesystemen und wohlmöglich unterschiedlichen Kulturkreisen effektiv zu führen
- Weisheit wird auf einer personalen Ebene für Führungspersonen selbst benötigt, um steigende Anforderungen an die eigene Lebensgestaltung zu bewältigen (Stress, Burnout Gefahr, sinnvolle, nachhaltige Karrieregestaltung, Lebensbalance)

---

34 Die Forscher des Berliner Weisheitsmodells arbeiten mit vorgegebenen, mehrdeutigen und komplexen Szenarien sozialer Dilemmata. Sie fragen Versuchspersonen nach der Beurteilung der Dilemmata und der Begründung ihrer Aussagen. Diese Ergebnisse werden anschließend von Experten in ein Rating-Schema eingeordnet. Die Szenarien sind immer vorgegebene abstrakte„Fälle“, keine Situationen aus dem Leben der Versuchspersonen. Auch kann man mit dieser Methode nicht überprüfen, ob die Versuchspersonen ein Gespräch mit Personen in solchen sozialen Dilemmata tatsächlich so führen würden.

Die vorliegende Arbeit leistet einen weiterführenden Beitrag zum Stand der psychologischen Weisheitsforschung sowie der Führungsforschung in folgenden Aspekten (die folgenden Punkte stellen eine Zusammenfassung aus dem Einführungskapitel dar):

- das international bisher wenig untersuchte Phänomen von Weisheit in Führung und Management wird für den deutschsprachigen Raum erstmals empirisch untersucht
- es wird erstmals eine Schnittstelle von Weisheitsforschung und Führungsforschung dargestellt
- in der Weisheitsforschung erfüllt die Studie durch den quantitativen Ansatz per Fragebogen das Postulat nach einfacheren Forschungs- und Diagnoseverfahren (Staudinger & Leipold, 2003).
- durch den Forschungsschritt, mit impliziten Theorien von Führungskräften zu arbeiten, wird die bisher einzig vorliegende Studie von Limas und Hansson (2004) in einem entscheidenden Punkt erweitert
- in der Führungsforschung stellt die vorliegende Studie einen Beitrag zur Erforschung verantwortungsvoller Führung im gesellschaftlichen Wandel dar. Die Themen Verantwortung, Ethik und Authentizität sind in den letzten 15 Jahren immer mehr in den Fokus der Führungsstilforschung gerückt (Bass & Avolio, 1995; Felfe, 2006b; Hannah et al, 2011; Luthans & Avolio, 2003; Voegtlin et al, 2012)
- Die Studie greift Weisheit als relevantes Konstrukt der menschlichen Kultur auch für den Bereich der Führung auf. Die Autoren Csikszentmihalyi und Rathunde (1990) betonen, dass der Weisheitsbegriff als ein 25 Jahrhunderte überdauerndes einen hohen Wert für Anpassung, Wachstum und Überleben der Menschheit besitzt (Csikszentmihalyi & Rathunde 1990, S.48; siehe dazu auch Staudinger & Leipold, 2003).

In der geplanten Studie gilt es, den Weisheitsbegriff in eine zeitgenössische Semantik im Rahmen wirtschaftlichen Handelns zu übertragen und die gesellschaftliche Bedeutung von weisen Managern und weisem Management zu erforschen. Aus dem vorangehend dargestellten Hintergrund der Forschungsfrage werden zu diesem Zeitpunkt folgende zwei explorativen Fragen gestellt:

- Wie beschreiben in der Wirtschaft tätige Führungskräfte Weisheit im Führungshandeln?
- Wie lässt sich diese Fähigkeit mit einem Fragebogeninstrument empirisch in seinen Dimension erfassen und messen (in Selbstbild und Fremdbild)?

Die hier dargestellten Forschungsfragen und die im Einführungsabschnitt beschriebenen weiteren Forschungsfragen zur Aus- und Weiterbildung von Führungskräften werden in den folgenden Kapiteln begründet. So wird der Forschungsgegenstand mit seinen Forschungsfragen jeweils weiter entwickelt.

3. Theoretischer Teil – Explikation des Forschungsstandes

3.1 Weisheit: historische Entwicklung und empirische Weisheitsforschung

In dem folgenden Kapitel wird die psychologisch-empirische Weisheitsforschung vorgestellt. Dies dient einerseits der weiteren Exploration des Forschungsgegenstandes. Zweitens soll jeweils der Bezug zum Thema Führung aufgezeigt werden und die vorgestellten Modelle und Methoden vor dem Hintergrund reflektiert werden, ob und wie sie für die vorliegende Untersuchung geeignet erscheinen. Es wird ein Weisheitsmodell als Denkrahmen der Studie ausgewählt (Rösing, 2006). In einem Exkurs über drei grundlegende Formen von Ethik wird exploriert, dass diese drei Formen einen zentralen Bezug einmal zum Thema Weisheit und dann auch für Führungskräfte in ihrem Alltag haben werden.

Zunächst fangen wir damit an darzustellen, wie Weisheit als Thema in der Führung historisch verankert war und in der Neuzeit verloren gegangen ist.

3.1.1 Die historische Entwicklung des Forschungsgegenstandes Weisheit und ihr Bezug zu Führung

Weisheit war geschichtlich ein Gegenstand der Religionen sowie der Philosophie (Robinson, 1990; Birren & Svensson, 2005). Die Frage, ob Weisheit menschlich oder göttlich sei, wurde besonders auch in der Renaissance diskutiert (Staudinger & Leipold, 2003). Dabei wird Weisheit in allen Kulturen, in religiösen und weltlichen Texten, seit vielen Jahrtausenden beschrieben und als zentrales Merkmal menschlicher Entwicklung betrachtet. Dies beginnt mit frühen Hochkulturen wie Mesopotamien, Ägypten, China und Indien (Staudinger & Leipold, ebenda) und reicht bis zu den Weisheitsphilosophien des griechischen Abendlandes. Diese Einflüsse sind noch heute in der westlichen Kultur prägend, z.B. über die vier Kardinaltugenden. Weisheit ist außerdem explizit ein Ziel in den unterschiedlichen Traditionen des Buddhismus und auch in anderen Weltreligionen (Birren & Svensson 2005). Weisheit kann also insgesamt ein adaptiver Wert für die Menschheit zugesprochen werden (Csikszentmihalyi & Rathunde, 1990; Staudinger & Leipold, 2003).

Weisheit wurde dabei im Altertum vor allem ein lebenspraktischer Bezug beigemessen. Die jüdisch-christliche Tradition kennt im Alten Testament „Das Buch der Weisheit“ sowie „Das Buch der Sprichwörter“ oder auch „Sprüche“ (Die Bibel, 2001), in denen ganz konkrete, alltagspraktische Leitlinien sittlichen und weisen Verhaltens gegeben sowie viele Warnungen vor unklugem Verhalten ausgesprochen werden. Auch Führung und Führungspersonen sind Thema in diesen Büchern, in denen die Chronik der Stämme und Führungspersonen der Israeliten nach-

gezeichnet werden (ebenda, Bücher Samuel sowie Buch der Könige 1 und 2). Hier werden Führungspersonen beschrieben, die um Weisheit ringen, sie gewinnen und oft auch wieder verlieren. Legendär ist die Weisheit des Königs Salomo, der für seine weisen Richtersprüche und seine klugen Einschätzungen historische Berühmtheit erlangte. Über ihn heißt es im Buch der Könige: „So übertraf König Salomo alle Könige der Erde an Reichtum und Weisheit“ (1 Könige, 10,23[35]). Folgt man diesen Texten, die nicht nur das religiöse sondern das kulturelle Erbe der jüdisch-christlichen Tradition beinhalten, dann hatte Führung ganz offensichtlich einmal einen direkten Bezug zu Weisheit und wurde nicht separat davon betrachtet. Diese Trennung ist erst eine Entwicklung der Neuzeit (Yang, 2011; Small, 2004; Staudinger & Leipold, 2003; Nida-Rümelin 2011). In der Philosophie lässt sich ein Bruch mit der Beschäftigung mit Weisheit als Topos nach der Zeit der Aufklärung beobachten, die bis in die heutige akademische Philosophie ausstrahlt (Nida-Rümelin, 2011[36]). Erst Ende des 20. und Anfang des 21. Jahrhundert wird weises Verhalten und die „Lebenskunst“ (Schmid, 2004) in unterschiedlichen Lebensdomänen wieder explizit thematisiert.

Dabei gibt es zwei populäre Strömungen, durch die Weisheit gerade auch im Kontext der Wirtschaft einfließt.

Einmal geschieht dies über religiös begründete Führungsethiken, z.B. „Führen nach Benedikt“ (Bilgri & Stadler, 2006, 6. Auflage; Wolf und Rosanna, 2007, 5. Auflage). Religiöse Führungspersonen wie Pater Anselm Grün oder Abtprimas Notker Wolf erlangen dabei zum Teil einen populären Kultstatus und sind auch in der Beratung von Führungskräften tätig[37]. Als zweite Strömung lässt sich eine vermehrte öffentliche Diskussion von Tugenden beobachten, zum Teil auch an Hand des offensichtlichen Versagens von gesellschaftlichen Eliten, wie in der Einleitung dargestellt (siehe Kapitel 2.1.2.1, S.35). Weisheit als Teil der Kardinaltugenden steht in enger Beziehung zu Ethik, dem guten Handeln (Nida-Rümelin, 2011; Vossenkuhl, 2010). In der allgemeinen Wertediskussion wird Weisheit daher unter dem Leitthema der Tugenden heute

35 Jedoch erliegt auch Salomo letztlich der Versuchung - in diesem Fall Frauen aus anderen Stämmen, deren religiösen Kulten er huldigt - und so seine Weisheit und Größe verliert. Nach alttestamentarischer Logik ereilt Salomo dafür die gerechte Strafe bis in die nächste Generation. In seinem Fall büßt sein Sohn einen großen Teil des Reiches ein, darf aber einen kleinen Teil behalten (1 Könige 11, 31-37),

36 So sieht sich Nida-Rümelin mit seiner neuzeitlichen Interpretation der Kardinaltugenden im berufsethischen Kontext eher als gegen den Trend in der akademischen Philosophie lehrend.

37 Pater Anselm Grün ist im Recollectio Haus der Abtei Münster-Schwarzach als Kursleiter tätig für Priester und Ordensleute in Krisen sowie mit Führungskräften. Er ist außerdem Cellerar, also Betriebsleiter der Abtei, und als solcher auch mit Aktien tätig, wozu er in der Wirtschaftspresse und im Rundfunk auch interviewt wird. Abt Primas Notker Wolf, der u. a. zusammen mit der Nonne Schwester Enrica Rosanna ein Buch über Führung verfasst hat, ist auch Gast in Talkshows.

auch in Bezug auf Führung öfter thematisiert, z.B. auf Tagungen, Vorträgen und in den Medien[38]. Eine Anwendung philosophischen Denkens auf Fragen des alltäglichen Lebens stellt die Bewegung der „Philosophischen Praxis“ oder „Lebenskunst“ dar (Schmid, 2004). Auch die dialektische Untersuchungsmethodik des Sokrates wird in der praktischen Philosophie wieder aufgegriffen und in Beratungskontexten eingesetzt (so z.B. durch Gutmann, 2003).
In diesem populären Sinne hat Weisheit also durchaus Konjunktur in der heutigen Gesellschaft, gerade auch im Kontext der Wirtschaft.

Die empirische Erforschung von Weisheit ist allerdings eine recht junge, wenn auch aufstrebende Richtung innerhalb der Psychologie.

3.1.2 Psychologische Weisheitsforschung

Erste Veröffentlichungen innerhalb der Psychologie mit dem Thema der Weisheit stammen bereits aus dem Beginn des 20. Jahrhunderts von Hall (1922, in Staudinger & Leipold, 2003). Die Entwicklung von Weisheit ist außerdem Thema bei entwicklungsorientierten Persönlichkeitsmodellen (Erikson, 1995).
Jedoch nimmt die psychologische Weisheitsforschung erst gegen Ende der 1980er Jahre Gestalt an. Forscher waren dabei sowohl an neuen Wegen innerhalb der Intelligenzforschung interessiert (Petran, 2008), so zum Beispiel Sternberg (1985) und die Berliner Weisheitsforscher (Kunzmann & Baltes, 2003a) als auch an adaptiven Funktionen im Prozess des Alterns (Baltes, 1993; Baltes, Glück & Kunzmann, 2002).
Seit den 1990er Jahren erlebt die psychologische Weisheitsforschung eine zunehmende Bedeutung, die sich in einer stark ansteigenden Zahl von Publikationen äußert (Ardelt, 2005, S. xii). Dabei hat sich der Fokus der Weisheitsforschung von den ersten Definitionsversuchen (Clayton, 1975; Holliday & Chandler; 1986; Baltes & Smith, 1990; Sternberg, 1985, 1990; einen Überblick geben Birren & Fisher, 1990) zu spezifischen Anwendungsbezügen verlagert. So wurde weisheitsbezogenes Wissen und Expertentum in seiner Bedeutung für erfolgreiche Lebensbewältigung untersucht (Baltes, 1993; Baltes, Glück & Kunzmann, 2002; Bluck und Glück 2004; Clayton & Birren, 1980), die Ausprägung von Weisheit als Expertenwissen in unterschiedlichen Berufsgruppen differenziert (Smith, Staudinger & Baltes, 1994) sowie die Reflexion und Akkumulation von Weisheit an schwierigen Alltagsfragen belegt (Staudinger 1989; Baltes & Kunzmann, 2004; Bluck & Glück, 2004). Neben den kognitiven Grundlagen und Bezügen zu Intelli-

38 So veranstaltet z.B. die Katholische Akademie zu Berlin seit Jahren ein Forum für Wirtschaftsethik, in deren Tagungsreihe die Kardinaltugenden ein Thema waren.

genzmaßen von Weisheit wurden zunehmend systematisch Aspekte der Persönlichkeit weiser Personen untersucht, wie affektive, motivationale, vocative und interpersonelle Komponenten von Weisheit (z.B. Kunzmann & Baltes 2003b; Staudinger et al., 1997; Orwoll & Perlmutter, 1990).

Einen ganz neuen Zweig innerhalb der anwendungsbezogenen Weisheitsforschung stellt die Untersuchung von Weisheit im Kontext von Organisationen und der Wirtschaft dar. Die Studien dazu wurden eingangs beschrieben (siehe Kapitel 2.2.1, S.55ff).

3.1.3 Forschungsstrategien, Theoriebildung und Instrumente in der empirischen psychologischen Weisheitsforschung

„Weisheit ist eine Tugend – Weisheit ist eine Plage“. Auf diesen Nenner bringen Bluck und Glück (2005, S.84) die Dichotomie der praktischen Bedeutsamkeit von Weisheit für die Forschung einerseits und der Schwierigkeiten, die bei der empirischen Erforschung und der Theoriebildung entstehen, andererseits.

Im Allgemeinen werden zwei generelle Forschungsstrategien innerhalb der psychologischen Weisheitsforschung unterschieden: implizite Theoriebildung und explizite Theoriebildung (Staudinger & Leipold 2003; Bluck & Glück, 2005). Implizite Forschungsstrategien ermitteln durch Befragung ausgewählter Zielgruppen, Laien oder Experten, Deskriptoren von Weisheit oder weisen Personen und leiten daraus weitere Forschung ab. Explizite Weisheitstheorien gehen von einem konzeptionellen Ansatz aus, von dem sie empirische Forschungsfragen zur Hypothesenvalidierung generieren.

Beiden Theorierichtungen ist gemeinsam, dass sie Weisheit als multidimensionales Konstrukt definieren (Clayton & Birren, 1980; Birren & Fisher, 1990), wie dies auch in der historischen Literatur bereits beschrieben ist. Die hauptsächlichen Dimensionen von Weisheit umfassen dabei kognitive, affektive und reflektive Dimensionen (Clayton, 1975; Sternberg, 1985; Ardelt, 2003). Wobei Clayton (1975) unter Reflexion auch Intuition und Introspektion fasst (in Staudinger & Leipold 2003, S.173), was im Zusammenhang mit der Psychologie des Bewusstseins ein interessanter Aspekt ist (siehe dort unter 3.2.1, S.89ff).

In neuerer Zeit schlagen Staudinger und Kolleginnen (Staudinger et al., 2005; Mickler, 2004) vor, zwei Themenschwerpunkte innerhalb der psychologischen Weisheitsforschung zu unterscheiden, nämlich generelle Weisheit von Modellen zu selbstbezogener Weisheit. Generelle Weisheit wäre demnach ein Wissen über Lebensfragen allgemein, während selbstbezogene Weisheit mit dem Aspekt menschlicher Reifung und Entwicklung mit Bezug auf das eigene

Leben zu tun hat. Für die vorliegende Studie könnten beide Arten von Weisheit von Bedeutung sein, da weise Führungspersonen vermutlich beide Aspekte in einer weisen Führung vereinen müssen.

3.1.3.1.1 Erkenntnisse impliziter Weisheitstheorien über Merkmale weiser Menschen

Implizite Weisheitstheorien – ob zu allgemeiner oder selbstbezogener Weisheit – fassen implizites Wissen von Menschen eines Kulturkreises zum Thema Weisheit zusammen (Staudinger & Leipold, 2003). Dies ist für die vorliegende Studie insofern von Bedeutung, als die Autorin ebenfalls ein solches Vorgehen für die Entwicklung des Fragebogeninstruments vorschlägt, da das Gebiet der Weisheit in der Führung bisher in Deutschland überhaupt nicht erfasst ist. Für allgemeine Aussagen zu Weisheit kann auf die wichtigsten Weisheitstheorien aus dem impliziten Forschungsansatz zurückgegriffen werden (Clayton und Birren, 1980; Holliday & Chandler, 1986; Sternberg, 1985). Die wichtigsten Aussagen impliziter Theorien zum Zusammenhang von Alter und Weisheit sowie Geschlecht und Weisheit wurden im Einführungskapitel zum demografischen Wandel beschrieben (2.1.1.1, S.26ff.). Im Folgenden werden weitere Merkmale aufgelistet, die nach den impliziten Ansätzen weisen Personen zugeschrieben werden und die auch für Führungskräfte bedeutsam sein könnten.

Bluck und Glück (2005) fassen die berichteten Merkmale unter fünf Faktoren zusammen (S.95f, die Oberbegriffe werden hier im englischen Original vorgestellt, die Erläuterungen auf Deutsch):

- Cognitive basis of wisdom
  beide Aspekte von Intelligenz, fluide (logisches Denken) und kristalline (Erfahrungswissen) werden als Voraussetzung von weisheitlichen Urteilen gesehen
- Insight
  Intuition, über das Offensichtliche hinausgehen, die Perspektive anderer einbeziehen, zur Essenz vordringen
- Reflektive Haltung
  weise Menschen werden als still und unaufdringlich gesehen, sie denken bevor sie reden, sie sind motiviert zuzuhören und anderen zu helfen
- Concern for others
  Weise werden als mitfühlend und an anderen interessiert beschrieben
  In manchen Untersuchungen beinhaltet dies auch den Faktor Spiritualität sowie Kontakt zur Natur (Jason et al. 2001)
- Real world problem solving
  Weisen wird Erfahrungswissen zugeschrieben, das es ihnen ermöglicht, „wirkliche“, praktische Probleme zu lösen oder guten Rat dazu zu geben

Zu dem Aspekt, den Menschen im Kontakt mit weisen Personen am häufigsten nennen (Montgomery et al., 2002 in Bluck & Glück, 2005, S.98), zählt:

- Führung (guidance)
- Führung beinhaltet Aspekte von Wissen und Erfahrung, moralischen Prinzipien und die mitfühlenden Beziehungen, die weisen Personen zugeschrieben werden

Die oben genannten fünf Faktoren und die Nennung von Führung (eventuell mehr im Sinne von „Leitung“) als Merkmal von weisen Personen, bestärken den Ausgangspunkt dieser Studie, dass Weisheit eine wichtige Kompetenz von Führungskräften sein kann.

Weitere Merkmale, die weisen Menschen zugesprochen werden, fassen Staudinger, Lopez und Baltes zusammen (1997, S.1201), sowie Staudinger und Leipold (2003) wie folgt zusammen. Weise Menschen zeichnen sich demnach aus durch:

- persönliche Reife (maturity)
- Integrität
- emotionale Ausgeglichenheit (keine emotionale Labilität)
- Offenheit
- soziales Umgehen, soziale Kompetenz (sociability)
- weises Handeln - Handlungen weiser Personen sind die „Träger“ der Weisheit (Staudinger & Leipold, 2003)
- Einfühlungsvermögen (psychological mindedness, Staudinger et al., 1997, S.1210) „exceptional understanding“ (Holiday & Chandler, 1986, in: ebenda)
- praktische Intelligenz (Sternberg, 1985)

In Summe zeigen weise Menschen eine optimale Balance oder auch „Orchestrierung“ von Tugend, Intelligenz und Charakter (virtue, mind and character) (Staudinger & Leipold, 2003, S.178; Baltes & Staudinger, 2000). Gerade der letzte Punkt, die Orchestrierung von Intelligenz und Tugend, ist ein Aspekt, der in den gesellschaftlichen Megatrends für Führungskräfte eine immer größere Bedeutung erlangt, wie in den Einführungskapiteln dargestellt.

Es ist außerdem eine übereinstimmende Erkenntnis in allen Zeugnissen über Weisheit, dass Weisheit leicht zu erkennen, aber schwer zu erlangen oder zu beschreiben ist (Baltes, in Staudinger & Leipold 2003, S.171). Der theoretischen Beschreibung und Konzeptionalisierung von Weisheit widmen sich die expliziten Weisheitstheorien.

3.1.3.1.2 Explizite Weisheitstheorien und empirische Forschungsergebnisse

Die drei Hauptstränge in der expliziten Weisheitsforschung beschreiben Staudinger und Leipold (2003) wie folgt:

- Weisheit als postformales Denken, als eine hohe Stufe der kognitiven Entwicklung (Kramer & Woodruff, 1986; Kramer, 2000)

Merkmale postformalen Denkens sind relativistisches, dialektisches und komplementäres Denken

- Weisheit als höchster Punkt der persönlichen Entwicklung im Rahmen der Lebensspanne (Erikson, 1995; Labouvie-Vif, 1990; Staudinger et al., 2005, zählen hierzu auch die Weisheitsskala von Ardelt, 2003).
- Weisheit als Expertenwissen
  Dazu zählt das sogenannte Berliner Weisheitsmodell über Weisheit als höchstes Wissen über die „Pragmatik des Lebens“ (z.B. Staudinger, 1989; Baltes & Smith, 1990; Kunzmann & Baltes, 2003b).
  Auch das Modell von Sternberg (1998), das er aus impliziten Theorien entwickelte, zählt zu den Expertensystemen (Staudinger et al. 2005). Sternberg fasst Weisheit als Integration von praktischer Intelligenz, Kreativität und ethischer Ausrichtung auf das Gemeinwohl.

Aus der Forschung nach expliziten Modellen können folgende allgemeine Aussagen über Weisheit und den Zusammenhang mit anderen Merkmalen wie Intelligenz, Persönlichkeit und Emotionen getroffen werden. Viele von diesen empirischen Befunden bestätigen die impliziten Theorien von Laien und Experten. Hier die Befunde aus Staudinger und Kollegen (1997):

- Weisheit ist beeinflusst von anderen Variablen wie Intelligenz, kognitiver Stil oder persönlicher Entwicklung, aber sie lässt sich nicht ausschließlich dadurch erklären. Es gibt ganz eigene Aspekte von Weisheit, für die auch in der historischen Literatur separate Begriffe benannt werden (sagacity, prudence).
- Die größte Erklärung gemeinsamer Varianz beruht auf der „Schnittmenge“ von Persönlichkeits- und Intelligenzmerkmalen (S. 1209).
- Weisheit hat einen Zusammenhang zu Kreativität, der jedoch von der Definition von Kreativität abhängt.
  Ein positiver Zusammenhang besteht zur Kreativität als Integrationsdenken, das mit Innovation und Spielfreude z.B. einen gegebenen Problemrahmen transzendiert. Kreativität, gemessen als divergentes Denken, hat keinen Zusammenhang mit Weisheitsparametern (S.1210)
- Weise gleichen (internale) Zielkonflikte wirksam aus (S.1211)
- Sie sind einfühlend für andere Menschen (psychologically minded, S.1210)
- Weise haben eine hohe persönliche Entwicklungsstufe erreicht (S. 1205)
- Weise vertreten Werte, die über die Person hinausgehen (Kunzmann & Baltes, 2003b)

Einflussfaktoren in der Persönlichkeit auf Weisheit sind:

- Offenheit für Erfahrungen (Big Five Modell) – jedoch keine andere Variable des Big Five Modells
- Kognitiver Stil
  Der kognitive Stil von Weisen ist progressiv (Ambiguitätstoleranz, Toleranz generell) nicht konservativ (Staudinger et al., 1997, S.1211)
- Moralische Entwicklung. Diese korreliert mit Weisheit und ist somit als externer Validierungsfaktor zu sehen (in Staudinger & Leipold, 2003)

Alter korreliert in der empirischen Forschung nicht automatisch mit Weisheitsentwicklung, wie die meisten Studien übereinstimmend zeigen (siehe leicht differenziertere Aussagen im Folgenden zur Kritik am Berliner Weisheitsmodell). Übereinstimmend lässt sich jedoch sagen, dass Weisheit im Alter mehr gebraucht wird, um ein erfolgreiches Leben zu führen (Baltes, 1993; Baltes, Glück & Kunzmann, 2002; Bluck und Glück 2004).

Unterstützende Faktoren für die Entwicklung von Weisheit lassen sich einteilen in generelle Faktoren (wie Persönlichkeit, Intelligenz, Soziale Kompetenz) Expertisefaktoren (Wissen um das Leben, Mentoring) sowie faszilitative Faktoren (Alter, Bildungsniveau, Beruf) (in Staudinger und Leipold, 2003, S. 179).

Es lassen sich außerdem drei generelle Prozesse unterscheiden, auf die sich Weisheit im Lebenskontext einerseits beziehen kann und die andererseits die Ausbildung von Weisheit unterstützen, indem sie Personen helfen, Zeithorizonte zu reflektieren sowie Erfahrungen und Eindrücke einzuordnen (Staudinger und Leipold, 2003, S.179):

- Lebensrückblick, Lebensresümee (life review)
- Lebensmanagement (life management)
- Lebensplanung (life planning)

Die generellen Erkenntnisse aus der psychologischen Weisheitsforschung machen deutlich, dass, gespiegelt an der Lebenswirklichkeit von Führungskräften heute, Kompetenzen der Weisheit wichtig und bedeutungsvoll auch für Führungskräfte sind.

Abschließend zur Darstellung der Ergebnisse der Weisheitsforschung werden im nächsten Abschnitt Fragebogeninstrumente zur Selbsteinschätzung von Weisheit im Überblick vorgestellt, da die vorliegende Studie zum Ziel hat, ein Fragebogeninstrument für das Berufsfeld von Führungskräften zu entwickeln.

3.1.3.2 Empirische Fragebogeninstrumente zu Weisheit

Die Erfassung weisheitlichen Wissens und Handelns ist ein forderndes Problem für die empirische Weisheitsforschung (Bluck & Glück, 2005; Staudinger & Leipold, 2003). Aus den vorliegenden expliziten Forschungsstrategien sind einige (wenige) Fragebogeninstrumente als Selbsteinschätzungsmaße entwickelt worden, die sich jeweils auf allgemeine Weisheit, bzw. auf Persönlichkeitsmerkmale von Weisheit beziehen. Der Kontext von Arbeit oder Führung ist mit Ausnahme der bereits geschilderten Studie von Limas & Hansson, 2004, nicht gegeben. Auch liegen die Instrumente nicht in deutscher Sprache vor, was eventuell aufwendige Übersetzungen

und Korrektur einzelner Items mit sich bringen würde. Die Instrumente dienten daher nicht als Vorlage für den WEIMA und werden hier nur überblicksartig vorgestellt. Die Anwendung für mögliche Validierungsstudien als Fortsetzung der vorliegenden Studie wird kurz diskutiert. Die ersten drei Instrumente werden nach Staudinger und Leipold dargestellt (2003, S.176), die self-assessment-scale, SAWS, von Webster (2003) wird nach Ardelt (2003) wiedergegeben. Als viertes Instrument werden die relevanten Charakterstärken aus dem VIA-IS der positiven Psychologie vorgestellt (Ruch, 2006).

- Die Integritätsskala von Ryff & Heincke (1983) und die Adult Ego-Development scale von Walasky und Kollegen (1983-1984)
  In der Tradition von Eriksons Entwicklungsmodell erfasst die Skala von Ryff & Heincke in 16 Items die erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Bewältigung der Dichotomie Weisheit/Integrität versus Verzweiflung gegenüber dem Leben. Die Skalen von Walasky und Kollegen erfassen die letzten drei Stadien in Eriksons Stufenmodell der Entwicklung Erwachsener (Intimität vs. Isolation, Generativität vs. Selbstabsorbtion, Integrität vs. Verzweiflung).
- Die Skalen zu transzendenter und praktischer Weisheit von Wink und Helson (1997)
  Die Autoren nutzen Satz-Ergänzungsitems sowie Persönlichkeitsmaße um zwei Aspekte von Weisheit, transzendente und praktische Weisheit, zu erfassen.
  Unter transzendenter Weisheit subsummieren die Autoren die Überschreitung rein persönlicher Zentriertheit, die Anerkennung der Komplexität und der Grenzen des eigenen Wissens sowie spirituelle Tiefe.
  Praktische Weisheit umfasst persönliche Reife wie interpersonale Fähigkeiten und Interesse, sowie kognitive Fähigkeiten wie Einsicht, klares Denken und Reflexivität sowie Toleranz
- Die dreidimensionale Weisheitsskala von Ardelt (2003)
  Weisheit wird mit insgesamt 39 Items in den drei Dimensionen kognitiv (14 Items) reflektiv (12 Items) und affektiv (13 Items) erfasst. Die Fragen sind recht einfach gehalten und überwiegend invers (negativ) kodiert[39].
- Die Self-assessment-scale (SAWS) von Webster (2003) will explizit die nicht-kognitiven Anteile von Weisheit als standardisierter Fragebogen erfassen (in Ardelt, 2003, S.285). Die Skala umfasst fünf Komponenten: kritische Lebensereignisse, reflektive Erinnerung („reflectiveness/reminsicence“), emotionale Regulierung, Offenheit für Erfahrung und Humor).
- Weisheit im VIA-IS Inventar der Charakterstärken (dt. Ruch, 2006)
  Das Manual des VIA-IS (Values in Action Inventory of Strengths[40]) umfasst insgesamt 24 Charakterstärken, die aus einer umfassenden, weltweiten Literaturstudie sowie Interviews herausgefiltert wurden. Jede Charakterstärke entspricht zehn Gütekriterien, u. a. der Universalität in den Kulturen, der Nicht-(Ab)Wertung anderer Menschen, der Messbarkeit,

39 Die Autorin selbst hatte bei einem Probelauf als Beantworterin den Eindruck, dass durch das durchschaubare Fragenformat soziale Erwünschtheit recht schnell greifen könnte, um bei dem Fragebogen „gut“ abzuschneiden.

40 Obwohl das “V” im Akronym des VIA mit „Values“ in der Literatur angegeben wird, wäre „Virtues“ eigentlich passender, da es sich um eine Sammlung von Tugenden handelt. Durchgesetzt hat sich in jedem Fall die Abkürzung VIA oder VIA-IS.

sowie der Sichtbarkeit in Menschen und in Institutionen oder Bräuchen der Gesellschaft. Die 24 Stärken gliedern sich unter sechs Tugenden[41] und werden jeweils mit je 10 Items operationalisiert, von denen maximal ein Drittel negativ kodiert ist. Unter der Tugend „Weisheit und Wissen“ werden kognitive Stärken gefasst, die den Erwerb und Gebrauch von Wissen beinhalten (Ruch, 2006, S.5). Darunter fallen im engeren Sinne des hier diskutierten Weisheitsbegriffs:

Urteilsvermögen: Dinge durchdenken und von allen Seiten betrachten
und
Weisheit: in der Lage sein, guten Rat zu geben

Das VIA-IS Inventar (oder der VIA-Test) wurde durch die Möglichkeit, den Fragebogen in vielen Sprachen kostenfrei im Internet durchführen zu können, weltweit millionenfach durchgeführt. Es gibt außerdem eine kostenpflichtige Variante mit einem Auswertungsmanual, das ein geschulter Berater/Coach mit dem Anwender durchgehen kann.

Die Skalen Weisheit und Urteilsvermögen aus dem VIA-Test könnten zukünftig für das zu entwickelnde Fragebogeninstrument WEIMA als Validierungsinstrument eingesetzt werden. Diese Idee wird in der Diskussion wieder aufgenommen.

Nachdem die Grundlagen der empirischen Weisheitsforschung im Überblick dargestellt wurden, soll im Folgenden auf zwei einflussreiche Weisheitsmodelle etwas näher eingegangen werden. Es wird erörtert, in wiefern diese Modelle für die vorliegende Studie als Bezugspunkt dienen konnten oder nicht. Die beiden ausgewählten Modelle sind erstens das Berliner Weisheitsmodell und zweitens die Balance Theory (später WICS Modell) von Sternberg (1998).

3.1.4 Das Berliner Weisheitsmodell

Das Berliner Weisheitsmodell gehört zu den expliziten Weisheitstheorien, indem es Weisheit als Expertenwissen über die Pragmatik des Lebens konzeptioniert (Staudinger, 1989; Baltes & Smith, 1990; Kunzmann & Baltes, 2003b). Entwickelt wurde das Modell aus dem epochalen Forschungsprojekt der Berliner Altersstudie unter der Leitung von Paul und Margret Baltes. Aus dieser Studie entwickelte das Forscherteam Gedanken um Veränderungen in der Intelligenz und der adaptiven Entwicklung des Alters, zum Beispiel durch Weisheit (Baltes, 1993). Das Modell wurde vielfältig empirisch unterlegt und rezipiert und gehört damit zu einem der einflussreichsten Weisheitskonzeptionen in der psychologischen Weisheitsforschung (Baltes & Smith,1990; Baltes, Glück & Kunzmann, 2002; Baltes & Kunzmann 2004; Kunzmann & Baltes,

41 Während die Zuordnung zu den sechs Tugenden noch Gegenstand weiterer Erforschung ist, gilt die Reliabilität und Validität der einzelnen Charakterstärken als bestätigt, siehe Ruch, 2006, sowie die Originalquellen bei Peterson und Seligmann (2004).

2003a, 2003b, 2005; Staudinger, 1989 und 1999; Smith, Staudinger & Baltes, 1994; Staudinger, Lopez & Baltes, 1997; Pasupathi & Staudinger 2001).

Das Berliner Weisheitsmodell wurde explizit als Modell „von Weisheit" konzipiert, nicht als Persönlichkeitsmodell weiser Menschen (Kunzmann & Baltes 2003b). Es hatte zudem vor allem in seiner Konzeptionsphase nicht den Anspruch, den gesamten Umfang des Konzepts Weisheit abzubilden, sondern beschränkte sich aus Gründen der Operationalisierbarkeit explizit auf den Wissensaspekt von Weisheit (knowledge components of wisdom, a. a. O., S.1105). Grundlegend definiert das Berliner Weisheitsmodell Weisheit als Experten-Wissenssytem (expert knowledge system) über die fundamentale Pragmatik des Lebens (pragmatics of life), (Kunzmann & Baltes 2003b, S.1105). Die „fundamentale Pragmatik des Lebens" beinhaltet für die Autoren ein Wissen über wichtige, schwierige und unsichere Aspekte des Lebens in der Bedeutung des Lebens und der Lebensführung (ebenda). Dies umfasst konkret die Bereiche der Lebensplanung (Verfolgung von Zielen), des Lebensüberblicks (life review, making sense of our life) und des Lebensmanagements (die Entscheidung über schwierige Situationen, Kunzmann & Baltes 2003b, S.1105).

Zu den Dimensionen, die in dem „Weisheitstest" nach dem Berliner Modell zugrunde gelegt werden gehören zwei generelle und drei spezifische Aspekte von Wissen über die Pragmatik des Lebens. Dies sind (dt. übersetzt von der Autorin aus Kunzmann & Baltes 2003b):

a) Reiches Wissen über die fundamentale Pragmatik des Lebens
b) Reiches prozedurales Wissen über das Leben
c) Lebensspannen Kontextualismus
d) Werterelativismus und Toleranz
e) Bewusstheit über und Bewältigung von Unsicherheit des Lebens

Auf dieser Basis erforschten Autoren des Berliner Weisheitsmodells die Leistung, „performance", von Personen, an Hand des „lauten Nachdenkens" über Lebensprobleme. Diese protokollierten Berichte werden von trainierten Experten auf Skalen bewertet (Staudinger, 1989; Smith & Baltes, 1990). Spätere Forschung erfasste dann den Zusammenhang mit Intelligenzmaßen, kognitivem Stil, Persönlichkeitsmerkmalen und Fähigkeiten (Staudinger, Lopez & Baltes, 1997), affektiven und motivationalen Aspekten (Kunzmann & Baltes 2003b), Einflussfaktoren von beruflichen Settings auf Weisheitsleistung (Smith, Staudinger & Baltes, 1994), sowie der Steigerung weisheitlicher Leistung durch Interaktion (Staudinger & Baltes, 1996). Einen Überblick zu postulierten Antezedenzfaktoren, Korrelaten und Auswirkungen innerhalb des Berliner Weisheitsmodells geben Kunzmann und Baltes (2005, S.120).

In den letzten Jahren haben Autoren auf Basis des Berliner Weisheitsmodells (Staudinger, Dörner, Mickler 2005; Mickler, 2004) Ansätze differenziert, die zwischen personaler Weisheit (self related oder auch personal wisdom) und genereller oder allgemeiner Weisheit (general wisdom) unterscheiden (ebenda, S.193). Generelle oder allgemeine Weisheit ist dabei das, was z. B. das Berliner Weisheitsmodell erfasst, nämlich das Wissen *über* weisheitsrelevante Aspekte des allgemeinen Lebens (Kursivsetzung durch d. A.), während selbstbezogene oder personale Weisheit sich auf das eigene Leben und den eigenen Lebensvollzug bezieht. Die Autoren unterscheiden auch Ebenen oder Vorstufen von Weisheit in jedem Bereich, damit deutlich wird, dass mit dem Begriff der Weisheit jeweils die höchste Stufe einer Entwicklung verstanden wird. Für die personale Weisheit wird das durchschnittliche Vermögen einer Person Selbsteinsicht (Self-Insight) genannt, für die generelle Weisheit Lebenseinsicht (Life Insight; ebenda).

An Hand dieser Differenzierung gelingt es Staudinger, Dörner und Mickler aus Sicht der Autorin recht gut, die unterschiedlichen Forschungsstrategien sowie die grundlegende gegenseitige Kritik und auch Missverständnisse beider Forschungsrichtungen aufzuklären.

Für die vorliegende Studie macht die Erweiterung auf personale Weisheit innerhalb des Berliner Weisheitsparadigmas zunächst keinen Unterschied, denn es bleibt das grundsätzliche Problem, dass das Berliner Weisheitsmodell nach Wissen der Autorin bisher nie im Kontext von Wirtschaft oder Führung eingesetzt wurde[42]. Dies liegt vermutlich an der Weisheitsdefinition des Modells selbst, das die praktische Anwendung auf alltägliche Lebensprobleme nahe legt, bzw. sogar darauf beschränkt.

Die Autorin dieser Studie hat das Weisheitsmodell auch aus diesem Grund nicht zur Grundlage genommen. Es sei außerdem noch auf eine methodische Grenze des Modells hingewiesen, die besonders für die geplante Studie keinen Einsatz des Berliner Modells erlaubte.

3.1.4.1 Grenzen des Berliner Weisheitsmodells

Das Berliner Weisheitsmodell wurde verschiedentlich als zu einseitig kognitiv kritisiert (Rösing, 2006; Ardelt, 2004; Chandler & Holiday, 1990). Die Autoren des Berliner Weisheitsmodells haben darauf, wie oben dargestellt, sowohl weitere Variablen auf den Zusammenhang in ihrem Modell überprüft, wie Emotionen, Werte, kognitiver Stil, Konfliktstil und persönliche Reife (Staudinger et al., 1997; Kunzmann & Baltes, 2003b). Außerdem wurde als komplementäres Modell das Konzept der personalen oder selbstbezogenen Weisheit entwickelt.

---

42 Die Überprüfung in beruflichen Settings, wie im Sample der klinischen Psychologen, (Smith, Staudinger, & Baltes, 1994), bleibt dem Modell gemäß beschränkt auf die Aufgabenstellung Probleme der Lebensführung „pragmatics of life“ zu reflektieren.

Die Autorin der vorliegenden Studie weist jedoch aus ihrer Sicht auf zwei kritische Punkte hin, die beide auf das Messmodell und die Operationalisierung von weisheitlicher Leistung des Berliner Weisheitsmodells zielen. Weisheitliche „Performance“ wird nach dem Berliner Modell gemessen am Ergebnis mündlicher Einschätzungen von „Fällen“ komplexer Lebenssituationen (Kunzmann & Baltes, 2003b). Diese primäre Methodik des Berliner Weisheitsparadigmas, das „laute Nachdenken“ über Fallvignetten mit komplexen Lebenssituationen, die im Nachhinein von trainierten Experten an Hand der Dimensionen des Modells bewertet werden, macht aus Sicht der Autorin auch seine Problematik aus. Solche „Fälle“ können dann bereits von 25-jährigen „weise“ gelöst werden und ein positiver Alterseffekt ergibt sich demnach nur zwischen 14-25 Jahren (Staudinger & Leipold, 2003). Danach spielt Lebenserfahrung (das Alter) danach überhaupt keine ausschlaggebende Rolle mehr, sondern ausschließlich andere Parameter, wie ein reicher Erfahrungsschatz und Unterstützung durch Mentoren (Staudinger & Leipold, 2003, S.179). Studien, die von biografischen Lebenssituationen der Befragten ausgehen (Bluck & Glück, 2004), kommen dagegen durchaus zu differenzierteren Aussagen über die Entwicklung von Weisheit über die Lebensspanne allein durch das „älter werden“, wie bereits in der Einführung zur demografischen Entwicklung geschildert. Vergleicht man Jugendliche, junge Erwachsene und ältere Erwachsene in Bezug auf die eigene Lebensweisheit, verändert sich die Konzeption von Weisheit über die Lebensspanne (ebenda). Ältere Personen und auch schon junge Erwachsene lernen durch Episoden, in denen sie selbst „weise“ gehandelt haben „eine Lektion über sich selbst“ und entwickeln daraus eine „Lebensphilosophie“, während Jugendliche noch keine solche Generalisierungen vornehmen können (Bluck & Glück, 2004, S.544). Bei den Älteren hat die Ausrichtung auf Weisheit insofern mehr Auswirkungen auf die weitere Lebensgestaltung. Insofern haben beide Forschungsrichtungen, das Berliner Modell und die biografische Weisheitsforschung gemeinsam, dass Jugendlichen noch ein erhebliches Entwicklungspotential in der Weisheitsentwicklung bescheinigt wird, ob an abstrakten Fällen oder am eigenen Leben. Tatsächlich gilt auch im Berliner Weisheitsparadigma, dass Personen besser „performen“, wenn sie lebensphasengemäße Dilemmata beurteilen sollen (Staudinger & Leipold, 2003, S.179). Jedoch bleibt in der Methodik das Dilemma von „Fällen“ versus „wirklichen Situationen“. Wie Guardini (1980, S.45f.) in seiner praktischen Philosophie in der religiösen Erwachsenenbildung dargelegt, ist ein „Fall“ immer etwas Abstraktes, über das wir mit Abstand nachdenken und reden können. Das Leben jedoch besteht aus Situationen, die uns etwas angehen und in die wir verwickelt sind. Führungspersonen befinden sich immer in Situationen, sie haben es nie mit „Fällen“ zu tun (es sei denn in Führungsseminaren und Business Schools, in denen „Fallstudien“ zu lösen sind, mit genau der gleichen Distanz-Problematik, siehe dazu auch die Kritik von Mintzberg, 2004, an Business-School Fallstudien). Auch in den Studien zur selbstbezogenen Weisheit

bleiben die Autoren um das Berliner Weisheitsmodell jedoch bei der Fall-Methodik (Staudinger et al., 2005).

Das Berliner Weisheitsmodell wird dieser Studie nicht zugrunde gelegt. Einerseits aus Gründen des definierten Gültigkeitsbereichs von Weisheit als Expertenwissen über die Pragmatik des Lebens, die sich explizit auf Alltagssituationen des Lebens begrenzt (Kunzmann & Baltes, 2003b). Andererseits wegen der Methodologie des Modells. Da in der vorliegenden Studie ein Fragebogen für Selbst- und Fremdbild erstellt werden soll, scheidet die hauptsächliche Methodik des Berliner Weisheitsmodells, das laute Reflektieren über schwierige Situationen, aus. Dies gilt sowohl für die generelle Weisheit als auch die personale Weisheit (Staudinger et al., 2005).

Nachdem das einflussreiche Berliner Weisheitsparadigma diskutiert wurde, soll mit Robert Sternbergs „Balance Theory“ der Weisheit (Sternberg 1998) noch ein weiteres einflussreiches Weisheitsmodell vorgestellt werden, das ebenfalls dem Expertenansatz innerhalb der Weisheitstheorien zuzurechnen ist (Staudinger et al., 2005). Es ist von besonderem Interesse, weil es der Autor später als WICS Modell (2003, 2007) auch explizit auf den Bereich der Führung angewendet hat.

3.1.5 Die „Balance Theory“ der Weisheit von Sternberg (1998)

Das Weisheitsmodell von Sternberg (1990, 1998, 2003, 2005) hat neben dem Berliner Weisheitsmodell ebenfalls einen großen Wirkungsgrads in der scientific community erreicht. Seine Übertragung auf Führung (2007) wird im Teil über Führungstheorien weiter ausgeführt (siehe Kapitel 3.3.3, S.113ff). Vor der Entwicklung seiner Weisheitstheorie hat Sternberg (1985) jeweils die umfangreichen Wissensgebiete der Intelligenzforschung sowie der Kreativität empirisch erforscht und sowohl implizite Theorien von Laien erhoben als auch theoretische Modelle formuliert. Sein Weisheitsmodell beinhaltet daher auch wesentliche Aspekte aus den Bereichen Intelligenz und Kreativität. Das macht sowohl den Reichtum seines umfassenden Blicks auf Weisheit aus, ist auf der anderen Seite aber auch ein Nachteil im Sinne eines empirischen Zugangs, für den man ein ganzes Arsenal an Methodiken und Instrumenten einsetzen müsste, um alle Aspekte zu erfassen. Sternbergs Weisheitstheorie umfasst im Grunde alle grundlegenden Prozesse des Menschen, von der Kognition, Motivation und Volition, über komplexe Fähigkeiten wie der Kreativität, dem moralischen Urteil und Wertesystemen des Menschen. In der weiteren Modellentwicklung hat Sternberg dann auch konsequent alle drei Aspekte seiner Forschungsgebiete als WICS-Modell (Wisdom intelligence and creativity synthesized) integriert (Sternberg, 2003).

Im Folgenden sollen die Komponenten von Sternbergs (2003, S.153) Weisheitsmodell dargestellt werden. Als theoretischen Bezugsrahmen hat sich die Autorin jedoch im Rahmen dieser Studie für das insgesamt als geeigneter eingestufte Weisheitsmodell von Rösing (2006) als Grundlage entschieden, welches im folgenden Kapitel dargestellt wird. Rösings Ansatz beinhaltet dabei ein wesentliches Element von Sternberg, nämlich den Gedanken der Balance zwischen unterschiedlichen Polen.

Kern in Sternbergs Weisheitsmodell ist die Idee, dass Menschen für eine weise Entscheidung zwei Dinge „balancieren" müssen, nämlich ihre Interessen sowie ihre Antworten auf Anforderungen des Umfelds. Ziel einer weisen Entscheidung und Handlung ist jeweils immer ein „common good", das Gemeinwohl oder größtmögliche Gute für alle Beteiligten. Für die Entscheidung, was das Gemeinwohl oder größtmögliche Gute jeweils sei, spielen die Werte einer Person eine entscheidende Rolle. Hinzu kommt noch der Zeitbezug. Eine weise Entscheidung balanciert kurzfristige und langfristige Konsequenzen der Entscheidung oder Handlung für alle Beteiligten. Grundlage für Weisheit bei Sternberg sind zwei Aspekte seines Intelligenzmodells, und zwar erfolgreiche Intelligenz („successful intelligence") und darin die praktische Intelligenz „practical intelligence" (siehe zur Erläuterung dieser Aspekte im systemischen Leadership Modell, WICS, unter 3.3.3, S.113). Praktische Intelligenz beinhaltet für Sternberg in besonderem Maße Erfahrungswissen, das implizit und kontextuell ist („tacit knowledge"). Mit praktischer Intelligenz, die zur Lösung von Alltagsproblemen eingesetzt wird, balanciert die Person ihre Reaktionen zum Umfeld durch drei Verhaltensweisen, nämlich Anpassung, Veränderung oder Auswahl (Wechsel) von Umfeldbedingungen (2003, S.152[43]). Aber auch der Aspekt der Kreativität spielt für Sternberg eine Rolle, weil damit die Generierung und Auswahl der Entscheidungen mit bestimmt wird.

Zusammengefasst definiert Sternberg die Komponenten von Weisheit wie folgt (ebenda, S.152):

> „Wisdom is defined as the application of successful intelligence and creativity as mediated by values towards the achievement of a common good through the balance among (a) intrapersonal, (b) interpersonal, and (c) extrapersonal interests, over (a) short and (b) long terms, in order to achieve a balance among (a) adaptation to existing environments, (b) shaping of existing environments, and (c) selection of new environments….".

Personen können sich nun in allen genannten Aspekten des Weisheitsmodells unterscheiden. So könnte ihre praktische Intelligenz (als Teil der erfolgreichen Intelligenz) für einen spezifischen Kontext nicht ausreichend sein. Sie könnten unbalancierte Entscheidungen zu ihren eigenen

43 „to adapt, to shape, and select environments", Sternberg, 2007, S.37.

Gunsten oder einseitig zu Gunsten anderer treffen. Oder diese Entscheidungen könnten den Zeithorizont ungenügend berücksichtigen. Personen könnten zu wenig oder zu viel Anpassung an ihr Umfeld zeigen, zu früh oder zu spät ein angemessenes Umfeld auswählen. Schließlich könnten die Werte einer Person nicht auf ein größeres Gutes ausgerichtet sein, so dass das gesamte Ziel der weisheitlichen Entscheidung, nämlich das größere Gute, das Gemeinwohl, nicht im Fokus steht.
Geht man eine Entscheidungssituation anhand des Modells von Sternberg in dieser Weise mit Fragen durch, könnte man es gut als Methode, quasi als Checkliste, für eine weisheitliche Entscheidung nutzen.

Aus den oben genannten Gründen der Komplexität und der Überlappung von Sternbergs Weisheitsmodell mit zwei weiteren großen Konstrukten (Intelligenz und Kreativität) wird jedoch im Rahmen dieser Studie zunächst ein anderes Weisheitsmodell als theoretischer Rahmen genutzt.

3.1.6 Das Weisheitsdreieck nach Rösing (2006)

Rösing (2006) kritisiert die bisherige wissenschaftliche Weisheitsforschung als stark kulturgebundene „Maßschneiderung“ von Weisheit durch die Perspektive westlicher Forscher. Außerdem würden die wissenschaftlichen Theorien wenig zwischen Voraussetzungen, Merkmalen oder Folgen von Weisheit unterscheiden (ebenda S.46). Als theoretisches Ordnungsprinzip schlägt Rösing alternativ ein sogenanntes Weisheitsdreieck vor (siehe Abbildung untenstehend). Dieses bildet nach Rösing die strukturellen Merkmale von Weisheit ab. Der zentrale Bezugspunkt weisheitlichen Denkens, Handelns und Fühlens ist die allgemeine Werteorientierung mit einer Ausrichtung auf Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl.

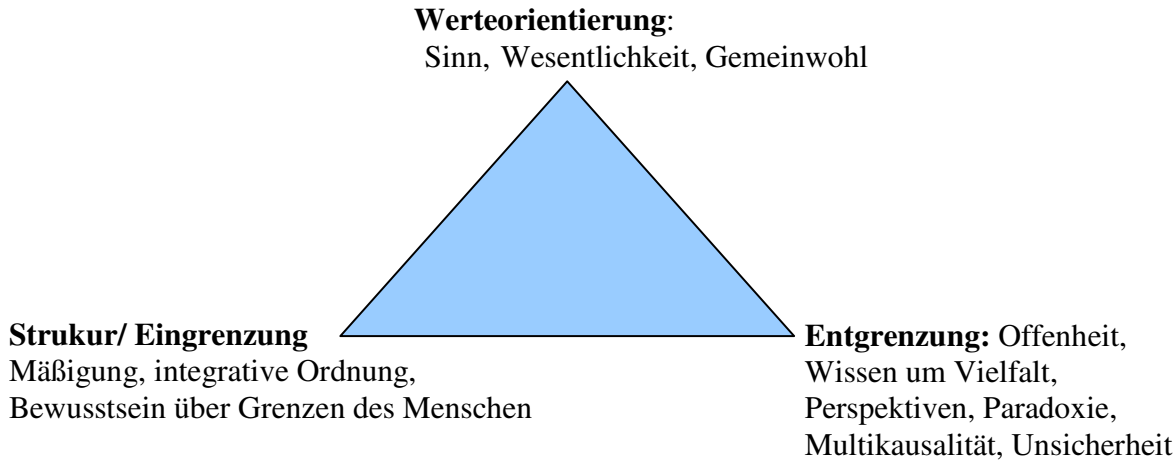


Abb. 3: Das Weisheitsdreieck (Rösing 2006)

Die beiden Pole auf denen das Dreieck ruht, werden mit „Struktur und Eingrenzung“ sowie mit „Entgrenzung“ bezeichnet.

Eingrenzung umfasst dabei Aspekte, die die Grenzen des menschlichen Handelns umfassen, eine Eigenschaft, die als wesentlich für Weisheit betrachtet wird (Meacham, 1990). Auch Mäßigung, eine der Kardinaltugenden, zählt zu diesem Pol der Eingrenzung. Sowohl implizite Weisheitstheorien (Orwoll & Perlmutter, 1990) als auch empirische Forschung weiser Menschen betont, dass diese ihre Grenzen kennen, emotional balanciert sind sowie von ihren Werten her weniger hedonistisch orientiert sind (Kunzmann & Baltes, 2003b). An diesem Pol im Weisheitsdreieck sieht sich der Mensch in seiner Position im großen Ganzen und zwar in seiner Begrenztheit und seinen Grenzen (Rösing 2006, S.45.

Entgrenzung wiederum bezeichnet den relationalen Aspekt des weisheitlichen Denkens und Handelns. Betrachtet wird hier die Einbindung in den Kontext des Seins in die vielfältigen Verbindungen von Mensch und Umfeld untereinander. Weise Personen werden als überaus kompetent in der Wahrnehmung von und dem Bezug zu den Gefühlen anderer Menschen beschrieben, sie besitzen „psychological mindedness“ (Staudinger et al., 1997). Der Pol der Entgrenzung umfasst auch das Merkmal der Komplexität verbunden mit Unsicherheit, Multikausalität und Relativität (S.46). In einer Welt der Verbindungen sind rein lineare Verbindungen nicht zu erwarten und Komplexität ein Teil des Geschehens. Der Umgang mit Ambiguität und Relativität wird auch in anderen Weisheitstheorien betont (Kunzmann & Baltes, 2003b; Sternberg, 2003; Staudinger et al., 1997; Meacham, 1990; Kramer, 2000).

Weise Personen verfügen über personale Fähigkeiten oder auch Kompetenzen, um aus der Integration dieser beiden Pole in lebenspraktischen Fragen konkrete Handlungen abzuleiten. In der

Weisheitsforschung sind, wie oben dargestellt, integrierende Fähigkeiten weiser Personen aus Intelligenz, Kognition, Emotion und Werteorientierung vielfach belegt.
Die Orientierung auf Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl steht für Rösing als zentrales Merkmal von Weisheit an der Spitze des Dreiecks, wie dies auch von anderen Autoren, vor allem Sternberg (2003) betont wird. Die Ausrichtung an überpersonalen Werten als zentralem Merkmal weiser Personen ist auch durch empirische Studien belegt, wie bereits dargestellt (Kunzmann & Baltes, 2003b).

Da ethische Ausrichtung sowohl in Rösings Weisheitsdreieck eine zentrale Rolle spielt als auch im Alltag von Führungskräften, die in ethischen Dilemmata agieren müssen, sollen als Exkurs im Folgenden drei grundlegende ethische Theorien in ihrem Bezug zu Weisheit und Führung überblicksartig vorgestellt werden.

3.1.7 Exkurs: drei Formen der Ethik als Merkmal von Weisheit und Führungshandeln

Wesentlicher Bezugspunkt weisheitlichen Handelns ist die Ausrichtung auf „Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl“ (Rösing, 2006; Sternberg, 2003, 2004, 2007). Damit ist Ethik, das Gute im Handeln, der zentrale Bezugspunkt weisheitlichen Denkens und Handelns. Ohne diesen Bezugspunkt können wir eine Person, einen Manager als intelligent, erfolgreich oder gerissen bezeichnen, aber nicht als weise (Sternberg, 2004). Ethisches Handeln, Corporate Governance und Compliance sind auch sehr aktuelle Themen für Manager, wie eingangs dargestellt, und zählen in der globalisierten Wirtschaft zu den zentralen neuen Anforderungen an Führungspersonen. Dieser Aspekt von Weisheit soll daher hier in seinen drei Hauptströmungen ausgeführt werden. Ethik, wenn sie auf den Unternehmenskontext und Manager bezogen wird, fußt grundsätzlich auf drei Grundrichtungen ethischer Tradition (de Colle & Werhane, 2008[44]). De Colle und Werhane (ebenda) betonen, dass dies auch Konsequenzen für die Konzeption von Ethik-Programmen in Unternehmen hat (dieser Punkt wird in der Diskussion weiter vertieft, siehe Kapitel 6.2.2.1, S.371).

Aristotelische Tugendethik beruht auf der Grundannahme, dass ethisches Handeln als Tugend im Menschen angelegt ist. Diese Tugend, bzw. das Zusammenwirken der vier Kardinaltugenden, kann man trainieren und ausformen (Nida-Rümelin, 2011). Darüber hinaus stellt sich in dieser Vorstellung auch der Wille zur tugendhaften Handlung automatisch mit ein, da die Ausübung

44 Manche Autoren zählen vier Formen (Geva, 2000) oder fünf (Kujala & Pietiläinen, 2004), abhängig davon, ob Gerechtigkeitsethik als eigene Ethik oder als Unterform der deontologischen Ansätze gesehen wird. Unter der utalitaristischen Ethik führen Kujala und Pietiläinen (2004) den „ethical egoism“ (S.155) sowie als fünfte Richtung den „ethical relativism“ (ebenda).

der Tugend zu einem guten Leben führt, das Menschen generell anstreben[45]. Tugend ist definiert als die Aktualisierung eines Potentials (de Colle & Werhane, ebenda, S. 752). Es gibt unterschiedliche Konzepte darüber, wie sehr die Tugend der (praktischen) Weisheit (phronesis) eher kognitiv ausgerichtet ist oder ob man sie umfassender zu verstehen hat. Gemäß einer Einteilung der 24 weltweit zu findenden Charakterstärken, die sechs Tugenden zugeordnet sind (Peterson & Seligman, 2004), ist Weisheit eine Tugend des „Kopfes". Die Tugend der Weisheit, das ethische Handeln, kann daher bereits nach Aristoteles Ansicht von Emotionen getrübt werden, die im Widerspruch zur eigentlich vernünftigen, rationalen Wahl der richtigen Handlung stehen. Küpers und Statler (2007) betonen dagegen den emotional-leiblichen Bezug sowie sozialen Vollzug im aristotelischen Konzept der „phronesis" (ebenda, S.1). Diese sei weniger eine Einheit (entity) als eine Aktivität aus einer Abfolge von Entscheidungen, Handlungen und Verkörperungen (enact) des größeren Guten (common good) in der Umsetzung und dem Streben nach eudaimonia, dem griechischen Begriff für Glück in der aristotelischen Ethiklehre (alle Zitate ebenda, dt. Übersetzungen von der Autorin).

Als sogenanntes konsequentialistisches Ethik-Modell (Kujala und Pietiläinen, 2004) gelten utilitaristische Theorien, die eine Handlung nach ihrer Auswirkung auf andere (inklusive der eigenen Person) beurteilen. Dazu zählt vor allem die Theorie von Mills aus dem Ende des 19. Jahrhunderts (de Colle & Werhane, 2008): „Was ist das Richtige, das wir tun sollen" lautet die Leitfrage utalitaristischer Ethik[46]. Dabei gilt das „greatest happiness principle" (GHP), also der größtmögliche Nutzen für möglichst viele Personen. Nach Mills werden Handlungen über Sanktionen gesteuert, worunter er positive oder negative Konsequenzen des eigenen Handelns versteht (de Colle & Werhane, 2008).

Im Gegensatz dazu besagen nicht-konsequentialistische oder auch deontologische Ethik-Theorien wie die von Kant (und in Folge Rawls), dass man eine Handlung nach den zugrunde liegenden Prinzipien, also der Motivation und Intention des Akteurs beurteilen soll, nicht nach deren Folgen. Maxime der Kantschen Ethik ist, ob eine Handlung und die Prinzipien der Handlung zur Grundlage allgemeiner Handlungen werden können. Pflicht und Einsicht in das richtige Handeln motivieren nach Kant den Akteur.

Alle drei Konzepte von Weisheit und Ethik setzen bei der Person an, stellen also personale Konzepte von Ethik dar. Wobei vor allem die aristotelische Tugendethik klassischerweise „trainiert"

45 „A certain sort of activity of the soul in accord with virtue". (Nichomachische Ethik, englische Version von Irving, T. (1999) in: de Colle & Werhane 2008, S. 752).

46 „What is the right thing to do", de Colle & Werhane, 2008, S.754

werden kann, durch Handlungen im Alltag. Kants Prinzipien werden eher in einer reflexiven, auf rationalem Diskurs beruhenden Methodik behandelt, die die Erkenntnis „guter“ Prinzipien fördern soll.

Mills utilitaristische Prinzipien schließlich können über die Wahrnehmung der Perspektive anderer Akteure und der Auswirkungen auf sie gefestigt werden. De Colle und Werhane (2008) schlagen daher für jede Form der Ethik einen separaten Baustein in Unternehmensethik-Programmen vor.

Aus einer motivationspsychologischen Perspektive betont auch Schulman (2005), dass moralisches Handeln nicht einseitig aus kognitivem Erkennen des „richtigen Handelns“ entspringt. Vielmehr bezeichnet es Schulman als „Redundanz“ der menschlichen Spezies, dass moralisches Handeln gleich in drei Systemen verankert sei (ebenda, S.500). Dies, so betont der Autor, zeige die evolutionäre Bedeutung moralischer Motivation und Ausrichtung des Menschen. Als die drei moralischen Motivationssysteme benennt Schulman, Empathie, moralische Bindungen (Vorbilder, Gemeinschaft) sowie das Erkennen von Prinzipien. Aus der individuellen Mischung der drei moralischen Systeme ergeben sich jeweils individuelle moralische Stile, die entweder mehr auf Empathie fußen oder sich mehr über Vorbilder (und den Wunsch diesen zu entsprechen) definieren oder sich eher an der kognitiven Einsicht des „richtigen“ Handelns orientieren.
In ihren Studien zum Verhalten weiblicher Manager in Bezug auf ethisches Handeln haben Kujala und Pietiläinen (2004) drei Prinzipien herauskristallisiert. Frauen basieren ethische Entscheidung daher (ebenda, S.158):

- mit einer Betonung auf emotionaler und empathischer Erfahrung
- mit einem Verständnis der Beziehungen der Akteure untereinander
- mit einer relativierenden Sicht auf die Machtdynamik

Frauen nehmen eher eine multiperspektivische Sicht ein, bedenken die Konsequenzen für andere Akteure, akzeptieren Hinweise auch von „rangniedrigeren“ Akteuren einer Organisation, sehen sich eingebunden in ein Netzwerk aus Beziehungen (sowohl privat als auch beruflich) und sie wollen einen positiven Unterschied in der Welt durch ihre Handlungen bewirken (entnommen aus Tabelle II, ebenda, S.158).

In Bezug auf die grundlegenden Ethiken kann man feststellen, dass sich Frauen eher utilitaristischer und tugendethischer Modelle bedienen. Vorherrschend ist das Prinzip der „Sorge für andere“, das bereits Gilligan (1990) in ihren Studien zu weiblicher Moralentwicklung benannt hat. Kujala und Pietiläinen (2004) bemerken jedoch, dass diese weibliche Perspektive im Allgemei-

nen ethischen Diskurs unterrepräsentiert ist (S.157). Hingegen herrschten im Status quo ethischer Diskurse eher deontologische, universalistische Prinzipien vor.

Im Bezug zu den Merkmalen weiser Personen fällt auf, dass diese als empathisch, relational und multiperspektivisch geschildert werden. Weise Personen sehen sich und die Welt in einem relationalen Netz, bei dem die Auswirkungen auf alle mit bedacht werden müssen. Die Orientierung geht hin zu dem Gemeinwohl (Rösing, 2006). Dies kann sowohl auf deontologischen Prinzipien basieren (was richtig ist) als auch auf einer Bezogenheit der Tugend (was im Handeln eingeübt wurde) und dem Prinzip des „greatest happiness principles" entspricht (was den größten Nutzen für alle bringt). Weise Personen bedienen sich also aller drei Strategien ethischer Grundhaltungen, bzw. sind in der Lage dazu.

3.1.8 Zusammenfassung: Merkmale weiser Personen und ihre Bedeutung für Führung und Management

Das vorliegende Kapitel hat die wichtigsten Strömungen in der empirischen Weisheitsforschung im Überblick vorgestellt. Zwei einflussreiche Weisheitstheorien wurden näher betrachtet, die Balance Theory von Sternberg (2003) sowie das Berliner Weisheitsmodell (z.B. Staudinger et al., 1997). Es wurde begründet, warum diese in Bezug auf die vorliegende Studie als konzeptioneller Bezugspunkt nicht geeignet erscheinen. Ausgewählt wurde das strukturelle Weisheitsmodell von Rösing (2006), das „Weisheitsdreieck".

Weisheit zeichnet sich durch vier strukturelle Merkmale aus, wenn man die gesamte – auch historische – Weisheitsliteratur betrachtet (Staudinger & Leipold, 2003, S.174):

- Weisheit ist an weise Personen gebunden, deren Handlungen Weisheit verkörpern (wise people as „carriers" of wisdom)
- Weise Personen kombinieren in besonderer Art die drei Faktoren Intelligenz, Charakter und Tugend – sie balancieren multiple Interessen und sind am Wohl anderer Menschen orientiert
- Weisheit hat eine stark interpersonelle Komponente – sowohl in ihrer Anwendung als guter Ratschlag als auch daran, dass man sie im interpersonellen Kontext erkennt
- Weisheit ist sehr einfach zu erkennen wenn sie auftritt, aber schwierig (differenziert, Anm. d. Autorin) zu beschreiben und schwer zu erreichen

Betrachtet man die Anforderungen an Führungskräfte heute, wie einführend beschrieben, dann wird deutlich, dass Führungskräfte zunehmend mentale, emotionale und ethische Integrationsleistungen erbringen müssen. Die Fähigkeit der Balancierung und Integration von unterschiedlichen, widersprüchlichen Anforderungen ist gerade ein Kernthema in der Nachhaltigkeits- und

Compliancedebatte. Führungskräfte benötigen daher in besonderem Maße Fähigkeiten, die man weisen Personen zuschreibt.

Untersuchte weise Personen integrieren „entgrenzende“ und „eingrenzende“ Perspektiven in mehrerlei Hinsicht. Sie vollbringen eine Integration a) von Bedürfnissen der eigenen Person mit den Bedürfnissen Anderer (Kunzmann & Baltes, 2003b), b) eine Integration des Zeithorizonts von der Aufmerksamkeit im Moment mit einer den eigenen Lebenshorizont übersteigenden Perspektive auf nachfolgende Generationen (ebenda) sowie c) den Abgleich von eigenen Werten mit denen anderer Personen. Diese Fähigkeit weiser Personen, eigene Standpunkte zu relativieren und andere Personen im je eigenen Kontext wahrnehmen zu können, wird im Berliner Weisheitsparadigma durch die Weisheitsdimension des Werterelativismus und Kontextualismus benannt (Staudinger, 1989).

Orwoll und Perlmutter (1990) erwähnen darüber hinaus die Fähigkeit weiser Personen zur „Transzendenz“ im Rahmen der reifenden Persönlichkeit. Eine transzendente Entwicklung übersteigt eigenzentrierte Interessen und anerkennt zunehmend die Komplexität des Lebens. Dies korrespondiert in etwa mit Rösings Pol der „Entgrenzung“. Ohne Transzendenzfähigkeit keine Entgrenzung.

Andere Autoren betonen die Bedeutung der integrativen Faktoren der gesamten Persönlichkeit außerhalb reiner Kognition, über die Verbindung von Logos und Mythos (Labouvie-Vief, 1990), und kritisieren die Dominanz der bisher einseitig kognitiven Erforschung von Weisheit (Csikszentmihalyi & Rathunde 1990; Rösing 2006; Küpers & Statler , 2007). Die weise Person ist eine emotional integrierte und balancierte Person (in Staudinger & Leipold, 2003)

Mit dem Begriff Weisheit verbindet sich - über alle Forschungsansätze hinweg - ein die gesamte Person integrierender und handlungsleitender Impetus (Kunzmann & Baltes, 2003a; Orwoll & Perlmutter, 1990). Weise Personen verbinden intrapersonelle, reflektive und kognitive Fähigkeiten mit interpersoneller, d.h. sozialer Kompetenz. Die reflektive Komponente beinhaltet dabei auch Intuition und Introspektion (Clayton, 1975, in Staudinger & Leipold, 2003, S.173). Hier zeigt sich der Bezug zur Psychologie des Bewusstseins, wie im folgenden Kapitel ausgeführt wird.

Weise Personen zeigen eine hohe ethisch-moralische Kompetenz verbunden mit einer Zeit- und Situationen übergreifenden, umfassenden Perspektive, die sich am Wohl der Gesamtheit orientiert (Bluck & Glück, 2005; Fowers 2003; Holliday & Chandler, 1986; Kunzmann & Baltes,

2003 b; Orwoll & Perlmutter, 1990; zur externen Validität mit moralischen Indices: Staudinger & Leipold, 2003).

In Bezug auf die grundlegenden drei Ethiktraditionen, die deontologische, die utilitaristische und die tugendethische, zeigt sich für die Autorin, dass weise Personen, unabhängig von ihrem Geschlecht, eher „männliche", deontologische Zugangsweisen und „weibliche", relational-empathische Zugänge zu Ethik in sich integriert haben. Die weise Person zeichnet sich durch einen „moralischen Stil" (Schulman, 2005) aus, der weibliche und männliche Aspekte in sich vereint.

Die persönlichen Dispositionen und Fähigkeiten von weisen Personen sind demzufolge wertvoll und notwendig in Wirtschaft und Gesellschaft und in Bezug auf die komplexen Anforderungen im 21. Jahrhundert sogar unverzichtbar, so der Ausgangspunkt in dieser Studie.

3.2 Psychologie des Bewusstseins – eine vernachlässigte Dimension in der psychologischen Weisheitsforschung

Wenn Weisheit definiert werden kann als die Integration und Balance der beiden Pole Eingrenzung und Entgrenzung mit der Orientierung auf Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl (Rösing 2006), bleibt die Frage, *wie* weisen Personen diese Integrationsleistung bei komplexen beruflichen Situationen gelingt. Welche Bewusstseinsprozesse führen dazu? Und sind diese Prozesse erlernbar oder lehrbar? Für die geplante Studie könnte dies relevant sein in Bezug auf die Entstehung, Ausbildung und Förderung von Weisheit im Kontext des beruflichen Handelns. Es wird damit außerdem eine Variable erfasst, die bisher in der Weisheitsforschung und in der Führungsliteratur vollkommen unberücksichtigt geblieben ist. Einen Beitrag zur Beantwortung der oben gestellten Fragen kann das Konzept der Bewusstseinsweite leisten Belschner (2003, 2005a, 2005b, 2005c, 2006, 2007, 2010). Belschner formuliert eine empirische Beschreibung von unterscheidbaren Kategorien (Faktoren) für Prozesse, die das gesamte Spektrum von (gesundem) menschlichem Bewusstsein abbilden.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass Belschners Bewusstseinsmodell nicht versucht, eine Antwort auf das in der allgemeinen Bewusstseinsforschung sogenannte „schwierige Problem" zu geben („the hard problem", „das schwierige Problem" in Blackmore, 2007). Das „schwierige Problem" der Bewusstseinsforschung bezieht sich auf Fragen und Erklärungen dazu, „wie physikalische Prozesse im Gehirn subjektive Erfahrungen hervorrufen können" (Blackmore, ebenda, S.11). In diesen Themenkreis gehört die Auseinandersetzung darüber, in welchem Zusammenhang Gehirn und Erfahrung, bzw. Gehirnaktivitäten und Bewusstsein stehen (soge-

nannte neuronale Korrelate des Bewusstseins, NCC´s, Blackmore, a. a. O., S.12). Letztlich werden dadurch generelle Fragen nach einem separaten Bewusstsein, dem Bestand eines Selbst, der Freiheit des Willens sowie metaphysische Fragen und ethische Konsequenzen (Metzinger, 2007) berührt. Die Erforschung des „schwierigen Problems“ wird in den letzten Jahrzehnten von unterschiedlichen Disziplinen wie den Neurowissenschaften, der Kognitionspsychologie, von Mathematikern und Philosophen untersucht. Die Auseinandersetzung in diesen grundsätzlichen Fragen führt zu nicht unerheblichen und erbitterten Positionsstreitigkeiten (Blackmore, 2007, S.15).

Belschners Theorie der Bewusstseinsweite setzt demgegenüber an der phänomenalen Erfahrung von Bewusstseinsinhalten an. Die Methodik basiert auf der Tatsache, dass Personen Bewusstseinsinhalte sprachlich repräsentieren können. Personen können also Fragebogenitems, die ihnen präsentiert werden, mehr oder weniger zustimmen oder sie als irrelevant beurteilen. Das Antwortverhalten von Versuchsteilnehmenden ist davon abhängig, wie ihnen diese Bewusstseinsinhalte temporär oder dauerhaft zugänglich sind (Belschner, 2010). In der Bewusstseinsforschung nennt Metzinger (2007) diesen Forschungszugang „phänomenale(n) Repräsentation“ von Wirklichkeit und dem eigenen Selbst (ebenda, S.214).

Für die vorliegende Untersuchung ist dieser phänomenale, verbale Zugang die geeignete Methode für die Fragestellung. Da die Untersuchung mittels eines zu konstruierenden Fragebogens geführt wird, steht die Versprachlichung von Bewusstseinsinhalten sowie von beobachtbarem Verhalten im Vordergrund. Untersucht wird daran, ob und wieweit Bewusstseinsweite, definiert nach Belschners Modell (2010), einen Beitrag zur derzeitigen psychologischen Weisheitsforschung und neueren Ansätzen der Führungstheorien leisten kann. Eine Auseinandersetzung mit den Grundlagen der Bewusstseinsforschung, wie sie in der Neurobiologie und der Kognitionspsychologie derzeit geführt wird, ist daher weder angestrebt noch Gegenstand dieser Untersuchung. Auf eine Darstellung des dortigen Forschungstands wird daher an dieser Stelle bewusst vollkommen verzichtet. Dies geschieht auch angesichts der bereits bestehenden Breite der drei theoretischen Felder dieser Untersuchung, der psychologischen Weisheitsforschung, der Psychologie des Bewusstseins und den Führungstheorien. Für den interessierten Leser ist der Sammelband von Blackmore (2007) eine geeignete Einführung in die grundsätzlich unterschiedlichen Positionen innerhalb der Bewusstseinsforschung. Von dort ist es möglich, weitere wissenschaftliche Quellen aufzusuchen.

Es folgt auf den nächsten Seiten eine Darstellung der Psychologie der Bewusstseinsweite nach Belschner und ihre Bedeutung der Einführung von Bewusstsein als „unabhängige Variable“ in die Forschung (Belschner, 2010).

3.2.1 Das Modell der Bewusstseinsweite

Das normale Wachbewusstsein des Menschen kann nach Belschner (2010) über ein Kontinuum von Zuständen beschrieben werden, die man sich auf einer Linie vom Pol A, über die Zone B zum Pol C vorstellen kann. Beginnend am linken Pol (A), vom sogenannten Alltagswachbewusstsein (AWB), verläuft das Kontinuum hin zu veränderten Bewusstseinszuständen (VBZ) an der rechten Seite des Spektrums Pol C (siehe untenstehende Abbildung). Die Zustände auf diesem Kontinuum lassen sich an der Differenzierung von fünf Kriterien des Alltagswachbewusstseins (siehe unten) eindeutig voneinander differenzieren. Für die erfahrende Person lässt sich hin zum rechten Pol des Spektrums eine immer weitere Öffnung und Verbundenheit mit dem Umfeld beschreiben. Über die Beschreibung von Strukturen auf diesem Spektrum der Bewusstseinsweite ergibt sich eine „differentielle Psychologie des Bewusstseins“ (Belschner, 2010, S.29), die es möglich macht, Bewusstsein als unabhängige Variable in das Design von Forschungsprozessen einzubringen. Und zwar sowohl hinsichtlich der Forschungsfrage als auch für die Haltung von Forscherpersonen und Beforschten hinsichtlich ihrer Verortung und Bewegung auf dem Spektrum des Bewusstseins (ebenda, S.138). Die Forschung zum Spektrum des Bewusstseins baut dabei auf den theoretischen und grundsätzlichen Überlegungen zu Bewusstseinszuständen im spirituellen Kontext von Scharfetter (1997) auf.

Ziel und Hintergrund der Entwicklung des Modells von Belschner war, Erfahrungen jenseits des als „normal“ definierten linken Pols des Alltagswachbewusstseins in beschreibender Sprache zu definieren. Somit können alle Formen des Bewusstseins in Forschungsprozesse sowie im beruflichen Handeln systematisch eingebracht werden, so, dass diese an den wissenschaftlichen Diskurs anschlussfähig werden (Belschner 2005b, 2007, 2010). Dies gilt zum Beispiel für die Beschreibung ansonsten religiös geprägter Begriffe wie der spirituellen Erfahrung, in deren Umfeld auch der Weisheitsbegriff auf Grund seiner historischen Ableitung steht. Zweitens werden durch eine präzise Beschreibung von Bewusstseinsprozessen die Abwertung und Tabuisierung veränderter Bewusstseinszustände vermindert (Belschner, 2005b). Denn die Begrifflichkeit und Bewertung dessen, was in Bezug auf Bewusstseinszustände „normal“, was „verändert“ oder sogar „unnormal“ ist, beruht auf kulturellen Übereinkünften und unterliegt nicht unerheblichen Sanktionen innerhalb professioneller „communities“, z.B. bei Psychotherapeuten (Belschner 2010, S.54) sowie auch in der „scientific community“ (ebenda, S.29[47]).

47 Typisch ist für die Standardausbildung in der Psychologie vielmehr, Bewusstsein rein physiologisch zu definieren und nur zwischen Zuständen des Wachens, Schlafens, Träumens oder pathologischen Bewusstseinstrübungen zu unterscheiden. Siehe z.B. in Grundlagen der Klinischen Psycho-

Um die mögliche Relevanz der Psychologie des Bewusstseins auch für den beruflichen Alltag von Führungskräften darzustellen, sollen die Grundzüge der Psychologie des Bewusstseins näher erläutert werden. Für die Berufsgruppe der Manager kann demgemäß in der vorliegenden Untersuchung erstmals erfasst werden, welche Erfahrungsklassen der Bewusstseinspräsenzen (Belschner, 2010) von diesen Professionellen bevorzugt eingesetzt werden.

Zunächst wird definiert, was den Beginn des Kontinuums der Bewusstseinszustände, das Alltagswachbewusstsein, ausmacht. Das Alltagswachbewusstsein des Menschen kann definiert werden als erlebte Konstante von mindestens fünf Parametern (Belschner, 2005b, S.130):

(1) der dreidimensionale Raum
(2) die lineare Zeit
(3) die Subjekt-Objekt Trennung
(4) die lokale Kausalität
(5) die konsistente Ich-Organisation

Je weiter man sich auf dem Spektrum des Bewusstseins an den rechten Pol bewegt, verändert sich die Wahrnehmung dieser fünf Konstanten hin zu „veränderten Bewusstseinszuständen“, die am Ende mit dem Wort der „Non-Dualität“ (Nicht-Zweiheit) bezeichnet sind.

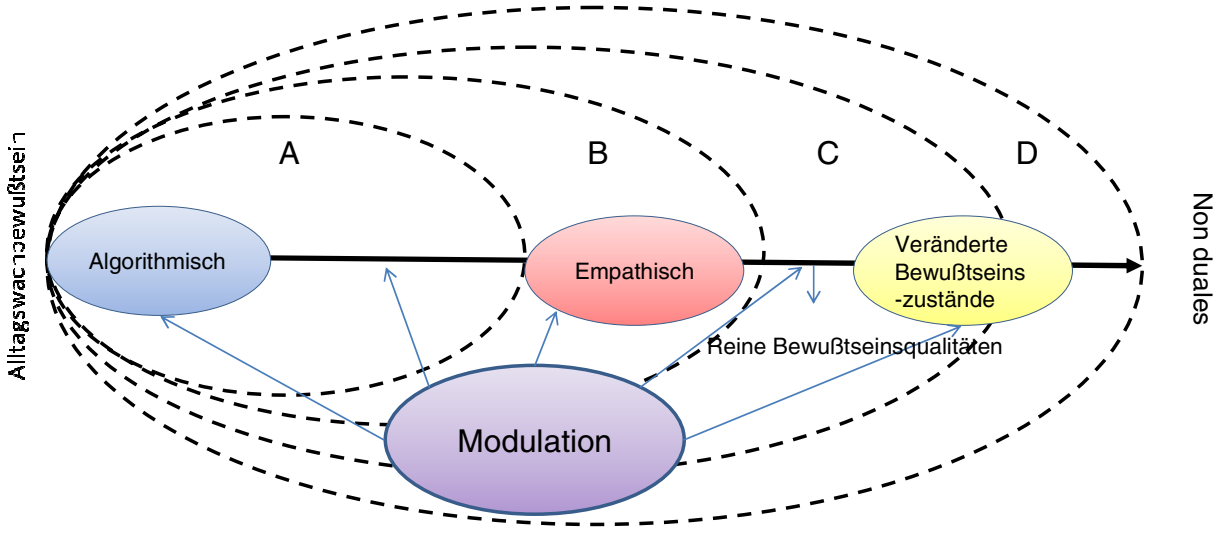


Abb. 4: Spektrum des Bewusstseins nach Belschner (2010)

Auf dem Spektrum zwischen diesen Polen kann man empirisch verschiedene Zustände und Erfahrungen benennen, in denen sich jeweils das Erleben der Konstanten des Alltagsbewusstseins graduell verändert. Charakteristisch für die Zustandsveränderung des Bewusstseins ist, dass sich die Erfahrung einer konsistenten und zentralen Ich-Bezogenheit (auf der linken Seite des Spekt-

---

logie (2008), Kapitel Psychophysiologische Grundlagen, S.652-654. In Ehlers, A. & Hahlweg, K. (Hrsg). Grundlagen der Klinischen Psychologie. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe

rums) in Richtung des rechten Pols hin zu einer mehr offenen, durchlässigen Erfahrung verändert, in der sich die Grenzen des Ich für das Umfeld öffnen, bis hin zu einem Eingebundensein in die Gesamtheit des Seins, in der sich auch das Raum-Zeitempfinden des Individuums wesentlich verändert. Solche Erfahrungen umfassen z.B.: Entspannung, Versunkensein in die Natur, Staunen, FLOW-Erfahrung, Dankbarkeit, Stille der Gedanken, intuitive Erfahrung, Strom der Zeit verschwindet, Versunkenheit, umfassende Verbundenheit, Einheitserfahrung (Belschner, 2005b S.133).

Das Kontinuum des Bewusstseins ist auch jenseits des Alltagsbewusstseins Teil des Erlebens gesunder Menschen und nicht zu verwechseln mit Trübungen des Bewusstseins, wie sie in den diagnostischen Systemen psychischer Erkrankungen aufgeführt sind, zum Beispiel im ICD 10 (World Health Organization, 2004) oder DSM-IV-TR (American Psychiatric Association, 2000). Für psychische Erkrankungen gelten als Symptome u. a. die Nicht-Orientierung zur eigenen Person, zum Ort und zurzeit. Entscheidend ist hierbei, dass eine psychisch erkrankte Person den Bewusstseinszustand nicht willentlich verändern kann, während ein gesunder Mensch aus dem Zustand tiefer Versunkenheit ohne Probleme wieder in den Zustand der Alltagsorientierung wechseln kann.

Der Verlauf über die Achse der Bewusstseinszustände ist fließend, jedoch lassen sich auf diesem Spektrum bisher empirisch vier voneinander differenzierbare Bewusstseinsweiten oder auch Strukturen definieren (Belschner, 2005c; Koch-Göppert & Belschner, 2009). Diese sind in der untenstehenden Zeichnung mit den sich ausweitenden Ovalen A-D bezeichnet. Zu diesen Bewusstseinszonen gehören drei pragmatisch benannte Typen von Bewusstseinserfahrungen:

- algorithmische Präsenz.: das rationale Alltagsbewusstsein, konzeptuell, analytisch, rational. Modus der sachlich-rationalen Verhandlung
- empathische Präsenz: die verbundene Bewusstseinspräsenz, mitschwingend. Modus des empathischen Diskurses
- non-duale Präsenz: die nicht geteilte, umfassende Bewusstseinspräsenz. Modus der Resonanz

Außerdem ist ein Modus benannt, um die Bewusstseinszustände (willentlich) zu verändern (Belschner, 2010, S.57).

- Modulation des Bewusstseins (Wechseln von unterschiedlichen Bewusstseinszuständen oder -weiten).

Die Bezeichnungen der drei Bewusstseinsmodi sollen in ihrer Bedeutung noch näher erläutert werden.

Algorithmisch meint im Wortsinn: „eine exakt beschriebene Vorgehensweise zum Lösen eines Problems in endlich vielen und eindeutig beschriebenen Schritten“48. Damit ist der Bewusstseinszustand definiert als regelgeleitet und rational. Man spricht über Dinge in einem rationalen Diskurs, denen bestimmte festlegbare Gesetzmäßigkeiten zugrunde liegen.

Das Wort empathisch stammt von Empathie. Empathie wird definiert als „die Fähigkeit zum Einfühlen“ und gehört zur Grundausstattung des Menschen[49]. Empathisch sein umfasst, sich einzufühlen in andere, mitzufühlen, mitzuschwingen. Empathie bringt den Menschen von einem Modus des Diskurses über eine Sache oder einen Menschen hin zu einer dialogischen Bezogenheit zum DU. Dies kann man als Dialog oder auch als empathischen Diskurs bezeichnen. Emotionen werden dabei in die Kognition integriert, eine Fähigkeit, die Teil der sogenannten „Emotionalen Intelligenz“ (Goleman, 1995) ist (siehe Beschreibung unter Kapitel 3.3.3.2, S.118).

Non-dual ist ein Begriff, der aus dem Bereich der Weisheitstraditionen und dazu gehöriger Meditationspraktiken stammt, wie zum Beispiel im Buddhismus. Das Wort hat keinen Eingang in die Alltagssprache gefunden[50]. Typisch für diesen Zustand ist eine veränderte Zeitempfindung, die das „Hier-und-jetzt“ mit dem ewig Zeitlosen verbindet, in einer Art zeitlosem Zustand oder einer Versunkenheit in der Zeit. Tun und Sein werden eins in einem Zustand, der zum Beispiel mit dem Begriff FLOW umschrieben wird (nach Csikszentmihailyi 1990). Weiterhin öffnet sich in diesem Zustand die Wahrnehmung für Grenzen des eigenen Seins und Leibes hin zu einer umfassenderen Verbindung mit dem belebten und unbelebten Umfeld. Diese Öffnung wird – im Gegensatz zu psychischer Erkrankung – nicht als bedrohlich sondern als friedlich oder beglückend empfunden. Typisch für Bewusstseinszustände am rechten Pol des Kontinuums sind Erfahrungen von Verbundenheit und Liebe, wie sie z.B. von meditationserfahrenen Personen berichtet werden.

Für die Entwicklung bewusstseinssensitiver Forschungsinstrumente hat Belschner (2010) jeweils viel Aufmerksamkeit auf die Entwicklung und Anpassung von Items in sprachlicher Hinsicht verwendet. Für die vorliegende Untersuchung wird daher vor dem Hintergrund der Zielgruppe von Managern entschieden, in der Außenkommunikation mit Untersuchungsteilnehmenden die Bewusstseinsstrukturen am rechten Pol mit der verbalen Marke „erweiterte Präsenz“ an Stelle „non-dualer Präsenz“ zu beschreiben sowie die Qualitäten des Bewusstseins am rechten

48 Wiktionary.org/wiki/Algorithmus. Zugriff am 24.4.2012.

49 Lexikon.stangl.eu/1095/empathie. Zugriff am 24.4.2012.

50 Eine Abfrage eines gängigen Synonymwörterbuchs, das im Internet verfügbar ist, ergibt „keine Treffer“.

Pol mit „erweiterten Bewusstseinszuständen“ gegenüber „veränderten Bewusstseinszuständen“ zu benennen.

Aus den vorhergehenden Beschreibungen von Weisheit und Merkmalen weiser Personen wird offensichtlich, dass die beiden Modi, empathisch und erweitert, einen Bezug zu Weisheit haben. Diese Bewusstseinszustände definieren quasi den modus operandi weisen Bewusstseins. Im Weisheitsdreieck von Rösing (2006) gesprochen, benötigen wir sowohl empathische als auch erweiterte Bewusstseinspräsenz, um unsere Einbindung in die Vielfalt und Komplexität des Lebens zu erfahren (rechter Pol Entgrenzung), als auch uns intrinsisch auf das Gemeinwohl, Sinn und Wesentlichkeit auszurichten (Spitze des Dreiecks). Und auch der linke Pol des Weisheitsdreiecks, die Eingrenzung, das Erkennen eigener Grenzen und die daraus folgende Mäßigung gelingt als intrinsische Motivation nur, wenn ich empfinde und in Resonanz spüre, wo meine Grenzen sind. Denkbar wäre natürlich auch, dass dieser Pol über rein algorithmische Präsenz, nämlich klare Regeln, vorgegeben wird. Dies wird ja auch durch diverse Systeme, ob religiöser oder juristischer Herkunft, genau so gehandhabt. Jedoch erfordert die Bewegung im Weisheitsdreieck nach Rösing eine virtuose Beweglichkeit innerhalb des Spektrums des Bewusstseins.

3.2.1.1 Instrumente und empirische Befunde zu Bewusstseinszuständen im professionellen Handeln

Die drei Modi der Bewusstseinspräsenz und die Fähigkeit zur Modulation des Bewusstseins wurden von Belschner und Kollegen in unterschiedlichen beruflichen Gruppen untersucht, und zwar im psychosozialen, therapeutischen Feld (Belschner, 2005c; Fischer 2007) und für forschende Personen im wissenschaftlichen Feld (Koch-Göppert, 2008; Koch-Göppert & Belschner 2009). An der rechten Seite des Bewusstseinskontinuums erweitert sich mit dem Gefühl der Verbundenheit auch die Interaktion mit Beteiligten im beruflichen Setting (z.B. Klienten im Psychotherapieprozess) sowie der Raum von Lösungsmöglichkeiten. So nähern sich z.B. Forscher ihrem Forschungsgegenstand sehr unterschiedlich, je nachdem welche Bewusstseinsmodi ihnen im wissenschaftlichen Kontext „erlaubt“ erscheinen (Koch-Göppert, 2008). Therapeuten wiederum machen Klienten unterschiedliche Beziehungsangebote und bieten verschiedene Lösungsräume und Vorgehensweisen an, je nachdem welche Bewusstseinsmodi sie in der therapeutischen Arbeit anwenden wollen oder können.

In der Schule der Psychologie des Bewusstseins sind inzwischen mehrere Studien und Manuale entstanden, die so konstruiert wurden, dass die unterschiedlichen Präsenzmodi des Wachbewusstseins erfassbar sind (aufgelistet in: Belschner, 2010, S.90).

Für die vorliegende Studie sind zwei dieser Manuale als Referenzpunkte bei der Itemkonstruktion zu Weisheit im Management denkbar. Dies sind:

- Der Oldenburger Test für Bewusstseinszustände - Psychosoziales Handeln (OTB-PH, Belschner, 2005c[51])
- Der Oldenburger Test achtsames Forschen (OTB-F, Koch-Göppert & Belschner, 2009)

Aus dem OTB-PH sind vor allem Items interessant, die eine starke Regel- und Kontrollorientierung aus dem algorithmischen Cluster abbilden, die dem Image von Management entsprechen könnte. Hier ein Beispiel (in Belschner, 2010, S. 52):

- Vor dem Beginn einer Beratung/Therapie sehe ich meine Aufzeichnungen durch und entwerfe einen Therapieplan.

Aus dem OTB-F wiederum könnten Items anregend sein, die die Modulation der Bewusstseinspräsenz abbilden, da sich vermutlich auch Managemententscheidungen in Übergangszonen des Bewusstseins abspielen (in Belschner, 2010, S. 57):

- In der Forschungsarbeit stelle ich hin und wieder fest, dass ich mitten in einem Tagtraum bin.

Zentrales Konstruktionsprinzip des zu entwickelnden Fragebogens wird jedoch die implizite Forschungsstrategie bleiben, die ihren Ausgangspunkt in den Interviews mit Experten (Führungspersonen) nimmt.

In der vorliegenden Studie wird darüber hinaus angestrebt, das zu entwickelnde Instrument so zu konstruieren, dass es die Modi der Bewusstseinspräsenz mit erfassen kann. Dadurch kann damit zum ersten Mal in einer empirischen Stichprobe an deutschsprachigen Führungspersonen erhoben werden, welche Muster von Bewusstseinsmodi Manager für sich als gültige und erfahrbare Bewusstseinsqualitäten im beruflichen Kontext anerkennen und abrufen. Vor dem Hintergrund einer unterschiedlichen Bewusstseinsschulung können dann empirische Zusammenhänge hergestellt werden.

3.2.1.2 Die Forscherperson in der Psychologie des Bewusstseins

Belschner regt an, dass Forscherpersonen, die mit der Bewusstseinsweite im Forschungsdesign arbeiten, das Spektrum des Bewusstseins als eine Kompetenz aus eigener Erfahrung kennen sollten (2010, S.36). Das Kapitel zur Psychologie des Bewusstseins soll daher mit zwei persönlichen

51 Das Manual wurde zunächst unter dem Namen „Bewusstseinszustände im professionellen Handeln (BPH), von Belschner (2005c) veröffentlicht. Die Umbenennung folgte der inzwischen einheitlichen Reihe der Oldenburger Tests für Bewusstseinszustände.

Erfahrungsvignetten der Autorin abgeschlossen werden, die solche Zustandsveränderungen schildern.

A) Die Erfahrung allumfassender Schönheit

Nach einer Wanderung, die die Autorin vor einigen Jahren allein auf einer spanischen Insel unternommen hat, dreht sie sich noch einmal zu dem Bergkamm um, den sie im Laufe des Tages bestiegen hat. Der körperliche Zustand ist ermattet, aber nicht unangenehm. Im Zurückblicken liegt der Bergkamm in der untergehenden Abendsonne. Der schöne Anblick bekommt nun aber eine solche Intensität, dass Raum und Zeiterleben sich verschieben. Die Farben erscheinen leuchtender als sonst. Die Räumlichkeit des inzwischen weit entfernten Bergkamms erscheint plastischer und näher als es der „Realität" entspricht. Es ist so, als hätte man eine 3-D Brille aufgesetzt, während man den Film sonst nur in 2-D sieht. Von der Schönheit dieses Anblicks ergriffen setzt die Wanderin ihren Weg fort und kehrt in einer nahe gelegenen spanischen Tapas-Bar ein, um ein Getränk einzunehmen. Die typische Lokalität mit billigen Plastikstühlen und dem zu erwartenden Publikum aus Einheimischen und wenigen Touristen erscheint ebenso ergreifend schön wie der zurückgelassene Bergkamm. Das Musikvideo im obligatorischen Fernseher – ein Wunder! Die Menschen in der Bar – alle wunderschön! Die Wanderin empfindet dies, obwohl sie gleichzeitig völlig realistisch wahrnimmt, wie die Dinge „sind", nämlich nach „normalen" Maßstäben eben „normal" oder sogar „hässlich". Der Zustand der Elevation hält noch einige Stunden an, bevor er abebbt und nach dem Schlaf vergeht.

Ähnliche Erfahrungen kennt die Forscherin auch aus Zeiten von Meditationsretreats oder Klosterzeiten. Es wurde hier bewusst eine nicht religiöse Erfahrung berichtet, um deutlich zu machen, dass sich bewusstseinsveränderte Zustände auch im Alltag ereignen, hier begünstigt durch die körperliche Erschöpfung nach der Wanderung in der Natur.

B) Die Erfahrung des Bewusstseinssprungs im Forschungsprozess

Zum ungestörten Arbeiten an der wissenschaftlichen Forschung zieht sich die Autorin mehrmals in ein Kloster zurück. Der Ort kontemplativer Stille bietet einen Raum nicht nur äußerlicher sondern auch geistiger Ruhe, die auch getragen ist durch den kontemplativen Lebens- und Gebetsrhythmus der Klosterschwestern.

In dieser Umgebung werden Zustände von entspannter Aufmerksamkeit möglich, in denen die Forscherin manchmal „Sprünge" des Bewusstseins erlebt, die nichts mit Nachdenken zu tun haben. Es ist eher so, als wenn plötzlich Lösungen und Zusammenführungen geschehen, die der rationale Verstand dann im Nachhinein deuten und erklären muss. Der Verstand muss sich be-

mühen, die Wege nachzuvollziehen, die die Intuition vorausgesprungen ist. Dieses Phänomen kann die Forscherin inzwischen gelassen und dankbar akzeptieren.

Während des Forschungsprozesses oder anderer Schreibarbeiten macht die Autorin auch immer wieder einmal die Erfahrung einer überwältigenden Müdigkeit mitten im Arbeitsprozess. Sie unterbricht dann die Arbeit, um in einen etwa 15-minütigen Schlaf oder Dämmerzustand zu fallen. Nach dem Aufwachen haben sich die Gedanken „sortiert“ und lose Enden haben sich verbunden. Das Sprichwort „Den Seinen gibt’s der Herr im Schlaf“ wird hier unmittelbar erlebbar. Nicht das rational angestrengte Tun, sondern das in der Tiefenentspannung zulassende Sein tut seine Wirkung.

Das Wissen um die Psychologie des Bewusstseins und insbesondere die Arbeiten der Kollegin Koch-Göppert über Bewusstseinsprozesse bei Forschenden machen es der Autorin möglich, diese Zustände nicht als „unwissenschaftlich“ zu zensieren, sondern zuzulassen und in die Arbeit zu integrieren.

Als abschließende Darstellung der Psychologie des Bewusstseins sollen noch zwei Aspekte vorgestellt werden, die im Zusammenhang mit Bewusstsein und Weisheit eine Bedeutung haben können. Dies sind einmal die Werte von weisen Personen und zum anderen der Begriff der Achtsamkeit, der als mögliche Mediatorvariable von Bewusstseinsweite als erstes vorgestellt wird.

3.2.1.3 Achtsamkeit als Mediator von Bewusstseinsweite und der Entwicklung von Weisheit

Dem Begriff der Achtsamkeit und Methoden zur Achtsamkeitsschulung wird in der Psychologie des Bewusstseins eine zentrale Bedeutung zugemessen (Belschner et al. 2007). Aus der Zusammenschau unterschiedlicher empirischer Befunde lässt sich belegen, dass Achtsamkeit auch in Bezug auf die Entwicklung von Weisheit eine wichtige Rolle spielt. Sie unterstützt im Sinne eines Mediators verschiedene Haltungen und Denkprozesse, die für weises Handeln unabdingbar sind.

Achtsamkeit ist ein Begriff, der aus der buddhistischen Theravada Tradition stammt (Gottwald, 2007; Möhle, 2010). Unter Achtsamkeit versteht man dabei eine Qualität des Bewusstseins:

- auf den gegenwärtigen Moment ausgerichtet
- vorurteilsfrei
- nicht bewertendes Wahrnehmen
  (Gottwald, 2007; Möhle, 2010).

Möhle betont, dass Achtsamkeit damit eher eine Daseinsqualität als eine Technik ist (ebenda, S.56). Jedoch lässt sich Achtsamkeit durch unterschiedliche Techniken, wie Meditation sowie

die sogenannten „Do“-Künste oder Wege (Kampfkünste) oder auch Qi-Gong wirksam fördern und trainieren (siehe zusammenfassend Möhle, 2010). Achtsamkeit lässt sich nach Möhle demnach auch als Fertigkeit definieren, die in unterschiedliche Bereiche des Alltags übertragbar ist.

Traditionell wird Achtsamkeit als Meditationspraxis auf vier Bereiche menschlicher Aktivitäten angewendet (Gottwald, 2007, S. 203):

- körperliche Vorgänge (Atem, Körperregionen)
- Gefühle
- alltägliche Wahrnehmungen
- Denktätigkeit und Denkinhalte

Als Auswirkungen der Achtsamkeitspraxis lassen sich Qualitäten beobachten wie Geduld, Vertrauen, Gelassenheit, Einsicht und Mitgefühl (Möhle, 2010, S.64). Die gesundheitsfördernde Wirkung der Achtsamkeitsmeditation wird in der zeitgenössischen Gesundheitsversorgung vielfältig genutzt, so in der Stressreduktion und Schmerztherapie (Kabat-Zinn, 2001) sowie in der (kognitiv-behavioralen) Psychotherapie und Borderline-Therapie (zusammenfassend siehe Möhle, 2010).

Achtsamkeit und Weisheit werden in den buddhistischen Traditionen als einander bedingende, verwandte Konstrukte gesehen (Gottwald, 2007; Möhle, 2010). Gottwald (2007) benennt Achtsamkeit in der buddhistischen Tradition des Theravada als Werkzeug zur Formung des Geistes, als Schlüssel zur Erkenntnis sowie als Kennzeichen eines befreiten Geistes (ebenda, S. 202). Die Theravada Tradition des „Vipassana“ bedeutet wörtlich „höheres Sehen“, „intuitives Wissen“ oder „inneres Verstehen“ (zitiert nach Möhle, ebenda, S. 56). Die dazu praktizierte Meditationsform wird als „Einsichtsmeditation“ bezeichnet (ebenda).

Auch im nicht-religiösen Kontext wird Achtsamkeit als ein bedeutsames und unersätzliches Mittel zur Förderung von Aspekten gesehen, die weisen Personen zugeschrieben werden. Dazu zählen Selbsterkenntnis, multiperspektivisches Denken, Einsicht, Mitgefühl, Verbundenheit und Erfahrungslernen (La Forge, 2004; Langer, 2005, de Colle & Werhane, 2008).

Langer (2005) betont, dass sich Achtsamkeit von dem in der positiven Psychologie (Snyder & Lopez, 2005) vertretenen Ansatz, positive Evaluationen und Emotionen zu stärken, unterscheidet. Nach Langer sind alle „labels“ und Evaluationen, ob positiv oder negativ, in Frage zu stellen, da sie potentiell negative Effekte nach sich ziehen. Dazu gehören Vermeidung von Handlungen, automatisiertes Bewerten, die Illusion der Stabilität, Vergleiche sowie eine Abwertung des gegenwärtig präsenten Augenblicks (ebenda, S. 218 ff. und S.228). Achtsamkeit stellt nach

Langer vielmehr den Prozess des Bewertens selbst in Frage und eröffnet damit die Freiheit, sich in Handlung zum Ausdruck zu bringen, unabhängig von der Bewertung des Ergebnisses (ebenda, S.22852). Achtsamkeit ist für Langer daher auch Voraussetzung für Erfahrungslernen, in dem Achtsamkeit Merkmale wie Offenheit und multiperspektivisches Wahrnehmen beinhaltet (ebenda, S.216). Damit ist Achtsamkeit sehr offensichtlich auch ein wesentlicher Mediator für die Entwicklung von Merkmalen der Weisheit, wie sie in der psychologischen Weisheitsforschung benannt werden (siehe oben und vorige Kapitel).

La Forge (2004) beschreibt, wie Achtsamkeit moralisches Denken und Verhalten von Managern fördern kann. In einem Programm für Business-Studenten und Manager praktizieren die Teilnehmenden drei Meditationsformen[53]. Als erste meditative Form wird die nicht-diskursive, achtsamkeitsbasierte Meditation geübt.

Über die Wahrnehmung mental-emotionaler Muster und einer ausgeweiteten Präsenz des Bewusstseins ermöglicht Achtsamkeit, dass moralische Aspekte des beruflichen Handelns ins Bewusstsein kommen, die vorher nicht und nicht so deutlich wahrgenommen wurden.

Auch Gottwald (2007) benennt Achtsamkeit als wesentliche Voraussetzung dafür, ein moralisches Bewusstsein zu entwickeln, das nicht ausschließlich aus der Befolgung vorgegebener Regeln und Gesetze beruht. Basierend auf einem handlungstheoretischen Ansatz, stellt Gottwald vier Aspekte einer achtsamkeitsbasierten moralischen Entwicklung vor (ebenda, S.212, ff). Der erste Aspekt beschreibt moralisches Bewusstsein als Emergenzphänom. Moralisches Bewusstsein entsteht situativ, wenn die Frage aufsteigt „Wie geht es verantwortbar weiter“ (ebenda, S.213). Es ist genau dieser Schritt, der nach Werhane (1998, 2002) in vielen Fällen ethischer Fehler von Managern unterbleibt. Manager nehmen in einer gegebenen Situation kein ethisches Problem wahr, weil sie in ihren mentalen Mustern („scripts“) gefangen bleiben und die Perspektive nicht wechseln.

3.2.1.4 Zusammenfassung: Achtsamkeit, Bewusstseinsweite und Weisheit

Achtsamkeit fördert die Modulation der Bewusstseinsweite. Die nicht-wertende Präsenz öffnet Bereiche jenseits der algorithmischen Präsenz. Berichte von Meditierenden zeigen, dass auch und gerade im „Business“-Kontext Mitgefühl und Verständnis für andere Menschen sowie ein

---

52 Langer hat zu Fragen von Achtsamkeit, Evaluationen, Lernen und Selbstakzeptanz mehrere empirische Studien durchgeführt, die sich in Langer (2005) finden.

53 Paul La Forge, katholischer Priester mit Ausbildungen und Praxis in Mediation und Körpererfahrungswegen (schwarzer Gürtel Kodokan Judo; Yoga und Tái Chi Chuan Praxis), war bis zu seiner Emeritierung Professor am Department für Business Management an der Nanzan University, Nagoya, in Japan

Erleben des Eingebundenseins in den größeren Kontext des Lebens zunehmen (La Forge, 2004). Somit stehen Achtsamkeit, Bewusstseinsweite und damit folgend die Ausprägung überpersönlicher Werte als Merkmal von Weisheit in einem positiven Zusammenhang. Achtsamkeit eröffnet die Wahrnehmung und Einsicht in die eigenen kognitiv-emotionalen Muster. Dieses Erkennen ermöglicht ein Verständnis für die Grenzen der eigenen Wahrnehmung (Pol Eingrenzung des Weisheitsdreiecks, Rösing, 2006) sowie das empathische Verständnis für mögliche andere Perspektiven (Pol Entgrenzung, Vernetzung). Dem achtsam Wahrnehmenden wird die Beziehung von Perspektiven, Wahrnehmung und Bewertung deutlich, was einseitige negative oder positive Zuschreibungen relativiert (Langer, 2005, La Forge, 2004). Die Ausrichtung auf das größere Ganze, das Gute, Sinn und Wesentlichkeit wird möglich.

Die Psychologie des Bewusstseins ergibt als latente Variable einen Aufschluss darüber, wie manche Befunde der Weisheitspsychologie einzuordnen sind. So zum Beispiel die überpersönliche Werteorientierung von weisen Personen. Auf sie soll im folgenden Abschnitt kurz eingegangen werden.

3.2.1.5 Bewusstseinsweite, Werteentwicklung und Weisheit

In der Weisheitsforschung ist empirisch belegt, dass weise Personen eine Werteorientierung vertreten, die über persönliche Bedürfnisse hinausgeht und sich am Wohl anderer, der Gemeinschaft und der Nachhaltigkeit des ökologischen Systems orientiert (Kunzmann & Baltes, 2003b). Aus der Perspektive der Psychologie des Bewusstseins betrachtet könnte man den drei Modi der Bewusstseinspräsenzen, die eine Person erfahren kann, Werte zuordnen, die eine Person für sich als handlungsleitend erlebt. Daraus ergeben sich ebenfalls drei mögliche Cluster von Werten. Diese verlaufen analog zum Spektrum der Bewusstseinspräsenzen von individuell-personenzentrierten Werten über Beziehungswerte hin zu sozio- und weltzentrischen Werten. Je größer das Spektrum der Bewusstseinsweite einer Person ist, desto mehr wird sie sich als Teil eines größeren Lebenskontextes erleben. Dies ist gekennzeichnet durch ein Mitschwingen und Mitfühlen mit Personen aber auch dem gesamten belebten und unbelebten Umfeld. Dieses unwillkürliche Erleben jenseits normativer, rationaler Verhaltenskodices und Gebote führt folgerichtig zu einer Erweiterung des Wertesystems einer Person. In Rösings Weisheitsmodell (2006) sowie in den Befunden der empirischen Weisheitsforschung (z.B. Kunzmann & Baltes, 2003b) gilt die Zentrierung auf Sinn und Gemeinwohl als wesentliches Merkmal von Weisheit. Bewusstseinsweite, Werteorientierung und Weisheit stehen damit in einem positiven Zusammenhang. Von praktischer Bedeutung ist dabei, dass Bewusstseinsweite durch Übung beeinflussbar ist, wie dies bereits systematisch in den achtsamkeitsbasierten Therapien angewendet

wird (Kabat-Zinn, 2001). Bewusstsein als theoretisches Konzept und empirischer Parameter wurde jedoch bisher in der gesamten psychologischen Forschung - und damit auch in der Weisheitsforschung – wenig berücksichtigt (Belschner, 2002, 2005).

In Bezug auf Führung ist die Ausbildung von Werten zu einem handlungsleitenden System für die führende Person und die Geführten von Bedeutung (Hannah et al., 2011; Küpers, 2006; Felfe, 2006a; Bass & Avolio, 1995). Ohne ein übergreifendes, am Gemeinwohl orientiertes Wertesystem sind die komplexen Integrationsanforderungen der Nachhaltigkeit mit der Balance von Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft von Führungskräften nicht zu leisten. Der Ausbildung eines internalisierten Wertesystems, das sich am Gemeinwohl orientiert, könnte insofern eine entscheidende Bedeutung in der Kompetenzentwicklung von Führungskräften zukommen. Die Psychologie des Bewusstseins zeigt dabei Wege auf, wie solche Wertesysteme sich entwickeln können, basierend auf tatsächlicher Erfahrung, nicht auf externen Normen.

Belegt ist durch Studien bereits, dass es weisheitsfördernde Faktoren in der Person und in der Umwelt gibt, die zur Ausbildung von Weisheit beitragen können (Staudinger & Leipold, 2003). Hier könnte auch Bewusstseinsweite und vor allem die Bewusstseinsmodulation eine weitere Kompetenz sein. Dieser Aspekt soll in der geplanten Studie daher als relevanter Aspekt der Theoriebildung mit einbezogen werden. Eine wichtige Bedeutung könnte dabei die Entwicklung von Achtsamkeit einnehmen (Gottwald, 2007; La Forge, 2004; Langer, 2005).

3.2.2 Zusammenfassung: Auswahl eines Weisheitsmodells und Integration der Psychologie des Bewusstseins in den Forschungsgegenstand

In der vorliegenden Studie wird als Forschungsdesign für die Konstruktion eines Fragebogens eine implizite Strategie im Sinne der Weisheitsforscung gewählt werden (Staudinger & Leipold, 2003), indem Experten (Führungskräfte) über ihre Theorien und Erfahrungen zu Weisheit im Management befragt werden. Dennoch wird als konzeptioneller Rahmen ein a priori Weisheitsmodell zugrunde gelegt, das sich durch einen anwendbaren Bezug zum Kontext der Forschung, Führung und des Management eignet. Das in dieser Studie gewählte Modell ist das „Weisheitsdreieck“ von Rösing (2006). Weisheit wird hier strukturell als Integrationsleistung zwischen den beiden Polen „Eingrenzung“ und „Entgrenzung“ verstanden. Die inhaltliche Ausrichtung weisheitlichen Denkens, Handelns und Fühlens wird in diesem Modell als zentraler Punkt an die Spitze des Dreiecks gesetzt. Ziel weisheitlicher Entscheidungen und Handlungen ist demnach eine generelle Werteorientierung, eine Ausrichtung auf Sinn, Wesentlichkeit und auf das Gemeinwohl in der je gegebenen Situation.

Das Weisheitsdreieck zeichnet sich gegenüber anderen Weisheitsmodellen im Kontext dieser Studie durch mehrere Vorteile aus:

Es erlaubt erstens, zahlreiche Befunde der bisherigen Weisheitsforschung persönlichen Merkmalen weiser Personen zuzuordnen. Es ist außerdem geeignet, weisheitliches Handeln im Allgemeinen zu erfassen, also auch im beruflichen Kontext von Führungskräften. Dies ist der Vorzug von Rösings Weisheitsmodell gegenüber dem Berliner Weisheitsparadigma, das weises Handeln explizit und ausschließlich im Kontext von allgemeinen Lebensfragen untersucht. Rösings strukturelle Bestimmung von Weisheit als Integration von Eingrenzung und Entgrenzung entspricht zudem genau den Herausforderungen, die für Führungskräfte in der globalisierten Wirtschaft zunehmend bestimmend sind. Diese Herausforderungen bilden sich im Führungsalltag in einer Reihe von Dilemmata ab, für deren Lösung weisheitliches Denken, Fühlen und Handeln zentral sein könnte. Dies bestätigt sich in den ersten Untersuchungen zum Thema Weisheit im Unternehmenskontext.
Zweitens weist Rösings (2006) Modell gegenüber der Balance Theory von Sternberg (2003) den Vorteil auf, dass es ohne Hinzunahme weiterer komplexer Konstrukte wie Kreativität und Intelligenz auskommt.

Drittens erlaubt das Modell von Rösing, die Perspektive des Bewusstseins als unabhängige Variable in das Forschungsdesign zu integrieren (Belschner 2005b). In dem Spannungsfeld von „Eingrenzung“ und „Entgrenzung“ kann die Bewusstseinsweite, wie Belschner sie etabliert hat, eine epxlizite Rolle spielen. Bewusstsein als unabhängige Variable wurde bislang in der psychologischen Forschung generell und auch in der Weisheitsforschung vernachlässigt. Belschner (2005b) fordert diesen Umstand durch einen Ansatz zu ändern, den er als „consciousness mainstreaming“ in Anlehnung an „gender mainstreaming“ bezeichnet (ebenda). Diesem Ansatz soll bei der Entwicklung des Instruments WEIMA als ein Bezugspunkt Rechnung getragen werden.

Aus Sicht der Psychologie des Bewusstseins wird die weise Person als jemand konzipiert, die oder der das gesamte Spektrum des Bewusstseins virtuos nutzen kann. Denn für eine praktisch weisheitliche Ausrichtung, die Phronesis, gehört, wie Küpers (2005) sowie Küpers und Statler (2007) ausgeführt haben, die Integration von Kognition und Emotion in die Handlung und die soziale Umwelt. Phronesis ist, wie die Autoren betonen, in der Konzeption von Aristoteles kein rein kognitives und damit rein algorithmisches Phänomen. Daher erfordert Weisheit, dass dem Akteur, den Akteuren das gesamte Spektrum der Bewusstseinsmodi zur Verfügung steht. In Bezug auf den Forschungsstand in der Weisheitsliteratur erweitert die vorliegende Studie den

bisherigen Forschungsstand. Für die weitere Forschung von Weisheit formulieren Staudinger und Leipold (2003, S.180) folgende Bedarfe:

1. Identifizierung weiterer Variablen, wie soziale und Persönlichkeitsfaktoren sowie Prozesse, die den Erwerb von Weisheit unterstützen
2. Entwicklung einfacherer Assessments
3. Unterscheidung von genereller Weisheit und selbstbezogener Weisheit
4. Entwicklung eines besseren Verständnisses über den Zusammenhang von Bedingungen und Korrelaten weiser Urteilsbildung, weisem Ratschlag und weisen Handlungen

Die Autorin sieht in der vorliegenden Studie die Möglichkeit, in allen Bereichen zum Forschungsstand beizutragen.

1. Mit der Bewusstseinsweite wird eine bisher unberücksichtigte Variable der Persönlichkeit oder persönlichen Kompetenz eingeführt, die den Erwerb von Weisheit unterstützen könnte, auch weil sie trainierbar ist
2. Das Assessment über Selbst- und Fremdbild weisheitlichen Handelns könnte eine Alternative zu reinen Selbsteinschätzungen und andererseits aufwendigen Expertenbewertungen werden Für die Psychologie des Bewusstseins und der Weisheitsforschung wird dabei zum ersten Mal die Methode eines Fragebogens zu Selbst- und Fremdbild eingeführt.
3. Der WEIMA wird voraussichtlich Aspekte von selbstbezogener und allgemeiner Weisheit beinhalten
4. Mit dem Einbezug der Lebenspraxis in den demografischen Daten werden in der Führungs- und Weisheitsliteratur bisher nicht erfasste Variablen systematisch berücksichtigt

Durch das letzte Kapitel wurde die dritte und vierte Fragestellung der Untersuchung begründet:

- In welchem Zusammenhang steht Weisheit mit dem Modell der Bewusstseinsweite?
- In welchem Zusammenhang steht Weisheit mit Methoden der Bewusstseinsschulung (wie Meditation, philosophisches Training, Coaching, religiöse Praxis, musische Aktivitäten, Kampfkünste, Outdoorsport oder andere)?

Nachdem die Begriffe Weisheit und Bewusstsein bzw. Bewusstseinsweite dargelegt und in Bezug auf offene Forschungsfragen thematisiert wurden, soll nun der dritte Aspekt dieser Studie erläutert werden, nämlich das Anwendungsgebiet von Weisheit in Führung und Management.

3.3 Führung und Management: Definitionen, Anforderungen und neue Ansätze

Im Kapitel über Führung und Management wird zunächst der Stand der Definitionen für die Begriffe Führung und Management umrissen. Es folgt eine Darstellung der Aufgaben, Rollen und Anforderungen an Führungskräfte aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie und der angloamerikanischen Managementliteratur. Die darauf folgende Auswahl an neueren Führungsmodellen und Führungskompetenzen wird mit dem Fokus auf die Forschungsfragen dieser Studie vorgenommen. Vorgestellt werden jene Konzepte, die Bezug zu dem Konzept der Weisheit in der Führung haben könnten, indem sie explizit dem Bedarf an Führung im Rahmen der drei gesellschaftlichen Megatrends begegnen wollen, die im Einführungsteil dargestellt wurden. Neue Aspekte in der aktuellen Führungsdebatte sind dabei Ethik, emotionale Intelligenz, charismatische, transformationale und authentische Führung sowie das Responsible Leadership, das die Brücke zwischen der Governance-Perspektive des Unternehmens und der Mitarbeiterebene schlägt. Die daraus folgende Bedeutung für die Ausbildung von Integrität und persönlicher Reife von Führungskräften wird als Fazit dieses Abschnitts gezogen.

Der theoretische Teil über Führung mit dem Bezug zu Weisheit wird mit einem Exkurs über das Gegenteil von Weisheit in der Führung, nämlich der unethischen, „bösen“ und torhaften Führung abgerundet. Ein Phänomen lässt sich nur umfassen, wenn man es aus allen Perspektiven, also auch von seinem Gegenteil her betrachtet.

3.3.1 Definitionen von Führung und Management

Management und Führung sind vor circa 100 Jahren im Zuge der arbeitsteiligen Industrialisierung als eigenständiges Berufsfeld entstanden und wurden, beginnend mit dem 20. Jahrhundert, von den Sozialwissenschaften erforscht (Fayol, 1916, engl. 1949, in: Mintzberg, 2009; Malik, 2006; Yukl, 2006 in: Chhokar, Brodbeck, House, 2007b, S.5). Dennoch gibt es keine einheitliche Definition der Begrifflichkeiten (Drucker 1954, in: Kennedy 2007; Bass, 1990, in: Voegtlin et al., 2012; Chhokar, Brodbeck, House, 2007b, S.5; Gardner, 1995; Neuberger, 1995; Malik, 2006; Rosenstiel 2009; Thomas, 2006; Mintzberg, 2004 und 2009).

Chhokar, Brodbeck und House (2007b, S.6) unterscheiden bei Führung und organisationalen Praktiken diejenigen Aspekte, die kulturell unterschiedlich sind von solchen, die universelle Gültigkeit haben. Führung in Organisationen definiert sich nach den Autoren universell als:

> “The ability of an individual to influence, motivates, and enables others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members.”

Rosenstiel (2009, S.3) definiert ähnlich:

> „Führung ist zielbezogene Einflussnahme (……). Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten zu erreichen (…..)."

Dabei unterscheidet Rosenstiel zwei generelle Einflussfaktoren, durch die Führung ausgeübt werden kann, nämlich die Führung durch Strukturen sowie die direkte Führung durch Personen. Dass Führung und Management systemische Phänomene sind und kein isoliertes Geschehen zwischen zwei Personen, gilt inzwischen als Konsens der Führungsforschung. Führung ist also auch nicht durch eine einseitige Wirkrichtung bestimmt. Vielmehr gilt nach Weinert (1989, S.555, in: Rosenstiel 2009, S.6), dass Führung und Führungserfolg ein Gruppenphänomen zwischen zwei oder mehreren Personen ist, dass die intentionale Einflussnahme nicht einseitig hierarchisch von oben nach unten ausgeübt wird und dass Führung darauf abzielt, Ziele kommunikativ zu erreichen:

Auch Neuberger (1995, S.250) betont Führung als wechselseitigen Prozess zwischen Führungspersonen und Geführten sowie den symbolischen Strukturen der Organisation, wie Artefakten, Regeln und Ritualen, wenn er sagt:

> „„Führung" ereignet sich in Organisationen".

3.3.2 Ansätze zu Aufgaben, Rollen und Eigenschaften von Führungskräften

3.3.2.1 Management oder Leadership?

Vor allem in der englischsprachigen Literatur findet sich die Unterscheidung der Begriffe Management und Leadership (Führung). Bis in die 1990er Jahre dominierte dabei der Begriff des Managements und des Managers, der dann durch eine zunehmende Popularität der Begriffe des Leadership und des Leaders abgelöst wurde (Mintzberg, 2009, S.3, S.8f).

Im deutschen Sprachraum hat sich für die Tätigkeit des Führens der Begriff der Führung durchgesetzt. Die Bezeichnung für Personen, die Führung ausüben, ist hingegen im Deutschen bedingt durch die Zeit des Nationalsozialismus nicht unbelastet (Brodbeck & Frese, 2007). So ist der Begriff des Führers selbstverständlich nicht mehr verwendbar, wohingegen im Englischen der Begriff des „leaders" mit positiver Konnotation für solche Manager verwendet wird, die als besonders charismatische, visionäre und einflussreiche Führungskräfte gelten (Bass 1985). Auch im Deutschen ist in der Praxis die Bezeichnung des Managers oder der Managerin für Führungs-

kräfte durchaus üblich. Ansonsten werden Begriffe wie Führungskraft, Vorgesetzte/r, leitende/r Angestellte/r, oder Stelleninhaber genutzt (Rosenstiel 2009).

Nach einem berühmt gewordenen Zitat des einflussreichen amerikanischen Management Professors Warren Bennis unterscheiden sich Manager und Leader dadurch, dass der eine „die Dinge richtig macht, während der andere die richtigen Dinge macht" („Managers do things right, leaders do the right thing", Bennis, in: Kennedy, 2007, S.29). Bennis hebt den „leader" als sozialen Architekten der Organisation hervor. Die Fähigkeiten und Attribute des „leaders" bestehen nach Bennis vor allem aus konzeptionellem Denken und charismatischer Übertragung auf das Umfeld. Der „leader" habe (Bennis, ebenda, S.32):

> „The capacity to create a compelling vision and translate it into action and sustain it".

Mintzberg (2009) kritisiert die Betonung des Leadership-Begriffs als unangemessene Personalisierung eines sozialen Phänomens. Für ihn stehen die beiden Begriffe im Zusammenhang (ebenda, S.9):

> „Instead of distinguishing managers from leaders, we would be seeing managers as leaders, and leadership as management practiced well".

Mintzberg betont dabei die Eingebundenheit von Management und Führung in den größeren sozialen Kontext, wenn er weiter unten schreibt (ebenda):

> „this book puts managing first seeing it together with leadership as naturally embedded in what can be called communityship".

Sein Begriff von Manager umfasst also den Begriff des Leadership.

Auf Grund der unklaren Definition der Begriffe Management und Leadership in der Literatur wurde für diese Studie entschieden, beide Begriffe im Titel zu nutzen. Dadurch sollen alle Tätigkeiten umfasst sein, die typischerweise dem Management oder dem Begriff des Leadership, der Führung im engeren Sinne zugeordnet werden. Die Führungskraft führt dabei im Verständnis dieser Studie Tätigkeiten aus, die sich aus Management und Führung zusammensetzen.

Nach einer frühen Definition aus dem Beginn der Industralisierung besteht die Tätigkeit des Managers darin: zu planen, zu organisieren, Anweisungen zu geben, zu koordinieren und zu kontrollieren" (Fayol, 1916, engl. 1949, in: Mintzberg, 2009, S.3) [54] Diese Ansicht hat sich auch acht

54 Englisches Original: „planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling", ebenda, S.3.

Jahrzehnte später noch nicht verändert, wenn man allgemeine Stellenausschreibungen für Managementpositionen betrachtet (z.B. Mintzberg, 2009, S.3).

3.3.2.2 Management als Profession und wirksames Handeln

Als ein Begründer der modernen Management Theorie gilt Peter Drucker (Kennedy, 2007; Thomas, 2006)[55]. Druckers erklärtes Ziel war es, Management als Profession mit regelgeleiteten Grundsätzen zu begründen (Drucker 1954, in: Kennedy 2007). Dagegen grenzt er sich gegen ein „intuitives" Verständnis von Management ab, das für ihn offensichtlich das Gegenteil von professionell darstellt, wenn er schreibt: „The day of the intuitive Manager are numbered (Drucker, 1954, S.93, in: Mintzberg, 2009, S.10)[56]. Allerdings grenzte sich Drucker auch deutlich gegen das mechanistische Weltbild der tayloristischen, frühindustrialisierten Phase ab (Kennedy, 2007, S.59). Und bereits 1973 beschreibt er „social responsibility" und „social impact" als Teil der Aufgaben eines Managers und einer Organisation (Drucker, 1973, in: Kennedy, 2007, S.65). Für Drucker sind fünf Handlungen des Managers grundlegend (Kennedey, ebenda, S.65f):

1. Ziele setzen. Drucker ist Begründer des „management by objectives" Managementprinzips.
2. Organisieren. Organisieren umfasst bei Drucker eine ganze Kette von Handlungsschritten, um Dinge, die in einer Organisation zu tun sind, umzusetzen (Aktivitäten analysieren, klassifizieren, in „manageable" Aktivitäten gruppieren, Organisationsstrukturen aufbauen, Auswahl von Personen für die Organisationseinheiten und die Tätigkeiten, die dort zu tun sind).
3. Motivieren und kommunizieren. Druckers Bild eines Managers umfasst soziale Kompetenzen
4. Messen. Drucker glaubt, dass jede Person im Unternehmen passende Messgrößen für ihre Arbeit haben sollte, um den Beitrag zum Unternehmenserfolg fokussieren zu können. Zur Etablierung von Messgrößen gehörte bei Drucker, dass es gemäß des dritten Grundsatzes wichtig war, den Mitarbeitern die Messgrößen verständlich und motivierend zu kommunizieren.

---

55 Drucker, 1909-2005, ist gebürtiger Österreicher, der ab 1950 in den USA Business und Social Science unterrichtete. Sein Einfluss lässt sich weniger über einflussreiche Business Schools erklären (er unterrichtete nicht an den Top-Instituten in Harvard oder Stanford) sondern durch die Entwicklung zahlreicher Prinzipien und Trends, die in und für die Praxis von großen Unternehmen entwickelt wurden, z.B. General Motors

56 Ein Zitat, das Mintzberg ironisch mit der Replik kommentiert: "half a century later, we are still counting" (ebenda, S.10).

5. Menschen entwickeln – inklusive der eigenen Person des Managers
   In der Managementlehre von Peter Drucker ist bereits das Potential eines sowohl personenbezogenen als auch zielorientierten Managementstils angelegt und eine ganzheitliche, soziale Unternehmensführung ausdrücklich addressiert. Spätere einseitige Ausrichtungen von Management auf die „bottom line", das finanzielle Ergebnis eines Unternehmens allein, wirken dagegen wie ein Rückfall hinter bereits erreichtes Wissen im Gebiet des Managements.

Malik (2006), der seine Managementlehre in Europa weitgehend auf Drucker (1954, 1973) basiert, verwendet die Begriffe Führung und Management weitgehend synonym und betont den universellen Charakter von guten Managementfähigkeiten. Gutes Management definiert sich für Malik aus dem Effekt der Wirksamkeit und des wirksamen Handelns, dessen Prinzipien „eine globale und universelle Gültigkeit" hätten (Malik, ebenda, S.23). Lediglich die „Anwendungen" seien situationsspezifisch, z.B. auch kulturell (ebenda, S.25). Die universellen Aspekte der Prinzipien von Management überwiegen für den Autor jedoch.
Um das spezifische Tun des Managers zu charakterisieren, setzt Malik dem Begriff des Verhaltens den des Handelns gegenüber, den er für den Managementbereich als treffender befindet (ebenda, S.26, S.36, S.38). Management definiert sich demgemäß für Malik als wirksame Handlung in Organisationen:

> Management bedeutet Aktion, es heißt Tun, es heißt Vollbringen. Wissen für sich genommen hat wenig Bedeutung, solange es nicht genutzt wird, um Resultate zu produzieren…..Management ist die Transformation von Wissen in Ergebnisse. (Malik, ebenda, S.26)

und weiter definiert er als Aufgabe der Führungskraft in komplexen Systemen:

> „Organisiere ein komplexes System so, dass es sich weitgehend selbst organisieren, selbst regulieren und evolvieren kann". (ebenda, S.28).[57]

Malik wendet sich gegen einen persönlichkeitsorientierten Ansatz in der Führung, der definiert, wie gute Führungskräfte „sein" müssten. Er wendet sich auch gegen spezifische Verhaltensnormen, deren ideale Profile er als „weit von jeder Realität entfernt" für praxisuntauglich erklärt

57 Obwohl Malik immer wieder die kybernetische Dimension des Managements, also das Agieren in hochkomplexen Systemen betont, wirkt sein Methodenrepertoire und Schreibduktus eher statisch und – in der Sprache der Psychologie des Bewusstseins - algorithmisch, so z.B. wenn er schreibt: „Richtiges Management gibt klare Orientierung im Ungewissen (S.21 unten). ….Man kann mit dessen Hilfe nicht nur mit bekannten, sondern auch mit neuen Situationen erfolgreich umgehen, weil die eigene Managementfähigkeit als feste Orientierungsmarke dient, von der aus man erfolgversprechend handeln kann. (S.21 ein Absatz oberhalb)". Erfolgreiches Handeln des Managers basiert für Malik auf: „Regeln, die das Verhalten wirksam disziplinieren und das Handeln leiten", „die Auswahl von Aufgaben, die mit großer Sorgfalt und Gründlichkeit erfüllt werden" und eine „methodisch-systematische Arbeitsweise" (Malik, 2006, S.39).

(ebenda, S.34f. und S.39). Damit stellt Maliks Managementkonzept auch einen Gegenentwurf zur „charismatisch-visionären" Führungsperson dar, wie sie z.B. in der transformationalen Führung betont werden (3.3.3.2118, ff.144). Gute Mitarbeiterführung und ethische Verhaltensweisen hält Malik für ein automatisches Resultat von gutem Management, wenn er schreibt:

> Organisationen, die sich an den Anforderungen ihrer Funktionsfähigkeit orientieren, entwickeln eine Kultur des richtigen und guten Managements, ….und eine Kultur der Ethik von Verantwortung (Malik, 2006, S.24f.).

Die Frage, wie das Befolgen von Management-Algorithmen sich automatisch in die Qualität ethischer Führung übersetzt, bleibt aus Sicht der Autorin jedoch unklar, es sei denn, man formulierte es so deutlich als explizite Aufgabe des Managers, wie es Drucker (1954, 1973) tut.

3.3.2.3 Management als Praxis von Rollen, Ebenen und „mindsets"

Nach Mintzberg (2009) ist Management nicht als eigenständiger Beruf (profession) noch als eigenständige Wissenschaft zu sehen sondern als berufliche Praxis („practice") zu definieren, die sich in einem Dreieck von „Art" (Kunst), „Craft" (Handwerk) und „Science" (Wissenschaft) bewegt (ebenda, S.11)[58]. Die Darstellung des Managementalltags als strukturierter Prozess des Planens, Kontrollierens etc., wie sie auf Fayol (in: Mintzberg, 2009) und zum Teil auch auf Drucker (1954, 1973) zurückgeht, bezeichnet Mintzberg dabei auf Basis seiner empirischen Fallstudien nicht ganz ohne Polemik als „Folklore" (Folclore) und als Wunschbild des Berufsstandes der Manager. In zwei größeren Fallstudien im Abstand von zwei Jahrzehnten begleitete Mintzberg Führungspersonen aus Wirtschaftsunternehmen und Organisationen in deren Tagesablauf (1973, 1975, 2009[59]). Mintzberg (2009) resümmiert, dass die Tätigkeit eines Managers und des Management dabei gekennzeichnet seien von (ebenda, S.18):

1. einer unaufhörlichen Geschwindigkeit (The unrelenting pace of management)
2. einer Kürze und Bandbreite von Tätigkeiten (The brevity and variety of its activities)
3. Fragmentierung und Diskontinuität (The fragmentation and discontinuity of the job)
4. der Aktionsorientierung (The orientation to action)

---

58 Mintzberg zitiert eine Führungskraft über die Aspekte von Führung: „Leadership involves plumbing als well as poetry" (Mintzberg, 2009, S.8).

59 Die Fallstudien führte Mintzberg im Abstand von fast zwei Jahrzehnten durch, 1973 und 1990 (diese Studie veröffentlichte er in Mintzberg, 2009) und fand die Tätigkeiten und Prinzipien des Managerlebens erstaunlich unverändert mit Ausnahme der zunehmenden Dysfunktionalität einiger sonst typischer und funktionaler, informeller Kommunikationsformen durch Email und anderen virtuellen Kommunikationsformen).

5. dem Vorziehen von informellen und mündlichen Formen der Kommunikation (The favoring of informal and oral forms of communication)
6. der lateralen (Kommunikations-)Struktur mit Kollegen und Schnittstellen (The lateral nature oft he job (with colleagues and associates)
7. Kontrolle, die mehr verdeckt als offen ausgeübt wird (Control in this job as covert more than overt).

Mintzberg zitiert zwei Begriffe, um den Management Alltag auf den Punkt zu bringen, einmal „kalkuliertes Chaos" („calculated chaos"), zum anderen „kontrollierte Unordnung" („controlled disorder", ebenda, S.41). Die Vorstellung eines kontrollierten Alltags, in dem sauber geplant, in Ruhe gedacht und sorgsam schriftlich kontrolliert wird, entspricht nach Mintzbergs Beobachtungen nicht den Tatsachen. Effektive Manager hätten jedoch innerhalb ihres hektischen, wenig selbst bestimmten und fragmentierten Alltags die Fähigkeit, Freiräume zu setzen und zu nutzen[60]. Effektive Manager hätten also nicht etwa „mehr Freiräume" als andere, sondern würden ihre Freiräume jeweils bestmöglich nutzen (ebenda, S.33f). Etwas pointiert zusammengefasst könnte man sagen: effektive Manager machen das Beste aus ihrem Leben.

Aus den Beobachtungen des Manager-Alltags leitete Mintzberg zunächst drei Rollen ab, die ein Manager erfüllt[61]. Er entwickelte jedoch, basierend auf seinen Fallstudien von 1990, ein weit umfassenderes Management-Modell, das hier nur kurz skizziert werden soll (ausführlich siehe ebenda, S.48-88)[62]:

Mintzberg definiert drei Ebenen, auf denen der Manager agiert:

1. Information Plane (managing with information),
2. People Plane (managing through people),
3. Action Plane (managing directed to action).

Auf jeder Ebene führt der Manager spezifische Tätigkeiten aus (nach außen zu Schnittstellen und nach innen, in die Organisation):

---

60 Einmal dadurch, dass sie einen Teil ihrer Energie bewusst kanalisieren, indem sie Entscheidungen für Projekte treffen, auf die dann zukünftig automatisch Energie und Zeit verwendet wird. Zweitens hätten effektive Manager die Fähigkeit, innerhalb von gegebenen Situationen ihre Ziele zu verfolgen, zu unterstützen oder einfach persönliche Kontakte zu vertiefen, z. B. bei obligatorischen Außenterminen (ebenda, S.33f).

61 Das Problem mit diesem Modell war laut Mintzberg, das Manager diese Rollen theoretisch und damit bedeutungslos für ihren Alltag fanden (ebenda).

62 Vergleiche Kilburg (2006) und sein Modell der Domänen, S.33.

1. Informational plane: communicate and control,
2. People plane: linking and leading,
3. Action plane: dealing and doing.

Im Zentrum dieser drei Ebenen führt der Manager zwei wesentliche Rollen (Handlungen) aus, die des „framing“ (entscheiden, Probleme definieren, etc.) und des „scheduling“ (auf die Agenda setzen, „chunking“, handhabbar machen).

Mit Mintzbergs empirisch fundiertem Modell aus dem Berufsalltag des Managers, erhält der Ruf nach Weisheit im Management weitere Bestätigung. Die Natur des Management-Berufes ist ähnlich gestaltet, wie es Übungen innerhalb der Weisheitsforschung sind: komplex, nicht ganz eindeutig strukturiert, mehrdeutig in ihrer Auslegung und häufig mit einer ethischen Entscheidungssituation. Dazu kommt der im Management allgegenwärtige Zeitdruck. Benötigt werden in einer solchen Situation ganz besonders Fähigkeiten, die wir der Weisheit zuschreiben: die Fähigkeit, Abstand zu Dingen zu gewinnen, sich nicht vereinnahmen zu lassen, den Kontext herzustellen sowie gesunden Menschenverstand walten zu lassen, z.B. bei der Entscheidung ethischer Fragestellungen siehe (siehe Das Training moralischer Vorstellungskraft, Kapitel 6.2.2.1. S.371ff.). Teil von Mintzbergs Management-Modellen sind außerdem fünf sogenannte „mindsets“, die im Rahmen der Management-Ausbildung als Leitfaden genutzt werden. Diese „mindsets“ umfassen sowohl kognitive Fähigkeiten als auch Haltungen und Handlungen. Mintzbergs Modell überschreitet daher ein rein kognitives Verständnis von Führung.

3.3.2.4 Symbolische Führung und Mikropolitik

Auch deutsche Autoren haben die rein rationale und deterministische Sicht in Management Theorie und Ausbildung kritisiert, so Neuberger (1995, 2009). Am Beispiel des „situativen Führungsmodells“ von Hersey und Blanchard (1977/dt. 1979)[63] merkt Neuberger (1995) ähnlich wie Mintzberg an, dass viele der gewählten Modelle den Eindruck von Ordnung und Struktur in seinem Berufsfeld erwecken, das in Wirklichkeit ungeordnet und mehrdeutig sei. Zum Vier-Felder-Schema des situativen Führungsmodells meint Neuberger: „durch Anlehnung an die Symbolik naturwissenschaftlicher Darstellungen ….wird der Eindruck erweckt, das Führungsgeschehen sei

63 Das Modell beschreibt in einem Vier-Felderschema vier Führungsstile, von direktiv bis delegierend. Die Achsen des Koordinatensystems sind mit den Begriffen Aufgaben/Leistungsorientierung (Initiating structure) und Mitarbeiterorientierung (consideration) bezeichnet, aus deren Kombination sich die vier Führungsstile ergeben (Rosenstiel, 2009, S.11). Je nach „Reifegrad“ des Mitarbeiters, von unerfahren und daher unselbständig in der Aufgabe, bis zum sehr erfahrenen, eigenständigen Mitarbeiter, kann die Führungskraft dann einfach den passenden Führungsstil je nach der Situation und Mitarbeiter auswählen.

relativ einfach durchschaubar, klar abzubilden und leicht (4 Stile!) zu beherrschen“ (ebenda, S.250).

Neuberger beschreibt zwei Konzepte, die Führungshandeln als sozial vermitteltes Geschehen zwischen Akteuren einer Organisation verstehen, nämlich Mikropolitik (2009) und symbolische Führung (Neuberger 1995; Pfeffer, 1981; Rosenstiel 2009). Das Paradigma der symbolischen Führung betont, dass Führungshandeln darauf abzielt, in mehrdeutigen, komplexen und widersprüchlichen Situationen Akzeptanz für Führungshandlungen herzustellen „und zwar in einer Weise, dass diese (Geführten) den Führenden Rationalität zuschreiben“ (nach Pfeffer, 1981, in: Rosenstiel, 2009, S.23)[64].

In der symbolischen Führung unterscheidet man dabei symbolisierte Tatsachen (Artefakte, Prozesse, Strukturen) sowie den Vorgang des Symbolisierens. Neuberger betont dabei den vermittelnden und deutenden Anteil des Symbolisierens von Führungskräften, wenn schreibt: „Vorgesetzte (agieren) im wesentlichen nicht als unmittelbare Macher, die in eigener Anstrengung physische Situationenveränderungen herbeiführen, sondern wirken „vermittelnd (symbolisierend), indem sie Handlungen ausführen, die von anderen (sinnvoll) gedeutet werden und geregeltes (regeltreues) Anschlußhandeln auslösen“ (Neuberger, 1995, S.251f.).

Symbolisierte Tatsachen umfassen in Unternehmen alle Prozessabläufe, Aufgabenbeschreibungen sowie Artefakte und Handlungen. Diese haben auf einer bewussten oder unbewussten Ebene eine symbolische Bedeutung. Als Beispiel sei die räumliche Ausstattung in Unternehmen genannt, die meist genauen Regeln bezüglich der Ausstattung folgt, in Abhängigkeit zur Hierarchiebene der Führungskraft[65]. So sind die Größe des Büros, die Anzahl der Fensterstreben, die Güte der Möbelausstattung sowie die Wahl des Bürostuhls (z.B. mit oder ohne Kopfstütze!) häufig genauestens festgelegt[66]. Verzichtet eine hierarchisch niedriger stehende Führungskraft auf

64 Man könnte auch Howard Gardners (dt. 1997) kognitiv-narrativen Ansatz von Führung als „Vermittlung von Geschichten“ als symbolischen Führungsansatz einordnen. Gardner, ursprünglich kognitiver Psychologe, der durch seine Theorien der „multiplen Intelligenzen“ bekannt wurde, hat in der Analyse von schriftlichen Führungsbiografien festgestellt, dass Führungskräfte in ihrem Wirkungsfeld der jeweils vorherrschenden „Geschichte“ (Prämissen, Annahmen, Normen) eine neue Geschichte entgegensetzen.

65 Ob solche Regeln schriftlich festgelegt werden, hängt auch von der Größe des Unternehmens bzw. dem Formalisierungsgrad der Organisation ab. Der Autorin sind aus ihrer beruflichen Praxis solche Festlegungen aus verschiedenen Unternehmen, in jedem Fall aus allen Konzernen für die sie arbeitet, bekannt.

66 Abweichungen von der Norm werden kritisch beäugt, bzw. gedeutet, so z.B. ein Fall, in dem eine Führungskraft einen Stuhl mit Kopfstütze zugeteilt bekam, der seiner Hierarchieebene nicht angemessen war. Die Kopfstütze wurde dann wieder abmontiert, um dem Vorwurf der Begünstigung

symbolische Macht, könnte dies dem Ansehen auch ihrer Mitarbeiter schaden (ein Fall, der häufig von weniger statusbewussten weiblichen Führungskräften nicht bedacht wird). Hingegen könnte der Verzicht von hochstehenden Führungskräften einer Organisation auf symbolische Macht ein Signal des kulturellen Wandels in Richtung von Vertrauen, Kooperation und Nahbarkeit gedeutet werden. Dies ist z.B. der Fall, wenn ein Top-Manager auf die Nutzung der separat und besser eingerichteten Essensräume für das Top-Management verzichtet und „sich unters Volk mischt“[67].

Symbolisierte Formen (Symbole) werden zur strukturellen Komponente von Führung, die auch ohne Personen wirksam ist (Rosenstiel, 2009, S.3f), weil sie allgemeine Bedeutung und Wirkung haben (Neuberger, 1995, S.248, Abb.8).

Symbolische Führung beinhaltet daher immer zwei Prozesse, den des Enkodierens und des Dekodierens. Enkodieren macht Symbole über deren Bedeutungszuschreibung zu Fakten, verfestigt sich also zu Strukturen. Dekodieren verflüssigt feste symbolische Strukturen wieder, indem es Fakten als Symbole sieht und deren Bedeutungszuschreibung wieder einer Überprüfung zugänglich für Alternativen macht (Neuberger, 1995, S.248, Abb.8). Neuberger weist zudem darauf hin, dass Diagnose und Intervention gemäß des symbolischen Führungsverständnisses phänomenologisch und hermeneutisch erfolgen müssen und nicht durch quantitative Verfahren und hochstrukturierte Fragebögeninstrumente ermittelt werden können (ebenda, S.257).
Für eine Führungskraft ist es in jedem Fall klug oder weise, sich der und der jeweils neu zu verhandelnden symbolischen Bedeutung von Äußerungen, Handlungen und Prozessen bewusst zu sein.

Mit der Sichtweise, dass Handeln in Unternehmen von intersubjektiven Komponenten bestimmt wird, hängt auch das Konzept der Mikropolitik zusammen. In diesem Modell wird der Aspekt der Interessen innerhalb einer Organisation in den Fokus gerückt (Neuberger, 1995 und 2009). Organisationen sind in dieser Sicht soziale Systeme, in denen Akteure Interessen verfolgen, verhandeln und abstimmen. Darin sind die Akteure bestrebt, den eigenen Macht- und Einflussbereich zu erhalten, zu erweitern oder anderen Akteuren zu entziehen. Genau wie in der Makropolitik bilden sich Gruppen, Koalitionen, um Interessen durchzusetzen. Führungskräfte sind in die-

---

entgegen zu wirken. Im Coaching konnten wir diesen „Eingriff“ humorvoll einordnen mit dem „Trost“: „solange der Kopf nicht abmontiert wird….“

67 Dies wird z.B. vom Vorstandsvorsitzenden der Henkel AG, Kaspar Rorstedt, berichtet, der auf internationalen Reisen jeweils in den Kantinen der Mitarbeiter vor Ort isst und separate Räume ablehnt. Siehe Bericht in der Wirtschaftswoche: http://www.wiwo.de/unternehmen/henkel-der-mit-dem-drachen-tanzt/5156186.html, Zugriff, 16. Januar 2012.

sem Verständnis „politische Makler“, die zwischen solchen Gruppen und ihren eigenen Interessen vermitteln (Neuberger, 1995, S.261).

Ein weiser Ansatz innerhalb mikropolitischer Prozesse wäre nun, wenn die Führungsperson gemäß dem Weisheitsdreieck von Rösing (2006) ihre eigenen Interessen und die anderer Gruppen und Akteure jeweils auf das größte Gemeinwohl, Sinn und Wesentlichkeit hin abstimmt. Führungskräfte benötigen dazu ein Wertesystem, eine Ethik, die den eigenen Vorteil nicht über andere Interessen stellt und andererseits die eigenen Interessen angemessen wahrt, ein Aspekt, den man auch mit „kluger Unternehmenspolitik“ bezeichnen könnte (im englischen gibt es den Begriff der „political savvy“). In jedem Fall wird es ein Aspekt der Weisheit sein, die mikropolitische Ebene wahrzunehmen und angemessen darauf reagieren zu können.

3.3.3 Neue Ansätze und Instrumente zu weiser, transformierender, authentischer und ethischer Führung

Die im Einführungskapitel dargestellte Dynamik von Führung in der globalisierten Wirtschaft hat seit den 1980er Jahren zu vermehrter Forschungsaktivität geführt, die den Aspekt des Charisma der Führungskraft, die transformierende Wirkung in der Führungsbeziehung sowie die ethische Ausrichtung der Führungskraft in den Vordergrund stellt. Diese Ansätze werden häufig unter der Bezeichnung „new leadership“ (approaches) subsummiert (in: Crossan, 2008, S.570)[68]. Als Gemeinsamkeit unterliegt allen diesen Ansätzen ein erweitertes Verständnis von Führungserfolg jenseits der Reduktion auf wirtschaftlichen Erfolg, die traditionellen Führungsansätzen häufig implizit und unwidersprochen unterliegt (in: Voegtlin et al., 2011, S.4). Auch wird die Notwendigkeit einer generellen ethischen Orientierung und Fairness als (neue) grundlegende Anforderung an Führungskräfte gesehen. Dies bezieht sich, je nach Ansatz, mehr auf die Perspektive von Führendem und Geführtem (Transformational Leadership, Bass & Avolio, 1994), von Mitarbeitern, Kunden und dem unmittelbar umgebenden Umfeld (Servant Leadership, Greenleaf 1977) oder auf alle Stakeholder innerhalb und außerhalb der Organisation im globalen Kontext (Responsible Leadership, Voegtlin et al., 2011).

Grundlegend für viele dieser neuen Ansätze ist die Arbeit von Burns (1978), der die in den folgenden 20 Jahren vielfältig erforschte Begrifflichkeit von transformationaler versus transaktionaler Führung begründete. Ergänzt wurde dieser Ansatz durch den Aspekt der „charismatischen

68 Wohingegen Ansätze, die die Komplexität von Verhalten und Kognition sowie soziale Intelligenz in den Vordergrund stellen, als „emergent theories“ kategorisiert werden (in: Crossan et al., 2008, S.570).

Führung“ von Bass (1985) und wurde schließlich von Bass und Avolio (1994) unter dem Begriff als „Full range Leadership Theory“ postuliert und mit dem Instrument des Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ, operationalisiert (Bass & Avolio 1995, in: Felfe, 2006b). Dieses Instrument und der Ansatz wird aufgrund seiner Bedeutung für die Konstruktvalidierung der vorliegenden Studie separat in einem Unterkapitel vorgestellt (3.3.3.2, S.118).

In der weiteren Entwicklung der transformationalen Führung zur authentischen Führung („authentic leadership“) nahm Avolio mit Kollegen (Avolio & Luthans, 2006; Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004) den Aspekt der ethischen Orientierung der transformationalen Führung verstärkt in den Fokus (siehe Kapitel 3.3.3.3, S.125).

Als neueste Entwicklung innerhalb der Führungsliteratur mit Bezug auf Führung in der globalen Welt und ethischem Führungsverhalten, lässt sich der Oberbegriff Responsible Leadership benennen (Voegtlin et al., 2011). Auch dieser Ansatz wird wegen seiner potentiellen Überlappung mit dem Weisheitsbegriff von Führung separat ausgeführt (siehe Kapitel 3.3.3.4, S.128). Daneben gibt es eine Anzahl von Begriffen in der Führungsliteratur, die jeweils Aspekte eines erweiterten Führungsverständnisses hervorheben. Als eigenständige Begriffe wurden die ethische Führung (Ethical Leadership) etabliert (z.B. de Hoog & den Hartog, 2008), das Servant Leadership (Liden et al., 2008; Greenleaf, 1977) sowie die transzendente Führung (Crossan et al., 2008). Unter dem Begriff „herausragende Führung“ zählen Mumford und Kollegen (2008; sowie Ligon et al., 2008) neben charismatischer Führung auch die ideologische oder glaubensbasierte Führung sowie pragmatische Führung. Keiner dieser Begriffe, vielleicht mit Ausnahme der ethischen Führung, hat bisher einen ähnlichen einheitlichen Forschungsstrang ausgelöst wie seiner Zeit die transformationale Führung und, als weiterführendes Modell, die authentische Führung. Gerade die Fülle und auch Überlappung der Modelle zeigen, dass der Bedarf an „neuer“ Führung im 21. Jahrhundert die immensen Auswirkungen reflektiert, die das Umfeld und die Megatrends der Gesellschaft an Führungskräfte heute stellen.

Da diese Studie auf einer impliziten Forschungsstrategie beruht und den Weisheitsbegriff von Führungskräften direkt erforscht, werden bestehende Ansätze der „neuen“ Führungsmodelle daraufhin untersucht, ob und in wiefern sie zur Konstruktvalidierung der vorliegenden Studie beitragen können. Es wird aus der Beschreibung der Ansätze klar, dass sie jeweils Aspekte dessen beinhalten, was man weisen Personen generell und daher auch weisen Führungskräften zuschreiben kann.

Es werden vier Ansätze vorgestellt. Bei zwei dieser Ansätze (Authentic Leadership und Responsible Leadership) entwickelten die Autoren parallel zu der vorliegenden Studie empirische Fra-

gebogeninstrumente. Publikationen lagen zum Zeitpunkt der Fragebogenentwicklung noch nicht vor. Von diesen Ansätzen konnten daher keine Items zur Konstruktvalidierung genutzt werden. Vielmehr werden sie dann in ihrem Bezug zu den Ergebnissen des empirischen Modells von Dimensionen von Weisheit in der Führung in der Diskussion eingeordnet.

Zu Anfang wird Sternbergs Übertragung seines Weisheitsmodells auf Führung vorgestellt und diskutiert (Sternberg, 2007, 2008).

3.3.3.1 Weisheit und Führung – das WICS Modell

Basierend auf seinen Theorien zu Weisheit (1990, 2003, 2005, 2007), Intelligenz (2003 und 2007 S.37f.) und Kreativität (2003 und 2007 S.34f.[69]), stellt Sternberg mit dem WICS Modell eine Synthese dieser drei Modelle vor, die er auf Führungssituationen überträgt (2007, 2008). Es handelt sich hierbei nicht um ein explizites Führungsmodell, sondern eher um die Anwendung des WICS-Modells auf den Kontext von Führung[7071], in der die ethische Dimension von Führungsverhalten die zentrale Rolle spielt. Sternbergs Modell wird daher hier unter den „neuen" Führungstheorien aufgeführt.

In seiner systemischen Führungsdefinition („systems view") bezieht sich Sternberg dabei auf die kognitiv-emotional-motivationalen Prozesse, die das Handeln von Führungskräften bedingen (Sternberg, 2007, S.40):

> „…a systems view can provide a way of understanding leadership as a set of decision processes embodying wisdom, intelligence, and creativity, as well as other higher cognitive processes."

Weisheit spielt in Sternbergs Führungsmodell dabei eine entscheidende Rolle, da erst durch den Einsatz von Weisheit, Kreativität und Intelligenz mit dem Ziel des "common good", des Allgemeinwohls in Führungsentscheidungen eingesetzt werden.

---

69 Siehe dort jeweils für ausführlichere Quellenangaben zu einzelnen Aspekten der Forschung über Intelligenz und Kreativität, die Sternberg und Kollegen durchgeführt haben.

70 Sternberg nutzt den Begriff „leadership" hierbei im weitesten Sinne und beschränkt ihn explizit nicht auf „managerial leadership"(2007, S.35).

71 Ein weiteres Modell, das explizit zur Entwicklung von Weisheit bei Führungskräften entwickelt wurde, stellt Kilburg (2006) in seinem Modell der Domänen („domains") vor (S.33ff.). Die wesentlichen Elemente dieses Modells (intrapersonale, interpersonelle sowie Aspekte des Umfelds) sind nach Ansicht der Autorin im Modell von Sternberg enthalten. Kilburgs Modell hat demgegenüber den Nachteil, dass er weitere Kategorien einführt, die nach Sicht der Autorin auf einer anderen Betrachtungsebene liegen (z.B. die „Barriers domain" und die „Human wisdom domain"). Kilburgs Modell scheint damit weniger zur Theoriebildung über Weisheit in der Führung geeignet zu sein als vielmehr als Modell für Coaching und Training, wofür es auch entwickelt wurde.

Sternberg sieht die Parameter seines Modells nicht als „traits“ einer Führungskraft, also als überwiegend unveränderliche Wesensmerkmale der Person, sondern eher als Attribute, die er „modifiable, flexible and dynamic“ nennt (ebenda, S.34). Dabei unterscheidet er weiterhin zwischen Fähigkeiten („skills“) und Neigungen („dispositions“), also motivationalen Aspekten, die vorhandenen Fähigkeiten auch einsetzen zu wollen. Die drei Aspekte Intelligenz, Kreativität und Weisheit als Elemente von Führung sieht Sternberg dabei als weitgehend erlernbare und entwicklungsfähige Parameter. Allerdings geht er von einer Person-Situation-Interaktion aus, in der der Einsatz von ganzheitlicher Führung nach dem WICS Modell selbst davon abhängig ist, in welcher Situation sich die Person wiederfindet (ebenda, S.34). Dabei wiederum ist die Anpassung, Veränderung und Auswahl an das Umfeld bei Sternberg selbst ein Aspekt von praktischer Intelligenz.
Aus dem umfangreichen WICS-Modell sollen im Folgenden jeweils die grundlegenden Elemente aufgeführt werden, die Weisheit explizit in den Kontext von Führung setzen. Als Resümee werden Grenzen und Vorteile von Sternbergs Modell kurz diskutiert.

Als einen von drei Aspekten seines WICS-Modells definiert Sternberg Kreativität als die Fähigkeit und Disposition, Ideen zu generieren, die a) relativ neu, b) von hoher Qualität und c) geeignet für die jeweilige Aufgabe sind (ebenda, S.34[72]). Ein Aspekt von Kreativität, divergentes Denken, ist empirisch nachweisbar positiv mit Führungserfolg verbunden (ebenda).
Der Intelligenzbegriff umfasst bei Sternberg drei Aspekte, nämlich „successful intelligence“, „academic intelligence“ und „practical intelligence“ (ebenda, S.37)[73]. „Successful intelligence“ definiert Sternberg als die Fähigkeit, sich gemäß der personeneigenen Kriterien erfolgreich im soziokulturellen Umfeld zu bewegen[74]. Akademische Intelligenz, „academic intelligence“, umfasst Denkleistungen wie Analyse und Erinnerung und entspricht damit weitgehend den durch IQ-Tests erfassten Facetten der Intelligenz. Obwohl formale Intelligenz eine leicht positive Korrelation zu Führungserfolg aufweist (siehe dazu auch die Zusammenfassung bei Rosenstiel, 2009), kritisiert Sternberg die starke Betonung traditioneller, akademischer Definitionen von Intelligenz, weil sie für den Gegenstand der Führung allein nicht angemessen seien. In Führungssituationen spiele viel mehr die Anwendung von implizitem, kontextuellem und Erfahrungswis-

72 Siehe dort auch weitere Quellenangaben zum Thema Kreativität.

73 Siehe zum multiplen Intelligenzbegriff für Führungspersonen auch die Forschungen Gardners, z.B. Gardner 1995, dt. 1997.

74 „ the skills and dispositions needed to succeed in life, given one’s own conception of success, within one’s sociocultural environment“ (Sternberg, 2007, S.37).

sen („tacit knowledge“) eine Rolle[75]. Dieses implizite Erfahrungswissen gehört in Sternbergs System zu dem Begriff der praktischen Intelligenz, „practical intelligence“. Praktische Intelligenz ist dabei ein Teil von „successful intelligence“. Praktische Intelligenz wird eingesetzt, um Alltagsprobleme zu lösen, indem die Person Erfahrungswissen anwendet, um sich entweder an die Umweltbedingungen anzupassen, sie zu verändern oder ein neues Umfeld zu wählen („to adapt, to shape, and select environments“, ebenda, S.37 unten). Als einen Aspekt der praktischen Intelligenz zählt Sternberg auch die emotionale Intelligenz sowie das Selbstmanagement, also die emotionalen Fähigkeiten und unterliegenden Kognitionen der Selbstregulation (ebenda, S.40).

Die drei Aspekte von Intelligenz können bei Führungskräften unterschiedlich stark ausgeprägt sein und ergeben nach Sternberg demgemäß unterschiedliche Führungsstile (ebenda, S.38).

Intelligenz und Kreativität oder Innovation an sich machen nach Sternberg jedoch noch keine herausragende Führungsleistung aus, wenn man die Dimension des Gemeinwohls mit in Betracht zieht. Zentral in Sternbergs Führungsdefinition ist daher als drittes Element die Weisheit (siehe zum Weisheitsmodell von Sternberg Kapitel 3.1.4, S.74). Weisheit ist nach Sternberg die bewusste Wahl einer Führungsperson, wie die eigene Intelligenz und Kreativität eingesetzt wird. Erst der Aspekt von Weisheit führt im Führungshandeln zu einer ausbalancierten, auf das Allgemeinwohl ausgerichteten Führungsentscheidung.

3.3.3.1.1 Grenzen, Chancen und praktische Bedeutsamkeit von Sternbergs Führungsmodell

Die Grenzen von Sternbergs Führungstheorie liegen zum einen in ihrem Allgemeinheitsgrad. Führungssituationen werden hier auf dem Niveau allgemeiner Entscheidungsprozesse betrachtet. Das WICS Modell könnte – und Sternberg beschreibt dies auch – auf jegliche Lebens- und Arbeitssituation angewendet werden.

Die zweite Grenze in Sternbergs WICS-Leadership Modell besteht aus Sicht der Autorin darin, dass Sternberg sehr stark rationale Entscheidungsprozesse betont. Kreativität, Intelligenz und auch Weisheit sind nach Sternberg zumindest in einem gewissen Maß Verhaltensweisen, für die sich Menschen „entscheiden“ können oder eben auch nicht (2007, S.34[76], S.38). Unbewusste

75 Tatsächlich gibt es sogar Belege dafür, dass große Unterschiede im IQ von Führungskräften und den zu Führenden zu einem Missverhältnis in der Führungssituation und damit zu weniger Führungserfolg führen kann, siehe Quellenangaben hierzu bei Sternberg, ebenda, S.40.

76 “Wisdom, intelligence, and creativity are, to some extent, modifiable forms of developing expertise (….) that one can decide to use in leadership decisions” (ebenda,, S.34).

und irrationale Aspekte von Verhalten bleiben in Sternbergs Erklärungsansatz weitgehend ausgeklammert, wenn er sie auch deutlich beschreibt, z.B. im impulsiv-emotional basierten Fehlverhalten amerikanischer Wirtschaftsführer und Präsidenten (Sternberg 2004 und 2007, siehe auch Kapitel zu Theorien des Fehlverhaltens von Führungskräften unter 3.4, S.129ff.).

Der Vorteil des facettenreichen und umfassenden Modells nach Sternberg ist, dass es in Bezug auf mögliche Interventionen zahlreiche Ansätze bietet. So könnte man zum Beispiel in jedem Aspekt seines Modells schauen, inwiefern die Fähigkeiten und Dispositionen bei einer Führungskraft ausgeprägt sind (z.B. akademische, praktische und erfolgreiche Intelligenz) oder wie weit eine Fähigkeit und ein Aspekt im ganzen Modell unter- oder übergewichtet ist. Insofern bietet Sternbergs Modell konkrete Ansatzpunkte für Trainingsmöglichkeiten. Mit Fokus auf den Aspekt Weisheit kann man einen solchen Trainingsvorschlag bei Sternberg (2003, S. 169ff.) nachlesen.

Die zweite Implikation von Sternbergs Führungsmodell liegt darin, die Grenzen des Bildes vom „einsamen Helden“ in der Führung aufzuzeigen. Es ist offensichtlich, dass eine Person allein vermutlich nie alle Aspekte von Intelligenz, Kreativität und Weisheit vollständig und balanciert zur Verfügung hat. Dennoch sind alle diese Aspekte - kognitive, motivationale und weisheitlich-moralische Fähigkeiten - tatsächlich nötig, damit Führungskräfte eine intelligente, kreative und kluge Entscheidung im Kontext der Organisation treffen. Damit gewinnen Kollaboration, Austausch, Netzwerke und direkte Teamarbeit eine große Bedeutung, wenn es darum geht, bestmögliche Entscheidungen für einen Unternehmensbereich oder ein gesamtes Unternehmen zu treffen. Dies kann vermutlich nur gelingen, wenn alle Aspekte durch unterschiedliche Personen, bzw. im Austausch eingebracht werden[77].

3.3.3.2 Transformationale Führung

Die von Bass und Avolio (1994) entwickelte Full Range Leadership Theory (FRLT) und das Instrument des Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1995) haben in der Führungsforschung bisher nicht dagewesene Forschungsaktivität ausgelöst und Verbreitung gefunden (Petran, 2008). Es ist an dieser Stelle nicht das Ziel, diese umfangreiche Forschung im Detail darzustellen. Vielmehr soll im Folgenden der mögliche Bezug des Ansatzes der transformationalen Führung auf das zu konstruierende Instrument WEIMA aufgezeigt werden. Der Bezug kann einmal inhaltlich zum Thema Weisheit sowie strukturell zur Theorie des Spektrums der Be-

77 Dies entspricht auch empirischen Ergebnissen, nach denen Personen, die sich über schwierige weisheitsrelevante Entscheidungen austauschen können, weiser“ sind, als einzelne Personen (Staudinger und Baltes, 1996).

wusstseinsweite (Belschner, 2005a, 2006a, b, 2007) bestehen. Items aus dem Pool des MLQ-Instruments kämen daher für eine Konstruktvalidierung in Frage, auch weil das Instrument des MLQ in deutscher Sprache vorliegt (Felfe und Goihl, 2002; Felfe, 2006b).

Für einen Überblick zum Stand der Forschung der transformationalen Führungsforschung sei auf folgende Quellen verwiesen: Für Deutschland sind Überblicksarbeiten vor allem durch Felfe geleistet worden (2006a) sowie Felfe und Kollegen (2004). Die Beschreibung der deutschen Version des MLQ-Instruments stammt von Felfe und Goihl (2002) sowie Felfe (2006b). Anwendungen im deutschsprachigen Raum finden sich in Felfe (2005, 2008) sowie Gebert & v. Rosenstiel (2002). Die Historie und Entwicklung der Full Range Leadership Theory und ihren Bezug zu emotionaler Intelligenz beschreibt Petran (2008) für die anglo-amerikanische Literatur. Hur und Kollegen (2011) fassen den neuesten Stand empirischer Forschung von transformationaler Führung und emotionaler Intelligenz in Bezug auf positive Effekte auf Teamleistung und Dienstleistungsorientierung zusammen.

Die Full Range Leadership Theory (FRLT) wurde explizit mit zwei Zielrichtungen entwickelt. Sie versteht sich einerseits als integrierender Führungsansatz (integrated leadership theory, Petran, 2008, S.18). Andererseits beschreibt und identifiziert sie herausragende Führungspersonen (exemplary leaders, Petran, ebenda). Durch diese beiden Aspekte ist die FRLT als Vergleich zu einem Ansatz von Weisheit in der Führung relevant, weil sie vermutlich zumindest überlappende Konstrukte erfasst.

Das Modell beschreibt drei Komponenten von Führung, die auf einem Kontinuum konstruiert sind, von wirkungsvoller zu weniger wirkungsvoller Führung (Petran, 2008, S.17/18). Der Einfluss von Führenden wird dabei auf drei Achsen differenziert, nämlich wie effektiv eine Führungspersönlichkeit ist (welche Ergebnisse sie erreicht), wie aktiv die Führungspersönlichkeit Kontakt zu ihren Geführten herstellt um ein gemeinsames Ziel zu erreichen und wie regelmäßig die einzelnen Führungskomponenten eingesetzt werden (Petran, 2008, S.18).

Die Komponenten der FRLT gliedern sich auf dem Kontinuum in drei Hauptklassen (Inhalte hier wiedergegeben nach Rosenstiel, 2009; Felfe 2006a; Felfe & Goihl, 2002 sowie Petran, 2008):

1. Transformationale Führung übt in der Führenden-Geführten-Beziehung eine stark motivierende, transformierende Wirkung aus (Rosenstiel, 2009), wobei vor allem Werte und Motive der Geführten beeinflusst werden dadurch, dass die Führungskraft überzeugend attraktive Visionen vermittelt und die Führenden selbst als Vorbild wahrgenommen werden (Felfe, 2006a,

S.163). Transformationale Führung beruht auf Vertrauen sowie einem „impliziten Vertrag“ zwischen Führenden und Geführten (ebenda, S. 166).

2. Transaktionale Führung ist ein Führungsmodus, der auf einem rationalen „Austausch“ zwischen Führenden und Geführten beruht und letztlich dem „Marktprinzip“ entspricht (Rosenstiel, 2009). Dies beinhaltet einen expliziten Kontrakt zwischen Führenden und Geführten sowie Regeln und Anordnungen bzw. Vereinbarungen mit klarer Kontrolle und Rückmeldungen über die Zielerreichung.

3. Die „Laisser-faire“ Komponente von Führung ist letztlich eine Art „Nicht-Führung“ (Hinkin & Schriesheim, 2008), indem die Geführten weder klare Vereinbarungen schließen noch inspirierende Visionen vermittelt bekommen, sondern letztlich weitgehend sich selbst überlassen bleiben. Die Führungskraft greift nur im Notfall ein, wenn Fehler passiert sind.

Für jede Kategorie des Modells der FRLT wurden Subskalen konstruiert, vier für transformationale Führung sowie drei für transaktionale und zwei für Laisser-faire Führung. Die Replizierung der Faktoren gelang in Folgestudien nicht immer, wobei sich auch die Faktorenstruktur zwischen transformationaler und transaktionaler Führung zum Teil verwischte, was zu Kritik am Modell führte (Felfe, 2006 a, S.166). Die Skalen transformationaler und transaktionaler Führung sind nach den Urhebern des Modells nicht völlig getrennt voneinander zu sehen, da transaktionale Führung als rationales Fairness-Prinzip letztlich eine Art Voraussetzung oder Grundlage transformationaler Führung sei (in: Felfe & Goihl, 2002, S.7).

Die von Avolio, Bass und Jung (1999) vorgelegte Struktur enthält schließlich drei transformationale und je zwei Subskalen für transaktionale und Laisser-faire Führung. Die hier für den Vergleich interessierenden Subskalen der beiden Hauptkomponenten des Modells werden wiedergegeben (nach Felfe, 2006a, S.166[78]):

Transformationale Führung:

- Charisma (mit Einflussnahme durch Vorbildfunktion sowie Inspiration und Motivation[79])
- Intellektuelle Stimulierung
- Berücksichtigung individueller Besonderheiten (Individualized Consideration)

Transaktionale Führung:

- Bedingte Belohnung

78 Die Skala des Laissez-faire Leadership wird hier nicht weiter verfolgt, eine Diskussion zu ihrer Bedeutung in Zusammenhang mit transaktionaler Führung findet sich in Hinkin & Schriesheim, 2008.

79 Dt. Übersetzungen aus Felfe und Goihl, 2002.

- Management durch Ausnahmen (aktiv)

Bereits aus der Beschreibung der drei Hauptkomponenten des „vollen Spektrums von Führung“ (FRLT) können zwei Bezüge zur Struktur der Bewusstseinsweite nach Belschner (2010) gezogen werden, wie sie im Kapitel 3.2.1, S. (89ff.) dargestellt sind. Die Einstellung und „Geisteshaltung“, die sich in transaktionaler Führung zeigt, entspricht offensichtlich dem Modus der algorithmischen Präsenz, mit einer klaren rationalen Regel- und Kontrollorientierung. Algorithmisch bedeutet dem Wortsinn nach, wie im Kapitel zur Psychologie des Bewusstseins beschrieben, eine Ausrichtung an Vorgehensweisen zum Lösen eines Problems in eindeutig beschriebenen Schritten. Dieses passt gut zu den unter transaktionaler Führung formulierten Einstellungen. Die transformationale Komponente von Führung beinhaltet hingegen ganz offensichtlich empathische und eventuell sogar erweiterte Bewusstseinsmodi, wenn man sich die Unterskalen für die beiden Hauptkomponenten transformational und transaktional anschaut.

3.3.3.2.1 Die Bedeutung und Rezeption der transformationalen Führung in Deutschland

Felfe (2006a) berichtet von einer zunächst verhaltenen Rezeption in Deutschland, eben wegen des Aspekts der charismatischen Führung innerhalb des transformationalen Modells. Dies begründet sich nach Felfe durch die missverständliche Wahrnehmung charismatischer Führung in Deutschland (ebenda, S.164). Die Skepsis gegenüber einem „great leader“ – Ansatz, wie es die transformationale Führung implizit ja darstellt, passt allgemein gut in das Bild von Führung in Deutschland, wie es eingangs für das deutsche Sample der GLOBE-Studie beschrieben wurde, (S.44ff.). Die Skepsis gegenüber charismatischer Führung im Vergleich zu einem sachorientierten Führungsstil (im IST) belegt. Dagegen wünschen sich deutsche Führungskräfte jedoch einen weniger formalen und mehr personenzentrierten Stil (siehe ebenda).

Erst ab der Jahrtausendwende etwa werden auch in Deutschland empirische Studien durchgeführt (Felfe, 2005, 2008; Felfe und Goihl, 2002; Gebert & v. Rosenstiel, 2002). Signifikant sind hierbei die Ergebnisse von Felfes Studien (zusammengefasst in Felfe, 2008, S. 184-198) über den Zusammenhang der Organisationsform und der Wahrnehmung sowie Wirkung von transformationaler Führung. So werden Führungskräfte in kleineren und neueren, d.h. auch weniger reifen Organisationen („Start-ups“) eher als transformational wahrgenommen und die Effekte transformationaler Führung sind dort positiv bewertet. Für größere und auch stark strukturierte, reife Unternehmen sowie Verwaltungseinrichtungen wird hingegen mehr ein transaktionaler Führungsstil wahrgenommen und ein transformationaler Stil ist weniger wirksam (in Felfe 2008, S. 184-198). Die Mediatorvariable ist hier tatsächlich die Größe der Organisation und deren Reifegrad und nicht wie von Felfe als Ausgangshypothese postuliert, der Unterschied von Verwal-

tung versus Wirtschaftsorganisationen. Dieser Effekt der weniger wirksamen transformationalen Führung in Großorganisationen lässt an den Befund von Limas und Hansson (2004) denken, dass stabilere Organisationen weniger „weise Führung“ benötigten (ebenda, S.102). Wie dieser Zusammenhang ursächlich zu sehen ist, scheint zum derzeitigen Stand der Forschung noch nicht geklärt.

Insgesamt sind die positiven Effekte transformationaler Führung auf Einzelne, auf Teams und deren Leistung (performance) in vielfältiger Weise gut belegt (siehe Hur, 2011), wobei die Effektstärke auf Teams sogar doppelt so hoch nachweisbar ist, wie auf Einzelpersonen (ebenda, S.592).

Der transformationalen Führung kommt im Zusammenhang mit der Validierung des Konzepts von Weisheit in der Führung eine Bedeutung zu. Es wird postuliert, dass weisheitliche Führung mindestens eben solche Auswirkungen auf Geführte haben sollte, wie transformationale Führung. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass Bewusstseinsweite als Korrelat oder Mediatorvariable dabei eine Rolle spielt. Als Instrument liegt eine deutschsprachige Übersetzung des MLQ von Bass und Avolio (1995) vor.

3.3.3.2.2 Instrument: der Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ (deutsche Version)

Als mögliche Validierungsitems für den zu konstruierenden WEIMA Fragebogen kommen Fragen aus den transformationalen Skalen der Full Range Leadership Theory in Frage.

Für die Erfassung der transformationalen und transaktionalen Führung liegt mit dem MLQ 5 x short ein deutsches Instrument vor (Felfe und Goihl, 2002; Felfe 2006b). Die Endform umfasst 49 Items in überwiegend positiver Kodierung.

Beispielitems für transformationale Führung sind:

- Handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt (Item 21)
- Spricht mit Begeisterung darüber, was erreicht werden soll (Item 13)
- Bringt mich dazu, mehr zu schaffen als ich ursprünglich erwartet habe (Item 39)

Beispielitems für transaktionale Items sind:

- Macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist (Item 11)
- Verfolgt alle Fehler konsequent (Item 24)

Abschließend zur Betrachtung transformationaler Führung wird auf das Konzept der emotionalen Intelligenz (Salovey & Mayer, 1990) eingegangen. Empathie und emotionale Regulierung

sind Kompetenzen, die in allen drei Aspekten der vorliegenden Untersuchung, Weisheit, Psychologie des Bewusstseins und Führung, eine Rolle spielt. Die Verbindung und Bedeutung emotionaler Kompetenz sei im Folgenden kurz dargestellt.

3.3.3.2.3 Emotionale Intelligenz, transformationale Führung und Weisheit

Transformationale Führung beruht, wie oben dargestellt, auf einer guten Wahrnehmung und Regulation von Emotionen seitens der Führungsperson für sich selbst, sowie einem sehr guten, empathischen Kontakt auf der Beziehungsebene zu den Geführten. Denn nur so ist es möglich, ein inspirierendes Vorbild zu sein und Andere individuell zu motivieren (Felfe, 2006a). Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Forschung zur transformationalen Führung die Verbindung zum Konstrukt der emotionalen Intelligenz (Salovey & Mayer, 1990) intensiv bearbeitet hat (Petran, 2008; Hur et al., 2011).

Emotionale Intelligenz (EI) wurde, ausgehend von Differenzierungen zwischen Intelligenz und Emotion, zunächst als „…sub-set of social intelligence“ konzipiert (Salovey & Mayer, 1990, in: Hur et al, 2011, S. 591).

Zur emotionalen Intelligenz entstanden unterschiedliche Konzepte mit wissenschaftlicher sowie populärwissenschaftlicher Verbreitung (siehe Diskussion zur Entwicklung der EI in Petran, 2008). Gerade auch für die Arbeit von Führungskräften wurde ab Mitte der 1990er Jahre das Konzept von Goleman (1995) populär, das jedoch weniger wissenschaftlich rigoros entwickelt wurde (Petran, 2008) als das Modell von Mayer und Salovey (1990). Mit dem MSCEIT legten die Autoren Mayer, Salovey und Caruso (2002) ein wissenschaftlich fundiertes Fragebogeninstrument vor.

Allen Konzepten von EI gemeinsam sind Aspekte von Wahrnehmung, Regulierung und Integration von Emotionen in Handlungen. Salovey & Mayer (1990 in Petran, 2008, S.54) benennen als die vier Aspekte der EI:

- Emotional Perception
- Emotional Integration
- Emotional Understanding
- Emotional Management

Emotionale Intelligenz und transformationale Führung sind eng korrelativ verbunden (Palmer et al., 2001, in: Hur et al., 2011, S.602). Emotionale Intelligenz erklärt große Teile der Varianz transformationaler Führungsparameter (Gardner & Stough 2002, in: Hur et al., 2011, S. 592), so

dass von einer großen Überlappung der Konstrukte auszugehen ist. Führungskräfte, die emotional intelligent sind, können eher auf einen transformationalen Führungsstil zurückgreifen. Hur und Kollegen (2011) belegen in einem Pfadmodell, dass emotionale Intelligenz Vorbedingung für transformationale Führung ist. Transformationale Führung gilt in Bezug auf positive Führungseffekte wie Teamleistung und Serviceorientierung wiederum als Mediatorvariable von emotionaler Intelligenz (ebenda).

Eine mögliche Verbindung zur emotionalen Intelligenz und der Psychologie des Bewusstseins besteht darin, dass weise Personen vermutlich empathische Präsenz als Bewusstseinsmodus kompetent nutzen.

3.3.3.2.4 Ähnlichkeiten und Überschneidungen zwischen transformationaler Führung und dem Weisheitsbegriff

Emotionale Intelligenz ist eine wesentliche Kompetenz auch von weisen Personen. Sie können sich in andere Personen hineinversetzen, um deren Lebenssituation zu verstehen (siehe Berliner Weisheitsmodell unter Kapitel 3.1.4, S. 74f). Ohne emotionale Intelligenz keine Weisheit. Da emotional intelligente Personen den transformationalen Führungsstil aktivieren, ist also davon auszugehen, dass weise Personen im Kontext der Wirtschaft zumindest teilweise über einen transformationalen Führungsstil verfügen.

Den Zusammenhang von transformationaler Führung, emotionaler Intelligenz und Weisheit untersucht Petran (2008) für Top-Führungskräfte der 1. Führungsebene in Veränderungssituationen eines Unternehmens. Weisheit erfasst der Autor dabei als postformales Denken nach Kramer (1983). Diese kognitiv fokussierte Beschreibung von Weisheit ist aus Sicht der Autorin allerdings nicht ausreichend und schränkt somit die Aussagen in der Studie zum Thema Weisheit in der Führung ein. Was Petrans Studie jedoch zeigt, ist, dass einflussreiche Führungspersonen in Zeiten von Wandel („turnaround situations“) ein besonderes Maß an emotionaler Intelligenz und transformationaler Führung aktivieren (müssen), wenn sie erfolgreich sind.

Sternberg (2008) nimmt das Konzept der beiden Leadership-Stile transaktional und transformational in sein WICS-Modell auf, indem er postuliert, dass transaktionale Führung die adaptive Seite praktischer Intelligenz betont, während transformationale Führungskräfte den verändernden („shaping“) Aspekt praktischer Intelligenz in der Führung darstellen würde (ebenda, S.369). Die Autorin hält diese Auffassung für zu stark vereinfachend, da transaktionale Führung ebenfalls verändernden Einfluss auf Situationen und vor allem auch innerhalb der Führenden-

Geführtenbeziehung ausübt, besonders durch den Faktor des „Management by exception active“ der transaktionalen Führungsskala.

Ein überlappendes Moment zwischen Weisheit und transformationaler Führung besteht in dem Begriff der als charismatisch beschriebenen Führungsperson (Bass 1985).
Auch weise Personen gelten häufig als charismatisch, hier gibt es eine Überschneidung dieses Teilaspekts von Weisheit mit transformationaler Führung.
Weise Personen wirken häufig durch ihr Vorbild bzw. ihren Ratschlag (nach dem Berliner Weisheitsmodell, siehe Kapitel 3.1.4, S.74). Dies gilt ebenso für transformational führende Führungskräfte. Im Instrument von Limas und Hansson (2004) zur Weisheit von Führungspersonen wirken weise Führungskräfte als Vorbild und gelten als vertrauenswürdige Personen.

Für die beiden Aspekte, Charisma sowie die Vorbildfunktion in Fragen von ethischem Verhalten (die allerdings im MLQ wenig ausgearbeitet erscheint), wird eine Überschneidung der Konstrukte transformationaler Führung und Weisheit in der Führung angenommen. Auch wird postuliert, dass eine weise Führungskraft mindestens so positive Effekte bei Mitarbeitern bewirkt wie eine transformationale Führungskraft, nämlich hohes Rollenengagement (extra role engagement) und Motivation sowie Bindung an die Organisation (siehe zu Auswirkungen und Mediatorvariablen transformationaler Führung Felfe, 2006a, S.165, sowie Hur und Kollegen, 2011).
Dem Modell der transformationalen Führung wird in jedem Fall eine große Bedeutung bei der Konstruktion eines Validierungsfaktors zugemessen.

Zwei weitere, gerade emergierende Forschungsrichtungen der „new leadership“-Ansätze sollen abschließend in diesem Kapitel kurz umrissen werden, die authentische Führung, „Authentic Leadership“(Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004) und das „Responsible Leadership“-Konzept (Voegtlin et al., 2011; Waldmann & Siegel, 2008). Beide Modelle wurden parallel zur empirischen Phase dieser Studie entwickelt und sind daher in Konzeption und Umsetzung des Fragebogens nicht mehr eingeflossen. Jedoch wird auf diese Modelle aufgrund ihrer offensichtlichen Überlappung mit dem Konstrukt der weisen Führung in der Zusammenfassung des empirischen Forschungsmodells dieser Studie und der Diskussion im Ausblick eingegangen.

3.3.3.3 Authentische Führung

Basierend auf der Forschung zu transformationaler Führung entwickelte einer der Begründer dieser Theorie, Bruce Avolio, mit Kollegen das darauf aufbauende Konzept der authentischen Führung (Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005). Das Konzept der authentischen Führung

nimmt, quasi als Rückgriff auf die Wurzeln der transformationalen Führung, wieder mehr Bezug auf die ethische Komponente und Vorbildfunktion der Führungskraft, wie sie durch Bass (1985) begründet wurde (Yammarino et al., 2008). Die authentische Führung ist außerdem über Luthans verbunden mit Forschern der Bewegung der positiven Psychologie (Luthans & Avolio 2003; Avolio & Luthans, 2006; Avolio et al., 2004). Durch Forschergruppen der positiven Psychologie wurde mit der Positive Organizational Behavior (POB) noch ein eigenes Konstrukt positiver Führung entwickelt, das an dieser Stelle nicht vertieft werden soll (einen Vergleich beider Konzepte nehmen Yammarino und Kollegen, 2008, vor).

Zunächst soll der Begriff des Authentischen und seine Bedeutung kurz ausgeführt werden, um eine Einordnung in die Zeitströmung und den Bezug zur Bedeutung von Weisheit in der Führung zu geben. Der Begriff des Authentischen ist aus den beiden griechischen Wörtern eutón, autonom, und theto, These, Setzung abgeleitet (Küpers, 2006, S.339). Das Authentische umfasst also die Selbstgestaltung, die souveräne Selbstführung des Individuums. Dabei geht es nicht allein um die Selbstkenntnis, sondern die Selbstgestaltung im Sinne einer Lebensführung, in der eigenes Denken und Handeln Spielräume bekommt (Schmid, 2000 in Küpers, 2006, ebenda). Das Authentische verknüpft sich damit mit den grundlegenden Strebungen der neuzeitlichen Philosophie, wie der humanistischen Bewegung, dem Existentialismus und der Daseinsanalyse Binswangers (1973, in Küpers, 2006, S.342). Die Sehnsucht nach dem Authentischen ist in der Ideengeschichte jedoch wesentlich älter und verknüpft sich mit Bewegungen wie der Romantik sowie dem Existentialismus (Küpers, ebenda, S.339). Sehnsucht nach dem Authentischen ergreift die Gesellschaft, so Küpers (ebenda), in Zeiten des Umbruchs und des Wandels. So mag die im Einführungskapitel geschilderte Situation der gesellschaftlichen Megatrends und ihrer Auswirkung auf Unternehmen, Mitarbeiter und Führungspersonen der Hintergrund sein, vor dem sich die Bewegung der authentischen Führung entfaltet.

Das authentische Individuum steht in einem natürlichen Spannungsverhältnis zum sozialen Umfeld mit seinen Rollenanforderungen und Identitätsvorgaben (Küpers, 2006, S.340). So droht das unauthentische Leben denn auch zum unlebendigen „Gelebt-werden“ zu erstarren, in den Posen und stereotypen Vorgaben der Konsumgesellschaft mit ihren „stylings“ (ebenda, S.342). Eine Ausprägung des Unauthentischen bei hochrangigen Führungskräften ist die einseitige Ausrichtung der Lebensthematik (auf Arbeit) und auf das Funktionierenmüssen, was Allen (2004 in Küpers, 2006, S.342) als „functional executive disorder“ bezeichnet.

Definiert man authentische Führung von seinem Gegenteil her, herrschen in der sogenannten pseudo-authentischen Führung Manipulation, Missbrauch und Irreführung vor, die zu einem

technisierten „managen“ von nicht authentischem Commitment und Engagement in der Führung werden (Küpers, 2006, S.348 f.).

Dagegen zeichnet sich die authentische Führungskraft dadurch aus, dass sie sich selbst gut kennt und die eigenen Werte - eben authentisch - vertritt (Avolio et al. 2004 in Küpers, 2006, S.343). Dies führt zu einer „Ermächtigung“ der Geführten, denen die Führenden nach dem Selbstverständnis der authentischen Führung dienen wollen, um einen positiven Unterschied für die gesamte Sache (Organisation oder einen größeren Kontext) zu bewirken (Küpers, ebenda).

In der authentischen Führung wurden vier Faktoren benannt, die eine authentische Führungskraft ausmachen. Es werden die englischen Oberbegriffe wiedergegeben mit deutschen Ausführungen (nach Hannah et al., 2011, S.562, f):

- Internalized moral perspective
  Mit Integrität handeln, gemäß den eigenen Grundsätzen; eigene moralische Standards, die nicht (ausschließlich) von der Peergruppe abhängen; moralische Probleme in allen Dimensionen erfassen können; eine hohe Ebene moralischer Entwicklung (nach Kohlberg)
- Self awareness
  Akkurate Selbstwahrnehmung und Wahrnehmung des Einflusses auf Andere
- Relational Transparency
  Offenheit und Transparenz; Verantwortlichkeit; klare Erwartungsäußerung; kohärenter „psychologischer Vertrag“
- Balanced Processing
  Offene Wahrnehmung; Objektivität; Die Perspektive Anderer integrieren; Andere in Entscheidungsprozesse einbeziehen; die eigenen Ansichten herausfordern, in Frage stellen

Basis der authentischen Führung ist in hohem Maße auch emotionale Intelligenz, indem die authentische Führungskraft sich selbst und andere adäquat wahrnimmt und alle Interessen in der Organisation ausgewogen erfassen und verhandeln kann (Küpers ebenda, S. 344).

Überschneidungen zum Weisheitsbegriff ergeben sich auch auf den Dimensionen des *balanced processing*, in dem sich die reflektiven und kognitiven Fähigkeiten des weisheitlichen, postformalen Denkens (Kramer, 2000) sowie des kontextuellen Denkens spiegeln (Berliner Weisheitsmodell, z.B. Baltes & Kunzmann, 2004).

Geht man vom Begriff des Authentischen selbst aus, kommt der Aspekt der ethischen Orientierung auf ein größeres Ganzes dort weniger vor, jedoch ist dies im Konzept der authentischen Führung nach den Begründern, wie oben dargestellt, beinhaltet (Hannah et al., 2011; Avolio et al., 2004). Auch hier liegt eine Schnittmenge zum Weisheitskonzept, denn die weise Person ist

weniger danach bestrebt, sich authentisch „auszudrücken“, als vielmehr zu betrachten, welcher übergeordnete Rahmen nach einer ausgewogenen Lösung verlangt.

Betrachtet man die Entstehung der authentischen Führung einmal vor dem Hintergrund der historischen „Sehnsucht“ nach dem Authentischen in Umbruchsituationen (Küpers, 2006, S.339), dann kann man dieses Führungskonzept als Antwort auf ein erlebtes Sinn- und Wertevakuum deuten, das im Einführungskapitel dieser Arbeit dargestellt wurde. In diesem Sinn erfasst die vorliegende Studie vermutlich eine ähnliche Sehnsucht, nämlich die nach Sinn, Balance und Integration in einer überkomplexen und zum Teil „verrückten“ Unternehmenswelt.

Dass die Richtung der authentischen Führung auch in der Praxis vermutlich zumindest im angloamerikanischen Raum Bedeutung erlangen wird, kann man daran festmachen, dass der Begriff auch in der populären Managementliteratur veröffentlicht, so zum Beispiel im (englischen) Harvard Business Review (George et al., 2007). Dies führt mit großer Sicherheit zur Rezeption bei der Zielgruppe der Führungskräfte.

Ob der Begriff des Authentischen in der deutschen Führungskultur Anklang finden wird, bleibt noch abzuwarten. Derzeit erfährt die authentische Führung ein ähnliches Schicksal wie zunächst die transformationale Führung, nämlich eine eher zurückhaltende Rezeption, gemessen an deutschen Publikationen.

Ein theoriebasiertes Instrument legten Walumbwa und Kollegen im Jahr 2008 auf Englisch vor (Walumbwa et al., 2008). Im Gegensatz zur transformationalen Führung mit dem MLQ (Felfe 2006b) konnte die authentische Führung in die Konstruktion der Validierungsskala der vorliegenden Untersuchung nicht mehr einfließen.

3.3.3.4 Responsible Leadership

Eine zweite, fast zeitgleiche Entwicklung zur authentischen Führung, stellt das Responsible Leadership-Konzept dar (Ciulla, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Voegtlin et al., 2011; Waldmann & Siegel, 2008; Waldmann, Siegel & Javidian, 2006). Das Responsible Leadership versteht sich als Bindeglied an den Schnittstellen von organisationalen Governance-Ansätzen wie der Corporate Social Responsibility (CSR), der Unternehmensethik und den Führungstheorien, unter anderem der transformationalen Führung. Das Responsible Leadership will die Herausforderungen der Globalisierung auf die Mikro-, Meso und Makroebene eines Unternehmens angemessen konzeptionell beantworten (Voegtlin et al., S.5). Effekte der Responsible Leadership auf der Mikroebene (Führende-Geführte) soll neben einer erhöhten Arbeitszufriedenheit das so-

genannte „organisational citizenship behavior“ (OCB) sein, ein Maß, das verschiedene prosoziale Verhaltensweisen im Organisationskontext umfasst (siehe dazu auch Felfe, 2008). Auf der Meso-Ebene soll Responsible Leadership eine Kultur der Ethik (ethical culture) etablieren helfen. Auf der Makroebene des Unternehmens soll über ein ausgewogenes Verhältnis mit den unterschiedlichen Interessenseignern (stake holdern) das soziale Kapital des Unternehmens und damit seine Legitimität gestärkt werden (ebenda).

Als eine philosophische Fundierung des Responsible Leadership legen die Autoren Voegtlin, Patzer und Scherer (2011) die Diskursethik von Habermas zugrunde. Eine erste Skala zur Messung des diskursiven Aspekts von Responsible Leadership entwickelte Voegtlin im Jahr 2011 (Voegtlin, 2011).

Ebenso, wie die authentische Führung, konnte das Instrument des Responsible Leadership in die Konstruktion der Validierungsskala der vorliegenden Untersuchung nicht mehr einfließen. Die Bedeutung beider neueren Forschungsrichtungen innerhalb der Führungsliteratur wird jedoch in der zusammenfassenden Betrachtung der Ergebnisse reflektiert werden, da beide Konzepte offensichtliche Schnittmengen zur Weisheit in der Führung darstellen.

Bevor der Forschungsstand in Bezug auf gute, authentische und weise Führung zusammengefasst wird, soll nun noch ein Exkurs in das Gegenteil weiser Führung, die unethische und egozentrische Führung unternommen werden.

3.4 Exkurs: Merkmale und Ursachen von unethischem und unweisem Verhalten von Führungskräften

Untersucht man außergewöhnliche Führungsleistung ist es förderlich für die Erkenntnis, wenn man auch die Schattenseite von Führung – die gestörte und dysfunktionale Seite - beleuchtet. Dies soll einerseits das Wesen des Forschungsgegenstandes quasi kontrastierend noch eingängiger herausarbeiten. Andererseits kann dieser Blick Anregungen für mögliche kontrastierende Items zum Untersuchungsgegenstand der Weisheit in der Führung herausarbeiten.

3.4.1 Von Narren und Hochstaplern – Neurosen und Persönlichkeitsdeformationen von Führungskräften

Die Schattenseiten der Macht und der Führenden sind Teil der Menschheitsgeschichte und in vielen literarischen Werken (z.B. bei Shakespeare) sowie in religiösen Zeugnissen im Alten Testament überliefert. Dabei werden sowohl schlechte Charakterzüge als auch seelische Krank-

heiten der Führenden beschrieben[80]. Die zeitgenössische Psychotherapie hat sich seit Beginn des 20. Jahrhunderts, ausgehend von den Arbeiten Freuds und Adlers, mit Phänomenen in Gruppen von Führenden und Geführten beschäftigt (in: Graf, 2007, S.81). Als einer der ersten Psychotherapeuten beschäftigte sich Viktor Frankl, Begründer der Logotherapie, systematisch mit den „kollektiven Neurosen im Management" (Graf, 2007). Für Frankl ist die Sinndimension, der gestaltete und gesuchte Sinn in der je gegebenen Situation, das zentrale Paradigma. So sieht er viele negative Erscheinungen in Wirtschaft und Gesellschaft letztendlich als Symptom von Sinnlosigkeit und sinnentleerten Existenzentwürfen (Frankl, in Graf, 2007, S.27). Zur Lösung dieser Probleme sieht Frankl es als unumgänglich an, dass sich Personalverantwortliche (Personalentwickler) systematisch mit psychotherapeutischem Gedankengut beschäftigen müssten (im Sinne der Logotherapie, Anm. d. Autorin). Zweitens bedürfe die Sinnfindung, das Finden des „Wozu", bei jeder einzelnen Führungskraft und den Mitarbeitern individueller „Eigenzeiten" der Reflexion (Frankl, in Graf, 2007, S.26).

Die möglichen Ergebnisse eines „besseren Managements", die Frankl als Möglichkeit sieht, decken sich mit vielen Elementen aus Sternbergs Balance-Theory der Weisheit und Führung (1998, 2003, 2007). So vor allem in der Balance von individuellen Interessen und Interessen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, der Balance der Zeitperspektive, dem Prinzip der Selbstverantwortung sowie in Bezug auf Ziele, die auf ein größeres Ganzes ausgerichtet sind (Frankl, in Graf, 2007, S.30).

Ebenfalls aus einer tiefenpsychologischen Perspektive heraus analysiert der niederländische Management Professor und ausgebildete Psychoanalytiker Manfred Kets de Vries (2004, 2007) die Führungssituation und die Schattenseiten der Führungspersonen. Kets de Vries schöpft dabei aus seiner klinischen Erfahrung von Therapien mit Top-Managern sowie Führungstrainings für Top-Manager zum Thema Persönlichkeitsentwicklung[81].

Als eine Spielart typischer psychischer Deformierungen bei Führungskräften benennt er Narzissmus und Hochmut. Durch die daraus resultierenden Größenphantasien für das Unternehmen und waghalsige Projekte bringen narzisstische Führungskräfte dabei nicht selten das gesamte

80 So wird z.B. im Alten Testament von König Saul berichtet, dass über diesen in zeitlichen Abständen ein „böser Geist" gekommen sei, der den König in Trübsinn und Trauer versetzte, so dass er nicht regieren konnte (1, Sam, 16,4ff.). Als Gegenmittel bestellte man dem König einen begabten Zitherspieler, David, durch dessen Spiel sich der König „erleichtert" fühlte „und der böse Geist" von ihm wich. Als zeitgenössische Interpretation kann man in dem „bösen Geist" König Sauls eine depressive Erkrankung sehen.

81 An der französischen INSEAD Business School in Programmen wie: "The Challenge of Leadership: Creating Reflective Leaders".

Unternehmen in Schwierigkeiten oder treiben es vollständig in den Ruin. Als zweite vorherrschende Störung brechen Depressionen bei Führungskräften aus, sobald Machtverlust eintritt (durch Entlassung oder Ruhestand). Alexithymie (emotionale Gefühllosigkeit) kennzeichnet als grundlegendes Persönlichkeitsmerkmal eine Gruppe von Managern, die emotionsarm sind und die literarisch als gefühlloser „organization man“ dargestellt worden sind (Whyte, in: Kets de Vries, 2004, S.77). Mit dem Hochstapler-Syndrom schließlich bezeichnet man Führungskräfte, die sich selbst und anderen größere Fähigkeiten suggerieren können, als sie eigentlich besitzen (ebenda, S.124ff.), während Narzisten häufig tatsächlich über ausgeprägte Fähigkeiten verfügen. Psychisch deformierte Führungspersonen interagieren mit ihrem Umfeld, das zum Teil die Größenphantasien der Führenden willig unterstützt. Dieses Phänomen bezeichnet Kets de Vries als Spiegelung (ebenda, S.23ff.). Es sei nicht in allen Fällen leicht für Führende, sich diesem Sog ihres Umfelds zu entziehen. Die Lösung aus psychisch einseitig verfestigtem Verhalten benötige häufig Berater von außerhalb, um die Person selbst und das Umfeld aus der gegenseitigen Umklammerung zu befreien (ebenda, 35f.).

Ab wann ist eine strategische Idee großartig und ab wann Größenwahn? Der Kult um den “heroic leader“ und die Belohnung für unternehmerische Leistungen durch positive Öffentlichkeit bis über den Tod hinaus sind verführerisch für jeden Führenden (siehe zum Beispiel die kulthaften Nachrufe und Biografien auf den Apple-Gründer Steve Jobs nach seinem Tod im Jahr 2011[82]). Kritik oder Skepsis aus dem Umfeld sind selten. Häufig werden sie erst im Nachhinein und außerhalb der Organisation laut geäußert. Kritisiert jemand einen - vermutlich - narzisstischen Chef offen, bedeutet dies im Allgemeinen, dass der/die Kritisierende auch das Unternehmen verlässt oder verlassen muss. Rückblickende Narzissmus-Kritik am Top-Management der damaligen Daimler Benz AG übt in einem Interview Thomas Sattelberger[83], der bis 1994 im Personalbereich bei dem Automobilhersteller tätig war[84]. Über die Gründe für seinen freiwilligen Austritt aus dem Unternehmen 1994 sagt Stattelberger, er habe die „völlig überzogenen Großmachtfantasien (von Schrempp) nicht ertragen können“ und habe dem Vorstand persönlich

82 z.B. Spiegel online, 06.10.2011, Zugriff am 19.01.2012: http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,790187,00.html

83 Thomas Sattelberger ist bis zu seinem Ruhestand im Mai 2012 einer der profilierten deutschen Personalvorstände gewesen. 1975-1994 war Sattelberger in verschiedenen Funktionen im Personalbereich des Daimler Konzerns tätig, 1994-2003 in unterschiedlichen Funktionen für die Deutsche Lufthansa AG, danach 2003-2007 Personalvorstand beim Automobilzulieferer Continental und zuletzt 2007-2012 Personalvorstand bei der Deutschen Telekom, für die er u. a. die 30% Frauenquote für Führungspositionen mit initiierte. Quelle: http://www.telekom.com/konzern/vorstand/10544. Zugriff am 19.01.2012.

84 Bis 1998 firmierte das Unternehmen als Daimler-Benz AG, ab 1998 als Daimler Chrysler, inzwischen wieder als Daimler AG.

gesagt: „Das mache ich nicht mehr mit“ (Spiegel.de Interview mit Thomas Sattelberger, 2011)[85]. Sattelberger betont, Führungskräfte müssten, je höher sie stiegen, die Fähigkeit haben, „hinter ihren Stuhl zu treten und zu sagen: Was mache ich hier eigentlich?“ (ebenda). Die hier angesprochene Fähigkeit zum Perspektivenwechsel setzt jedoch voraus, dass die Person, die die Perspektive wechselt, auch ertragen kann, was sie dann sieht. Gerade dies sei aber bei narzisstisch gestörten Führungskräften nicht der Fall, konstatiert Kets de Vries (2004). Die Übernahme einer Führungsposition aktiviere per se narzisstische Prozesse und nicht jede Führungsperson könne diese Stimulation verarbeiten (ebenda, S.54)[86]).

Als „Gegenmittel“ empfiehlt Kets de Vries einerseits die externe Reflexion der Führungskraft durch Beratung und Coaching. Innerhalb von Unternehmen benennt er Humor als Gegengewicht zur Macht. Humor würde in der Organisation durch Personen repräsentiert, die die archetypische Rolle des Narren einnähmen. „Mächtiger“ und „Narr“ seien zwei Positionen, die das Unternehmen psychisch im Gleichgewicht hielten (ebenda, S.110f.). Der Narr könne die Torheit von Entscheidungen des Mächtigen aufzeigen, Perspektiven erweitern und dem Mächtigen helfen, an einer „soliden Realitätsgrundlage festzuhalten“ (ebenda, S.111). Ein Weg, sich „den Spiegel aus der Basis“ vorhalten zu lassen, beschreibt der Vorstandsvorsitzende des Springerkonzerns, Dr. Mathias Döpfner, in einem Interview (Die Zeit, 2008). Einmal im Monat werden Mitarbeiter für ein gemeinsames Frühstück ausgelost, um dem Vorstand ihre Meinung sagen zu können. „Sie reden offener als manche Führungskräfte“, meint Döpfner (ebenda).

Kann ein Mächtiger selbst sein eigener Narr sein? Selten oder überhaupt nicht ist es aus Sicht von Kets de Vries (2004) möglich, dass ein und die gleiche Person Mächtiger und Narr sei. Der Mächtige verliere an Erhabenheit, wenn er sich öffentlich zum Gespött mache. Hingegen verringere Humor in der persönlichen Interaktion zwischen Führenden und Mitarbeitern im positiven Sinne die Distanz. In Bezug auf die Führungsperson selbst sei Humor ein Gegenmittel zu möglichem Hochmut und ein Zeichen psychischer Gesundheit (ebenda). Humor wird weisen Personen bereits in den Laientheorien von Kindern zugeschrieben (siehe Einleitung, S. 15). Wer lacht – am besten über sich selbst – ist nicht so leicht in Gefahr, sich mit dem grandiosen Spiegelbild zu verwechseln, dass sein Umfeld von ihm herstellt.

---

85 Quelle: Karriere-Spiegel online: „Karrieren werden beim Pinkeln gemacht“. Interview mit Thomas Sattelberger. http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,766536,00.html. Zugriff am 19.01.2012

86 „jeder“ sic.. Von weiblichen Führungspersonen ist in diesem Kontext nicht die Rede.

3.4.2 Warum intelligente Menschen unklug handeln – die Imbalance-Theory von Sternberg

Aus seiner Weisheitstheorie der Balancierung von Interessen, Reaktionen auf das Umfeld und dem Fokus einer Entscheidung auf das Gemeinwohl leitet Sternberg (2003, 2007) seine Theorie der „Foolishness“ ab (Sternberg, 2004). Gemäß dieser Theorie besteht bei unklugen, unweisen oder unethischen Entscheidungen von Führenden immer ein Ungleichgewicht in einer der Komponenten des Weisheits-Modells (siehe Beschreibung unter Kapitel 3.1.4, S.74). So könnten Personen unbalancierte Entscheidungen zu ihren eigenen Gunsten oder einseitig zugunsten Anderer treffen. Oder diese Entscheidungen könnten den Zeithorizont ungenügend berücksichtigen (kurzfristig-langfristig). Personen könnten zu wenig oder zu viel Anpassung an ihr Umfeld zeigen oder zu früh oder zu spät ein angemessenes Umfeld auswählen. Schließlich könnten die Werte einer Person nicht auf ein größeres Gutes ausgerichtet sein, so dass das gesamte Ziel der weisheitlichen Entscheidung, nämlich das größere Gute, das Gemeinwohl, nicht im Fokus steht.

An der Basis von Sternbergs Balance-Theory (1998) stehen praktische Intelligenz und Kreativität. Vor allem in Bezug auf das Wissen über Optionen gilt dabei für Sternberg die sokratische Prämisse des „Wissen-dass-ich-nicht-weiß“, wenn er schreibt (2003, S.153):

> „To be wise, one must know what one knows, know what one does not know, know what can be known, and know what cannot be known at a given time or place“.

Ein wichtiger Teil weiser Führungsentscheidungen würde demnach darauf beruhen, dass Führungspersonen sich der Grenzen des eigenen Wissens bewusst sind. Dies würde auch implizieren, dass Führungspersonen sich systematisch mit anderen austauschen, um die Perspektive auf eine Entscheidung zu erweitern. Die Grenzen des eigenen Wissens anzuerkennen fällt allerdings Führungspersonen, die sich als “leader”, als Führende definieren, per Rollendefinition häufig schwer. Der Wunsch, sich an einer „allwissenden“ Führungsperson zu orientieren, wird dazu häufig noch aus dem Umfeld gefordert und gefördert (siehe oben, Kets de Vries, 2004, über das Phänomen der Spiegelung zwischen Führenden und Geführten). Ein seltenes Beispiel für das öffentliche Bekenntnis zum „Nicht-Wissen“ liefert ein Statement des Telekom Vorsitzenden René Obermann (2011), wenn er über strategische Entscheidungen für neue Technologien sagt: „So vieles ist möglich, da müssen wir auch das Prinzip Versuch und Irrtum akzeptieren“[87]. Es bleibt offen, wie wichtige Stakeholder eines börsennotierten Unternehmens, z.B. Finanzanalysten, auf solche Aussagen reagieren. Im Sinne der symbolischen Führung (siehe 3.3.2.4,

87 Interview Quelle: http://www.egonzehnder.com/de/focus/topics/article/id/85700038, Zugriff am 19.01.2012.

S.110) könnte das „Nicht-Wissen“ oder „Nicht-Machen“ als Schwäche gedeutet werden, die der Führungsperson und dem Unternehmen zugeordnet wird[88].

Nach Sternberg sind es in Summe fünf kognitive Fallen („cognitive fallacies“), die den „foolish leader“, die unweise Führungskraft, ausmachen (2004, S.145):

1. unrealistischer Optimismus
2. Egozentrismus
3. Allwissenheit (vermeintliche, Anm. d. Autorin)
4. Allmacht (bzw. deren Phantasie, Anm. d. Autorin)
5. Unverletzlichkeit (bzw. deren Phantasie, Anm. d. Autorin)

In allen fünf Kategorien lassen sich die schon bei Kets de Vries (2004, 2007) und Frankl (in Graf, 2007) geschilderten grundlegenden Persönlichkeitsdeformationen narzisstischer, hochmütiger und hochstaplerischer Führungspersonen erkennen (siehe oben, unter 3.4.1, S.129f.). Empirisch gestützt werden diese Beobachtungen nicht nur aus klinischen Einzelfallstudien, sondern inzwischen auch aus der Forschung zu destruktivem Führungsverhalten (destructive leadership, z.B. Shipman & Mumford, 2011; Shaw, Erickson, Harvey, 2011). Selbstvertrauen, das bisher als positives Merkmal einer Führungsperson gesehen wurde, kann in seiner Ausprägung als übergroßes Selbstvertrauen (overconfidence) zu negativen Effekten bei einer realistischen strategischen Planung und Umsetzung führen (Shipman & Mumford, 2011). Demgegenüber können sehr selbstbewusste Führungskräfte einen Vorteil haben, wenn es darum geht, inspirierende Visionen zu erzeugen und andere Personen positiv zu beeinflussen (ebenda, S.662), was man als Teil der transformationalen, charismatischen Führung sehen kann.

Es ist offensichtlich das rechte Maß an Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein, das die zuversichtliche, reflektierte Führungskraft von der über-optimistischen, narzisstischen Führungsperson unterscheidet. Dies betont auch der Vorstandsvorsitzende des Springerkonzerns, Dr. Mathias Döpfner, wenn er über die unternehmerische Balance des „Machers“ und des „Vorsichtigen“ sagt: „Skepsis, Vorsicht und Selbstreflexion müssen sich mit Tatkraft und dem Mut, sich unbeliebt zu machen, die Balance halten“[89].

88 Die Frage, ob Weisheit ein tragender Begriff für die weitere Forschung in deutschen Unternehmen ist, wird in der Diskussion ab 6.3.2, S.378ff. ausgeführt.

89 In: Die Zeit (2008), Nr.10 vom 28. Februar. Interview mit Mathias Döpfner, S.25.

3.4.3 Non-Compliance und Wirtschaftsdelikte: Rationalisierungsmuster, organisationale Voraussetzungen und Täterprofile unethischer Handlungen

Die wissenschaftliche Forschung und Praxis des Compliance Managements[90] wird von Maßnahmen und Erklärungsmodellen dominiert, die juristische Regeln und Sanktionen in den Vordergrund stellen, ein sogenannter „law-driven" Ansatz (Paine, 2003, in: Wieland, 2010, S.74). Unbestritten ist, dass die Einführung klarer Richtlinien und Sanktionsmechansimen die Grundlage für jedes Compliance Management System darstellt, vor allem zur Absicherung von Haftungsrisiken. Jedoch liefern immer weiter verfeinerte Gesetze oder Regeln der Selbstverpflichtung keine Erklärung dafür, warum es trotzdem zu umfangreichem Fehlverhalten kommen kann. Offensichtlich bieten die bisherigen Konstrukte des Compliance Managements keinen ausreichenden Schutz vor Fehlverhalten und außerdem auch keine Ansätze für die Etablierung von präventivem Verhalten (Schneider, 2008; Wieland, 2010). Argumentiert werde dabei häufig damit, dass man in großen Organisationen eben nicht alle „faulen Äpfel" (Mitarbeiter mit Regelverletzungen) herausfinden oder kontrollieren könne (Wieland, 2010, S.72). Dies entspricht nach Wieland der Metapher von Compliance Management als „Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen" (ebenda) und suggeriert damit im Grunde die Hilflosigkeit von Unternehmen (und „Unschuld", Anm. der Autorin) im Angesicht „fauler Äpfel" und hoher Komplexität[91].

Der deutsche Unternehmensethiker Josef Wieland betont bei der Betrachtung von unethischem Verhalten von Wirtschaftsakteuren in Organisationen dagegen das Zusammenspiel von individuellen und systemischen Faktoren. Zu den systemischen Faktoren zählt er einerseits strukturelle Faktoren, wie Anreizsysteme (Regeln für Bonuszahlungen, Gehalt, Beförderungen), Transparenz über Informationen, Transaktionen sowie Kontrolle (und Sanktion) aller Regelwerke im Unternehmen. Zu systemischen Faktoren zählt Wieland auch die gelebte Unternehmenskultur, die expliziten Werte und den praktizierten Führungsstil. Als „strukturelle Anreize" doloser Handlungen bezeichnet Wieland strukturelle Dilemmata (Interessenskonflikte), Informationsasymmetrien und situative Verfügbarkeit (z.B. von Zahlungsmitteln und Gelegenheiten).

Auf der individuellen Seite hat Wieland eine phänomenologische Typologie von Täterprofilen erstellt, die beschreibt, wie Täter ihr Verhalten legitimieren (2008, 2009, 2010)[92]. Dabei werden

---

90 An dieser Stelle sei die Definition aus der Einleitung wiederholt: Unter Compliance versteht man die Befolgung und Einhaltung externer und interner Gesetze und Grundsätze sowie allgemeiner ethischer Normen (ZFW, 2009, S.10). Der Begriff Compliance Management umfasst dabei die Regeln der Organisation, um die Durchsetzung von Compliance systematisch zu gewährleisten.

91 So kann allein die Zahl von finanziellen und juristischen Transaktionen in einem großen Unternehmen bis zu 30 Millionen täglich betragen (Wieland, 2010, S.73).

92 Die dargestellte Typologie zeigt einen ersten Ansatz Wielands, der auch auf Wielands praktischer Arbeit für und mit Unternehmen beruht, bisher aber noch nicht systematisch empirisch überprüft

hier Tätergruppen beschrieben, die nicht in die Kategorie der Betrügerperson passen (Bannenberg, 2002) sondern gerade in die Kategorie „auffällig unauffälliger Täter“. Ziel der Legitimation ist für die Täter, das eigene Verhalten zu rechtfertigen. Nach Wieland (ebenda) ist es auch für Täter unethischer Handlungen im Allgemeinen nicht ohne weiteres möglich, dass sie ihre Taten als schlecht und sich selbst als gierige oder schlechte Menschen sähen. Ein solches Eingeständnis würde für „normale“ Mitglieder der Gesellschaft und Wirtschaft zu einer kognitiven Dissonanz führen, die im Allgemeinen nicht erträglich sei (siehe kognitive Dissonanz in: Zimbardo, 2008, S.216 und folgendes Kapitel)[93]. Um die kognitive Dissonanz zwischen dem eigenen Handeln und dem moralischen Rahmen zu minimieren, benennt Wieland für Individuen drei wesentliche Strategien, nämlich:

a) Euphemismus, Rechtfertigung („so schlimm ist es nicht“)
b) Dehumanisierung der Opfer („die haben das verdient“, „die zählen nicht“)
c) Eigene Aufstiegswünsche, eine „can do“ Mentalität („ich kann es“, „ich schaffe alles“), die sich am individuellen Aufstieg orientiert.

Nach Wieland (2010) wird das individuell dolose Verhalten jedoch erst dann aktiviert, wenn es im Rahmen einer „legitimierenden Geschäftskultur“ stattfinden kann (ebenda, S.81). Die individuellen Strategien von Tätern werden von Unternehmensseite nach Wieland durch drei generelle Mechanismen unterstützt[94], nämlich durch:

a) Verantwortungsabgabe („Der Markt“, „Die Chinesen“)
b) Verantwortungsdiffusion (Verteilung von Verantwortung für korrupte Handlungen auf viele Beteiligte)
c) die Leugnung von Komplexität („Korruption im Land XY gibt es gar nicht“)

Die Verantwortungsdiffusion spielte nach Wieland besonders in den großen Korruptionsskandalen der deutschen Wirtschaft eine Rolle (z.B. bei Siemens), indem Korruptionshandlungen in kleinen Einheiten an jeweils eine Person delegiert wurden (einer bucht das Geld, einer holt den Scheck ab, einer übergibt das Geld etc.).

---

wurde. Die Autorin bewertet den Ansatz als hoch relevant für die Praxis, daher wird er hier vorgestellt. Eine empirische Studie zu Clustern von allgemein destruktivem Führungsverhalten findet sich bei Shaw, Erickson und Harvey (2011).

93 Niemand, so Wieland, stehe morgens vor dem Spiegel und sage sich: „Heute bin ich mal wieder richtig gierig“.

94 Dies entspricht dem Paradigma des „schlechten Fasses“, des „bad barrels“, als schlechten Unternehmensstrukturen gegenüber der Theorie von „bad apples“, also „schlechten“ Einzeltätern, siehe auch folgendes Kapitel mit dem Model von Zimbardo.

Auf der Führungsebene sieht Wieland eine Ursache für ethisches Fehlverhalten von Mitarbeitern im Versagen von Führungskräften besonders der obersten Ebene. Mitarbeiter werden dabei einerseits von direkten und übergeordneten Führungskräften in komplexen wirtschaftlichen Umfeldern in ihren Entscheidungen allein gelassen. Ein Aspekt davon ist die Leugnung von Komplexität und Schwierigkeiten, wie der Korruption als gängiger Praxis in verschiedenen Regionen des Welthandels (spezifischer gesagt, Handlungen, die wir im westlichen Wirtschaftsverständnis als Korruption bezeichnen würden)[95]. Zum zweiten werden widersprüchliche Bedingungen durch die Vorgesetzten über die Unternehmensziele zum Teil selbst gesetzt, etwa durch Anforderungen, die gegensätzliche Bedingungen enthalten („Holt den Auftrag“ und „Bleibt sauber“[96]). Auch würden Anreizsysteme, die ausschließlich über quantitative Erfolgszahlen belohnen, das „can do“-Verhalten und die Habgier einzelner Mitarbeiter unterstützen.

Auf der personellen Ebene kann man nach Wieland vier typische „Täterprofile“ bei unethischem Verhalten unterscheiden. Diese bestehen aus Kombinationen der oben geschilderten Rationalisierungen und Systembedingungen, um das eigene schlechte Handeln zu rechtfertigen (im Folgenden eine Zusammenfassung aus Wieland 2008 und 2009).

1. Der Praktiker. „So ist es hier bei uns vor Ort.“ Der Täter spricht Personen außerhalb seines Umfelds ab, dass diese wüssten, „wie es wirklich ist“. Die oben geschilderte Verleugnung von Komplexität seitens der Unternehmenshierarchie verstärkt dieses Argument bei diesem Tätertyp („Die in der Zentrale haben ja keine Ahnung, wie es hier wirklich ist“).
2. Der Verdienstvolle. „Ich opfere mich seit Jahren für die Firma, das habe ich jetzt mal verdient.“ In diese Kategorie könnten zum Beispiel Betriebsräte fallen, die sich korrupten Praktiken anschließen (wie im Fall VW). Damit verbunden ist ein – verzerrtes - Bedürfnis, auf „Augenhöhe“ mit anderen hochrangigen Vertretern des Unternehmens zu sein. „Mir steht das auch zu“.
3. Der Spieler. „Den Deal krieg ich (auch noch)“. Hier liegt die Motivation zum großen Teil in der Person selbst, die einen Kick aus „gewonnenen Spielen“ zieht, ohne Rücksicht auf die

95 Wieland zitiert in diesem Zusammenhang die Äußerung des ehemaligen Siemens Vorstandsvorsitzenden Klaus Kleinfeld, ihm seien in seiner beruflichen Zeit in Afrika nie korrupte Praktiken begegnet. Kleinfeld war 2004 für die Regionalgesellschaften in Afrika zuständig, in denen es nachträglich erwiesenermaßen Korruptionsfälle in großem Umfang gab. Kleinfeld wurde, wie anderen ehemaligen Siemens-Vorständen, mangelnde interne Kontrolle vorgeworfen, was diese bestreiten (Quelle: Zugriff 20.01.2012): http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-korruptionsskandal-kleinfeld-will-zahlen-1.148189

96 Dies entspricht quasi einem double-bind im Sinne Batesons und Watzlawicks: Egal was die Führungskraft macht, eines der beiden „Gebote“ bzw. „Verbote“ wird sie immer brechen.

Mittel. Vertriebsmitarbeiter können in diese Kategorie fallen, da sie am direktesten den „Erfolg“ eines Abschlusses sehen können. Nicht selten gelten solche Mitarbeiter oder Führungskräfte bevor sie auffliegen wegen ihrer sehr guten Leistungen als heimliche Stars der Organisation. Narzisstische oder hochstaplerische Anteile im „Spieler“ (siehe oben im Kapitel 3.4.1, S. 129ff.) lassen ihn die Grenzen immer weiter herausschieben und immer höhere Risiken eingehen. (Diese Grenzverschiebung gleicht dem Verhalten von Glücksspielern und hat somit ggf. eine Sucht-Komponente, Anm. d. Autorin).

4. Der Gesetzesunabhängige (Global Player). „Alles ist relativ“. „Diese Gesetze gelten für mich nicht“. Der Global Player glaubt über Regeln und Gesetzen zu stehen. Die Tatsache, dass es in der Auffassung von Normen tatsächlich kulturelle Unterschiede gibt (z.B. in Bezug auf Patentschutz und copy right, den Begriff der Korruption), verkehrt der Global Player in einen zynischen Freibrief für sein Verhalten. Gepaart mit einem Anteil des „Praktikers“ oder des „Spielers“ ergeben sich jeweils defensiv-zynische „So ist das eben hier“ oder riskante Varianten des Global Player-Verhaltens „Mich erwischt man schon nicht“.

Korruption, Bestechung und Gier sind in unserer Gesellschaft und Geschäftswelt keine allgemein sozial akzeptierten Verhaltensweisen[97]. Niemand spricht offen oder gern über solche Praktiken, es sei denn, mit der Kennermiene des „Praktikers“ oder dem Überflieger-Flair des „gesetzesunabhängigen Global Players“. Unethisches Verhalten muss von einzelnen Personen und von Unternehmen kognitiv nivelliert werden, um ein gewisses Maß an Selbstachtung aufrecht zu erhalten. Die Tätertypologie zeigt, wie diese Mechanismen funktionieren.

Was für den Einzelnen und die Organisation kurzfristig als Entlastung fungiert, zerstört aber mittel- und langfristig die Unternehmenskultur sowie das Vertrauen der Marktteilnehmer. Intern entsteht dadurch ein Effekt des „moral disengagements“. Dies führt bei Mitgliedern der Organisation zu Zynismus und einer größeren Bereitschaft, Fehlverhalten zuzulassen oder zu begehen. Im individuellen Leben, resümmiert Wieland (ebenda), führe dies letztlich dazu, dass die „Lebensmitte“ eines integren Lebens verfehlt würde.

Aus den ausgeführten Bedingungen, die unethisches Verhalten fördern, folgt nach Wieland für deren Prävention, dass man potentiellen oder ehemaligen Tätern helfe müsse, gute Entscheidungen in konkreten Widersprüchen zu treffen und Komplexität zu bewältigen. Ziel einer korruptionsvermindernden Führungskultur müsse demgemäß sein, die Täter nicht nur zu bestrafen und

97 Im Investment Banking könnte man bis zur Finanzkrise 2009 eine Verschiebung der Norm dahingehend beobachten, als extrem einseitiges, „gieriges“ Profitstreben zunehmend als Normalität definiert wurde.

zu stigmatisieren (Grenzen zu setzen), sondern auch den Ausstieg aus korrupten Praktiken zu ermöglichen. Auf der Organisationsebene müssten darüber hinaus angemessene Anreizsysteme geschaffen werden, die nicht einseitiges Verhalten belohnen.

Die Ausführungen von Wieland (2009) sind für die vorliegende Untersuchung einerseits bedeutsam mit Blick auf die Itemkonstruktion negativ gepolter Items zum Weisheitskonstrukt. Andererseits stellen die Ausführungen wichtige Anregungen in Bezug auf ein „Weisheitstraining" dar. Interessant an den Begründungen des unmoralischen Handelns in den Täterprofilen ist, dass diese jeweils einen „Funken Wahrheit" enthalten und daher eine gewisse Plausibilität haben, die nicht sofort zu entkräften ist. Ein Weisheitstraining muss diese Rationalisierungen kennen und als Wissen vermitteln, um nicht zu einem „Schön-Wetter-Training" zu werden. Weitere Implikationen ergeben sich für die Bedeutung einer Vertrauenskultur in Unternehmen.

3.4.3.1 Die soziale Dynamik unethischer und krimineller Handlungen

Zimbardo (2008) stellt in seinem Modell vom „faulen Fass" die Verantwortung der Organisation und ihrer höchsten Führungspersonen bei unethischem Verhalten als zentrales Moment von unethischem Verhalten in den Fokus. Philip Zimbardo, ein renommierter amerikanischer Sozialpsychologe, war unter anderem mit der Aufklärung der Foltertätigkeit und demütigenden Praktiken von US-Soldaten und Geheimdienstmitarbeitern gegenüber Gefangenen im Irak betraut (dargestellt in Zimbardo 2008, S.311ff.). Basierend auf den sozialpsychologischen Erkenntnissen seines legendären Stanford-Prison-Experiments[98] arbeitete Zimbardo dabei heraus, wie spezifische Situationen in einem System dazu führen, dass bis dahin „normale" Personen unethisches, kriminelles und menschenverachtendes Verhalten entwickeln.

Er widerspricht dabei der für die Öffentlichkeit dargebotenen These (der US-Regierung), bei den Soldaten habe es sich um „faule Äpfel" gehandelt, um „bösartige, vereinzelte Außenseiter unter den ansonsten guten Soldaten" in einem sauberen System(ebenda, S.310[99]).

---

98 Das Stanford-Prison-Experiment wurde 1971 an der kalifornischen Universität Stanford von Zimbardo und Kollegen durchgeführt (in: Zimbardo, 2008). In dem Experiment wurden Studenten nach Zufallsprinzip die Rollen von Gefangenen und Wärtern zugeteilt. Zimbardo selbst war Forschungsleiter, aber auch in der Rolle des Gefängnisleiters in das Experiment involviert. Ein Rollenkonflikt, den er nachträglich als entscheidenden systemischen Beitrag zur Entgleisung des Experiments gesehen hat (S.229). Das Experiment war auf eine Woche angelegt, wurde aber am sechsten Tag abgebrochen, nachdem die Situation zunehmend eskaliert war, u. a. indem Wärter psychisch-sadistische Mittel anwendeten.

99 Diese Darstellung hält Zimbardo für eine Reaktion des Systems, um sich selbst zu schützen. Keiner der hochrangigen Verantwortlichen für die Vorfälle in Abu Ghraib wurde je zur Verantwortung gezogen. Nur einige der unmittelbar beteiligten Soldaten wurden verurteilt.

Unethisches – und im Fall von Abu Ghraib menschenverachtendes - Verhalten ist nach Zimbardo durch das Zusammenwirken von drei Aspekten gekennzeichnet:

1. Individuelle Disposition (Neigungen zu Sadismus oder anderen Persönlichkeitsstörungen, individuelles Wertesystem, schwerwiegende Traumata in der Sozialisierung. Ergänzungen in Klammern von der Autorin)
2. Situative Faktoren: extreme Bedingungen im Umfeld: Krieg, Isolation, körperlicher Stress, schlechte Ausbildung und Ausrüstung;
   Sozialpsychologische Aspekte (S.336): Deindividuation („Nummern"), Entmenschlichung (Dehumanisierung), Feindbild, Gruppendenken (positive Gruppenidentifikation mit der eigenen Gruppe[100]), moralische Abkopplung und soziale Entlastung (schleichende Zunahme von Regelverletzungen und Eskalation von Gewalt);
   Regelverletzungen durch einzelne Personen, die nicht sanktioniert werden
3. Systemische Faktoren. Alle systematischen und strukturellen Bedingungen, die zu den spezifischen Situationen führen, Regeln, Vorgaben, Ressourcen, Rollenbeschreibungen (und damit verbunden auch Bewunderung und Autoritätshörigkeit). Das System verfestigt und verselbständigt sich, so dass es auch ohne ständige Einwirkung einzelner Führungspersonen funktioniert (Führung durch Strukturen, siehe Rosenstiel, 2009).

Nach Zimbardo kann man zusammenfassend folgende Defizite in der Führungssituation erkennen (ebenda, S.372):

- Inadäquate Ausbildung von Soldaten (für einen solchen Einsatz; Anm. d. Autorin), Defizite bei Ausrüstung und Ressourcen
- Druck auf nicht ausgebildetes Personal, bei Verhören „Ergebnisse" zu erzielen (actionable intelligence)
- Schwaches, unerfahrenes Führungspersonal (Anm. d. Autorin: das z.B. nicht über die sozialpsychologischen Risikofaktoren in der Situation in Abu Ghraib informiert war)
- Sonderregeln für CIA-und andere zivile Mitarbeiter, die sich nicht gegenüber der Militärführung verantworten mussten
- Nicht-Ahndung von bekannt gewordenem erstem Fehlverhalten von Soldaten
- Nicht-Ahndung von schweren Vergehen (Folter mit Todesfolgen) durch CIA Mitarbeiter (ebenda, S.375)
- Zu den systemischen Faktoren gehören vor allem die Richtlinien der US-Regierung, die extreme Behandlung (Folter) legitimierten und damit einen neuen Rahmen dessen setzten, was erlaubt und rechtmäßig sei.

100 Das Gruppendenken stellt eine der negativen Seiten von „committment" an die Organisation dar, siehe auch, Felfe, 2008, S.239.

Die Auflösung unethischer Gruppenverhaltensweisen wird oft durch Außenseiter angestoßen, die in der Gruppe keine Position zu verteidigen oder zu verlieren haben[101]. Diese Außenseiterposition, ein situativer Faktor, begünstigt häufig die individuelle Disposition, seinem Wertesystem treu zu bleiben und gegen Verstöße vorzugehen. Dennoch benötigen „whistle-blower" (Personen, die Missstände anzeigen) die Unterstützung von Führungspersonen, damit die Beschwerde in Handlung umgesetzt wird. Entscheidend ist die Rolle der Führungskräfte noch in zweifacher Hinsicht, da sie einerseits die situativen Aspekte direkt beeinflussen und andererseits die systemischen Bedingungen setzen oder nicht in Frage stellen[102].

Wichtig in Bezug auf Führungskräfte ist auch die Beobachtung, dass Entgleisungen immer schleichend anfangen, mit „kleinen" Vergehen, um dann mit hohem Momentum zu eskalieren (in Abu Ghraib war dies u. a. ein Einreißen der Kleiderordnung sowie die Zunahme sexualisierter Witze). Zimbardo empfiehlt daher, auch für die eigene moralische Praxis im Kleinen achtsam zu sein (2008, S.420).

> „Große böse Taten beginnen immer mit kleinen, scheinbar trivialen Schritten; … Es sind kleine Schritte, die dazu führen, dass wir unseren Mitgeschöpfen gegenüber destruktiv denken und handeln".

Mit diesem Exkurs zu unethischer und unweiser Führung endet die Darstellung ausgewählter Führungstheorien. Im letzten Kapitel des theoretischen Teils dieser Studie folgt die Zusammenführung der wichtigsten Erkenntnisse zur Begründung des Forschungsgegenstandes dieser Studie.

3.5 Zusammenfassung: Der Forschungsgegenstand Weisheit, gute Führung und Bewusstsein

Zum Abschluss der theoretischen Exploration des Themas Führung und den möglichen Bezügen zum Konzept der Weisheit sollen überblicksartig jene zentralen Eigenschaften dargestellt wer-

---

101 In Abu Ghraib war dies der rangniedrige Reserveoffizier, Joe Darby, der die CD mit den Bildern der Taten an Vorgesetzte mit Bitte um Intervention weitergab. Im Stanford Prison-Experiment war für die Beendigung maßgeblich die nur phasenweise involvierte Jung-Wissenschaftlerin Christina Maslach verantwortlich. Sie war es, die mit dem Beobachtungsabstand von einigen Tagen das stark eskalierte, sadistische Verhalten der Wärter mit Entsetzen registrierte und den noch passiven Versuchsleiter Zimbardo mit einem emotionalen Ausbruch zum Abbruch bewegte. (Sie war außerdem zu dem Zeitpunkt bereits mit Zimbardo liiert und wurde seine spätere Ehefrau).

102 Das Nicht-Handeln, die Trägheit, ist ein häufiger Aspekt von Menschen in Gruppen. Dies ließe sich symbolisch mit der Todsünde der Acedia (Trägheit des Geistes und des Herzens) benennen. Diese Auslegung und eine philosophisch-spirituelle Diskussion zur Dialektik des „Guten" und des „Bösen" findet sich in Eurich, (2010).

den, die wir guten, weisen Führungskräften aus der Theorie und aus empirischen Studien zu Führung zuschreiben können. Danach wird der Beitrag der vorliegenden Studie zum Stand in der Weisheitsforschung der Führungsforschung unter Berücksichtigung des Konzepts der Bewusstseinsweite ausgeführt.

Durch die gesamte Führungsliteratur hindurch zieht sich der Versuch, Eigenschaften zu bestimmen, die eine „gute" Führungskraft haben sollte (Rosenstiel 2009, S.6[103]; einen Überblick zu Persönlichkeit und Führung geben Judge et al., 2002), wobei jeweils zu definieren ist, was unter guter Führung zu verstehen ist und aus wessen Perspektive[104]. Ziel einer solchen Identifizierung von idealen Merkmalen ist, solche Eigenschaften diagnostisch zu identifizieren, geeignete Führungskräfte auszuwählen sowie solche Eigenschaften zu fördern (Rosenstiel, ebenda). Die Schwierigkeit des eigenschaftstheoretischen Ansatzes liegt jedoch in der bereits oben und in der Einführung skizzierten Komplexität sozialer Systeme in der Globalisierung begründet. So sind es nie die Eigenschaften einer Person allein, die Einfluss auf die Führungssituation und deren Erfolg nehmen, sondern genauso strukturelle Komponenten von Führung (symbolisierte Strukturen), die Interaktion mit anderen Akteuren und Interessengruppen, zielgerichtete und interessengeleitete Kommunikation (Mikropolitik) sowie weitere situative Faktoren. Dies bedeutet jedoch wiederum nicht, dass die Eigenschaften einer Person irrelevant seien, wie manche Kritiker des Eigenschaftsansatzes zum Teil generalisierend behaupten (nach Rosenstiel, 2009, S.9). Eigenschaften, die sich über viele Situationen als wichtig für eine Führungskraft bestätigt haben, fasst Rosenstiel (ebenda, 2009, S.9) wie folgt zusammen. Führungskräfte sollten:

- über eine mindestens durchschnittliche Intelligenz verfügen
- gute soziale Kompetenz aufweisen, d.h. sich auf ganz unterschiedliche Menschen in unterschiedlichen Situationen einstellen können
- hohe Zielbildung unter Beweis stellen, d.h. die Motivations- und Willensstärke haben, ein für wichtig erkanntes Ziel auch bei Widerständen zu verfolgen
- Offenheit für neue Erfahrungen zeigen, sich also flexibel auf die Herausforderungen einer sich wandelnden Situation einstellen können
- Ausgeprägte Lernfähigkeit und -bereitschaft haben, Verstehen als Kompetenz, sich selbstorganisiert auf neue Situationen einzustellen und sich von alten – bisher erfolgreichen – handlungsorientiert zu verabschieden.

---

103 Bei Rosenstiel (2009, S.6) finden sich auch Hinweise auf die Überblicksliteratur zu Eigenschaftstheorien in der Führung.

104 Rosenstiel (2009, S.5) weist darauf hin, dass innerhalb einer Organisation Erfolg einer Führungskraft, z.B. nach einem Assessment Center, häufig an der Entwicklung von Position oder Gehalt gemessen wird, was zum Teil Verhalten einschließt, wie die rein interessensgeleitete Kommunikation der Führungskraft im Interesse der eigenen Karriere (Mikropolitik), während Forscher Führungserfolg mit Aspekten wie die Mitarbeiterzufriedenheit, den wirtschaftlichen Erfolg etc. untersuchen.

Mit Ausnahme der hohen Zielbildung sind alle der oben genannten Eigenschaften auch für weise Personen als Merkmale genannt, vor allem die Kombination aus sozialer und emotionaler Kompetenz mit der ausgeprägten Lernfähigkeit und Offenheit (siehe empirische Weisheitsforschung, 3.1.3, S.68). Darüber hinaus erwarten wir von weisen Führungskräften nach dem Modell von Rösing (2006) und Sternberg (2003, 2007), dass diese eigene Interessen und die anderer sowie des Kontextes balancieren und sie auf Gemeinwohl, Sinn und Wesentlichkeit ausrichten. Im anglo-amerikanischen Raum hat es einige Bestrebungen gegeben, die Merkmale weiser Führungspersonen oder Führungshandlungen zu beschreiben (Sternberg, 2007, 2008; Jeannot, 1989; Jones, 2005; McKenna, Rooney und Boal, 2009, alle in: Yang, 2011, S.617;). Das Prinzip der Balance unterschiedlicher und auch entgegengesetzter Aspekte spielt dabei die wesentliche Rolle.

Nach McKenna, Rooney und Boal (2009) müssen weise Führungspersonen die Balance halten zwischen:

- kurzfristiger und langfristiger Zeitperspektive,
- dem Rationalen und dem Transzendenten
- dem Prosaischen und den höheren Tugenden sowie
- dem Bedingten und dem Absoluten („the contingent and the absolute“).

Von Sternberg (2007) und seinem WICS Modell von Weisheit und Führung wissen wir von der Balance folgender Aspekte, die Weise (und weise Führungskräfte) vornehmen (Sternberg, 207, S.38):

Auf der Basis von Kreativität und praktischer Intelligenz, die von inneren Werten beeinflusst werden, balancieren Führungskräfte:

- Intrapersonale (eigene), interpersonale (Interessen anderer) und extrapersonale (organisationale und andere) Interessen
- Lang – und kurzfristige Perspektive
- Selektieren die Auswahl der Mechanismen, der Umwelt zu begegnen: anpassen, verändern oder auswählen
- Richten sich auf das Erreichen eines größeren Gutes aus

Weise und gute Führungskräfte vermeiden außerdem die fünf „Fallen“ einer unweisen Führungskraft nämlich (Sternberg, 2004):

- unrealistischer Optimismus
- Egozentrismus
- Allwissenheit (vermeintliche, Anm. d. Autorin)
- Allmacht (bzw. deren Phantasie, Anm. d. Autorin)

- Unverletzlichkeit (bzw. deren Phantasie, Anm. d. Autorin) -

Aus der Forschung zu transformationaler, authentischer, verantwortlicher Führung (Responsible Leadership) und emotionaler Intelligenz können wir als positive Eigenschaften einer Führungskraft hinzufügen (siehe für Quellenangaben ab Kapitel, 3.3.3.2, S.118ff.):

- Charisma
- motivationale Kompetenz
- Vorbildfunktion
- emotionale Intelligenz: kann Gefühle bei sich und anderen wahrnehmen, einschätzen und regulieren
- Sorgt für einen konstruktiven Diskurs mit allen Stakeholdern in und außerhalb des Unternehmens

Man sieht, dass die Ideen von der sehr positiven und der weisen Führungskraft in drei Aspekten konvergieren und dabei sichtbar auch unterliegende Kompetenzen der Modulation des Bewusstseins eine Rolle spielen:

- die Basis emotionaler Kompetenzen als Grundlage der Selbst- und Fremdwahrnehmung und Regulierung
- eine Ausweitung des „concerns for others“ im globalen Kontext, d.h. die Ausrichtung auf ethische und nachhaltige Führung
- die Perspektive für den größeren Kontext bei der Lösung von Problemen

Für den Ansatz in dieser Studie wird weniger von einem eigenschaftstheoretischen als von einem kompetenzbasierten Verständnis von Weisheit in der Führung ausgegangen (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007). Tatsächlich lassen sich für alle der oben genannten Eigenschaften auch Kompetenzen definieren. Die Modulation des Bewusstseins (Belschner, 2010) könnte eine solche wichtige Kompetenz sein.

Nach Durchsicht der Führungsliteratur, der Weisheitsliteratur und der Psychologie des Bewusstseins wird deutlich, dass weise und bewusste Führung einen Beitrag zur Bewältigung der drei gesellschaftlichen Megatrends leisten wird.

Folgende Beiträge zum Forschungsstand der Weisheitsforschung (Staudinger & Leipold, 2003), S.180), der Psychologie des Bewusstseins sowie der Führungsliteratur kann die vorliegende Studie aus Sicht der Autorin leisten.

1. Mit der Bewusstseinsweite wird eine bisher unberücksichtigte Variable der Persönlichkeit oder persönlichen Kompetenz sowohl in die Weisheitsforschung als auch in die Führungslite-

ratur eingeführt, die den Erwerb von Weisheit und guter Führung unterstützen könnte, auch, weil sie trainierbar ist.

2. Das Assessment über Selbst- und Fremdbild weisheitlichen Handelns könnte eine Alternative zu reinen Selbsteinschätzungen und andererseits aufwendigen Expertenbewertungen in der Weisheitsforschung werden.

Für die Psychologie des Bewusstseins und der Weisheitsforschung wird dabei zum ersten Mal die in der Führungsliteratur bekannte Methode der kombinierten Selbst- und Fremdbildeinschätzung eingeführt (Kets de Vries et al., 2004).

3. Der WEIMA wird vermutlich Aspekte von selbstbezogener und allgemeiner Weisheit beinhalten, eine Unterscheidung, die die Weisheitsforschung als neues Konstrukt postuliert (Staudinger et al., 2005).

4. Über die Aufnahme von demografischen Angaben zur Lebenspraxis werden bisher nicht erfasste Variablen in der Führungsliteratur und der Weisheitsforschung systematisch berücksichtigt.

   Dadurch können neue Antezedenzfaktoren oder Korrelate der Bewusstseinsbildung in ihrer Auswirkung auf gute Führung betrachtet werden.

4. Empirischer Teil

4.1 Darstellung der Auswahl der Methoden

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist, ein Fragebogeninstrument zu entwickeln, das die Schnittmenge von Weisheit, Bewusstsein und Führung erfasst. Es wird außerdem in dieser Studie mit dem Ansatz von Selbst- und Fremdbildversion gearbeitet werden, um Effekte der sozialen Erwünschtheit zu kontrollieren (Kets de Vries et al., 2004).

Des Weiteren verfolgt die vorliegende Studie eine implizite Forschungsstrategie im Sinne der Weisheitsforschung (Bluck & Glück, 2005). Ardelt (2005) zieht dabei in Zweifel, ob die Unterteilung in explizite und implizite Weisheitstheorien sinnvoll ist. Und auch Sternberg (1985) beschreibt implizite Strategien als Ausgangspunkt für die Entwicklung expliziter Strategien. Dieser Ansatz wird auch in der vorliegenden Studie verfolgt. Die Forscherin geht von einer impliziten Forschungsstrategie aus, um den semantischen Raum von Weisheit im Management in Deutschland zu explorieren. Im weiteren Forschungsverlauf beziehen wir explizite Theorien des Bewusstseins (Belschner, 2010), der Weisheitskonzeption von Rösing (2006) sowie Führungstheorien ein, die an das Konstrukt von Weisheit angrenzen, wie in den vorhergehenden Kapiteln eingehend dargestellt.

4.1.1 Fragestellungen der Untersuchung

Als Fazit des Forschungsstandes werden folgende Fragestellungen untersucht:

- Wie beschreiben in der Wirtschaft tätige Führungskräfte Weisheit im Führungshandeln?
- Wie lässt sich diese Fähigkeit mit einem Fragebogeninstrument empirisch in seinen Dimension erfassen und messen? (In Selbstbild und Fremdbild)
- Wie unterscheiden sich Gruppen auf den Dimensionen (Faktoren) und welche Antezedensvariablen oder Korrelate lassen sich beschreiben?
- In welchem Zusammenhang steht Weisheit mit dem Modell der Bewusstseinsweite?
- In welchem Zusammenhang steht Weisheit mit Methoden der Bewusstseinsschulung (wie Meditation, philosophisches Training, Coaching, religiöse Praxis, musische Aktivitäten, Kampfkünste, Outdoorsport oder andere)?

Weitergehende Fragestellungen:

- Wie ließe sich Weisheit bei Führungskräften systematisch fördern?
- Welche Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften lassen sich ableiten?

Zur Bearbeitung der Fragestellung werden drei Untersuchungsschritte durchgeführt.

(1) Feld-Exploration, Experteninterviews: durch eine Reihe von Experteninterviews mit Führungskräften und Unternehmern aus unterschiedlichen Branchen werden sowohl Deskriptoren von Weisheit im Berufsleben erfragt und weise Persönlichkeitszüge als auch konkrete Handlungen. Außerdem können für die weitergehenden Fragestellungen mögliche Bedingungen und Ursachen zur Entstehung und Förderung von Weisheit exploriert werden. Diese aus dem Feld gewonnen Erkenntnisse dienen als Grundlage für Items und werden ergänzt durch Items aus der Literatur.

(2) Pilotstudie: Überprüfung und Selektion der Itemliste. Zu diesem Zweck wird die vollständige Liste der generierten Items einer möglichst großen Anzahl von beruflich tätigen Personen zur Auswahl vorgelegt. Beurteilt werden soll dabei, inwieweit die jeweiligen Items bei heutigen Führungskräften bereits ausgeprägt sind. Die Items werden faktorenanalytisch ausgewertet und nach den statistischen Gesichtspunkten selektiert. Danach erfolgt eine Ergänzung der Itemliste, soweit notwendig.

(3) Hauptstudie: Einsatz der endgültigen Itemliste an unterschiedlichen Stichproben von Führungskräften, Unternehmerinnen und Unternehmern oder anderen Personen in Leitungsfunktionen.
Der Fragebogen wird für die Hauptstudie in zwei Varianten geplant, einer Selbst- und einer Fremdeinschätzung. Der Schwerpunkt der Studie liegt dabei jedoch noch nicht in einem direkten Selbst-Fremdbildabgleich, sondern zunächst in der Erarbeitung einer stabilen dimensionalen Struktur des Fragebogens. Eine zweite Stufe, die in weiterer Forschung zu leisten ist, liegt in der Entwicklung stabiler, vergleichbarer Versionen für einen späteren direkten Selbst-Fremdbildabgleich[105].

4.1.1.1 Unabhängige Variablen

Um die Fragestellungen der Untersuchung, besonders die Gruppenunterschiede, nachher untersuchen zu können, wurde geplant, in der Hauptstudie zahlreiche demografische Variablen und solche zur Lebensführung zu erfassen. Die unabhängigen Variablen gliedern sich in drei große Blöcke. Die vollständigen Daten finden sich im Anhang (Fragebogen der Hauptstudie, S. 580 u. S. 586).

4.1.1.1.1 Soziodemografische Variablen

Es werden die in Fragebogenverfahren üblichen soziodemografischen Variablen einbezogen, wie Alter, Geschlecht und Bildungsgrad. Die regionale Herkunft bzw. der Arbeitsort wird außerdem erfasst, weil Führungsstile auch innerhalb des deutschsprachigen Raums variieren und so einen möglichen Einfluss auf das Ergebnis haben könnten. (siehe Kapitel 2.1.4, S.50f).

105 Fragebögen in Selbst- und Fremdeinschätzung werden als Instrumente in sogenannten 180 Grad oder 360 Grad Feedback Verfahren eingesetzt, wie sie in der Führungskräfte-Beurteilung, sogenanntem Führungskräfte-Feedback, üblich sind.

4.1.1.1.2 Variablen zur Arbeits- und Führungstätigkeit

Hier werden als Ausschnitt von soziodemografischen Variablen diejenigen Aspekte erfasst, die im engeren Sinne die Arbeitstätigkeit oder Führungstätigkeit charakterisieren. Einige dieser Variablen, zum Beispiel Dauer der Betriebszugehörigkeit, können einen Einfluss auf Motivation, und Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation haben und sollten daher separat erfasst werden (siehe z.B. Felfe, 2008). Zu den Variablen, die in diesem Teil erhoben werden, zählen zum Beispiel die Hierarchieebene/Funktion, Wirkungsradius der Tätigkeit (regional, global), Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Dauer der Berufstätigkeit und Zugehörigkeit zum Betrieb.

4.1.1.1.3 Variablen zur Erfassung des Konstrukts Bewusstseinsweite

Hier wurden Variablen des Lebensstils ausgewählt, die auch einen Einfluss auf das Konstrukt der Bewusstseinsweite haben. Einige dieser Variablen lassen sich auch mit Achtsamkeit und Achtsamkeitsschulung in Verbindung bringen, die wiederum mit der Modulation des Bewusstseins im Zusammenhang stehen (siehe 3.2.1.3. S.96f). Zu diesen Variablen gehören: Meditationserfahrung, religiöse Praktiken (aktive Ausübung der Religion, Praktizieren von Gebeten o. ä.). Weitere bewusstseinsschulende Praktiken sind: Körpererfahrung, Entspannungs- und meditative Bewegungsverfahren, künstlerisch-musische Betätigung (aktiv und passiv) sowie intensives Naturerleben als implizite Bewusstseinsschulung. Weiterhin werden Methoden der Selbstreflexion erfasst, wie philosophische Praxis und Coaching.

4.1.1.2 Abhängige Variable

Als abhängige Variable dient der Score auf den Faktoren des entwickelten Fragebogeninstruments zu Weisheit in Führung und Management in der Selbst- und Fremdeinschätzung.

4.1.1.2.1 Konstruktvalidierung – Kriteriumsfaktor weiser Führung

Zur Konstruktvalidierung wird aus der Literatur a priori ein Faktor konstruiert, dessen Items in positivem Zusammenhang mit dem Konstrukt der Weisheit in Führung und Management stehen sollten. Die Grundlagen dazu wurden in den vorherigen Kapiteln des Theorieteils ausführlich dargestellt. Das Verfahren der Konstruktion dieses Faktors wird im Kapitel 4.4.1.2 (S.179ff.) vorgestellt.

4.2 Darstellung der Testkonstruktion des Fragebogens WEIMA

Die Entwicklung des WEIMA folgte dem gültigen Standardverfahren zur Test- und Fragebogenkonstruktion (Lienert und Raatz, 1998; Bühner, 2011).

Nach Bühner (2011) untergliedert sich die Testentwicklung in die Phasen (S.84):

- Erstellung des Testentwurfs
- Empirische Überprüfung
- Normierung/Cut-Off-Ermittlung

Für den WEIMA wurden im Rahmen dieser Studie die ersten beiden Phasen vollständig durchgeführt, wobei die empirische Überprüfung in einer quantitativen Pilotstudie sowie einer Hauptstudie mit zwei Stichproben, also insgesamt an drei Stichproben durchgeführt wurde. Durch die Hauptstudie wurden auch erste Gruppenunterschiede ermittelt, die als Vorläufer für die Cut-Off-Ermittlung zwischen „weisen“ und „weniger weisen“ Führungspersonen gelten können. Zur gültigen Erstellung solcher Kriterien werden jedoch weitere Studien notwendig sein.

Zunächst wird die Fragebogenkonstruktion beschrieben. Bühner (2011) benennt sechs Schritte zum Testentwurf (ebenda S.85-140). Diese umfassen:

- Festlegung der Art der Indikatoren
- Festlegung der Zielgruppe
- Testziel und Entscheidung für eine Konstruktionsstrategie
- Indikatorengenerierung und Konstrukteingrenzung
- Erstellung einer Definition des Messgegenstandes
- Wahl des Itemformats

4.2.1 Festlegung der Art der Indikatoren

Die zu messenden Konstrukte des WEIMA fallen in den Bereich der subjektiven Daten (sogenannte Q-Daten, questionnaire data, nach Catell, zitiert nach Bühner, ebenda, S.85). Es sollen dazu Indikatoren erhoben werden, die das Konstrukt Weisheit im Management abbilden, z.B. über die Ausprägung von Eigenschaften, Einstellungen, Verhaltensweisen oder Fähigkeiten. Das Kriterium und damit auch die Validität der Items (Kriteriums- und Konstruktvalidität) wird bei der Konstruktion der Validierungsskala beschrieben 4.4.1.2, S.179).

4.2.2 Festlegung der Zielgruppe

Die Zielgruppe des WEIMA sind in der Version Selbstbild Führungspersonen. Dazu zählen in dieser Studie alle Personen mit leitenden Tätigkeiten in Wirtschaft, Politik, in nicht gewinnorientierten Organisationen oder Nichtregierungsorganisationen (NGO). Auch für die Größe oder Art des Unternehmens oder der Organisation werden keine Einschränkungen definiert.

Für das Fremdbild des WEIMA sollen Personen befragt werden, die direkten Kontakt zu den oben genannten Führungspersonen haben. In der Regel sind dies direkte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Führungskräften. Abhängig von der hierarchischen Abstufung könnten diese Personen auch selbst Führungskräfte sein.

Für die Zielgruppe ist davon auszugehen, dass der Bildungsgrad überdurchschnittlich ist und eine hohe Sprachkompetenz vorausgesetzt werden kann. Da in vielen Unternehmen mit systematischer Personalentwicklung zu unterschiedlichen Anlässen auch Fragebogenverfahren eingesetzt werden, liegt in der Zielgruppe vermutlich ein Erfahrungswert im Umgang mit Fragebögen vor. Eventuell ist sogar von einer gewissen Reaktanz auf Fragebögen auszugehen, da Fragebögen auch häufig zur Beurteilung oder unter Bedingungen der Leistungsüberprüfung eingesetzt werden[106].

Für die Konstruktion des WEIMA heißt dies, dass bei hoher sprachlicher und kognitiver Kompetenz eine hohe psychometrische Itemschwierigkeit realisierbar ist. Dabei müssen jedoch vor allem das Kriterium der Angemessenheit für die Zielgruppe und die Praxistauglichkeit erfüllt werden (siehe Bühner, 2011, S.89 und S.139). Bühner (ebenda) empfiehlt hierzu Voruntersuchungen an der Zielgruppe. Dies wurde in der Testkonstruktion des WEIMA sowohl in der Konstruktionsstrategie der Pilotstudie als auch bei der Überarbeitung des Itempools für die Hauptstudie umgesetzt (siehe Konstruktionsstrategie und Indikatorengenerierung auf den folgenden Seiten). Eine angemessene Itemformulierung stellt einen Aspekt der Testfairness dar, die besagt, dass durch die Formulierung oder Darbietung der Items keine Personengruppen benachteiligt werden sollen (ebenda, S.90f). Testfairness betrifft die Berücksichtigung von Unterschieden zwischen Testpersonen bezüglich des Alters, des Geschlechts oder des kulturellen Hintergrunds. Zunächst

106 Aus der Arbeitspraxis der Autorin sind ihr bekannt: Fragebögen im Rahmen von Assessment Centern zur Auswahl oder Beförderung sowie Personalentwicklungsmaßnahmen (Persönlichkeits- oder Motivationsinventare). Ein weiteres Einsatzfeld von Fragebögen sind Führungskräfte-Beurteilungsverfahren („Führungskräfte-Feedback“), die mit Selbst-und Fremdbildversionen im sogenannten 180 oder 360 Grad Feedback durchgeführt werden. Dazu werden außer Mitarbeitern auch Kollegen der gleichen Hierarchieebene sowie Kunden oder andere stakeholder zum Verhalten der Führungskraft befragt. Hinzu kommen Fragebögen für informationsgenerierende Verfahren im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen zur Unternehmenskultur und ähnlichem.

wird der WEIMA in deutscher Sprache konstruiert. Bei den Formulierungen wurde darauf geachtet, dass geschlechtsneutrale oder Formulierungen für beide Geschlechter gewählt wurden. Eine Überprüfung auf interkulturelle Unterschiede wurde aufgrund der deutschsprachigen Anwendung zunächst nicht explizit abgesichert. Dies wäre ein Teil zukünftiger Forschung (siehe Diskussion, 6.3.1.2, S.374).

4.2.3 Testziel und Entscheidung für eine Konstruktionsstrategie

Bühner (2011) benennt drei mögliche Ziele von Tests und Fragebögen, „(1) Eigenschafts- oder Fähigkeitsausprägungen einer Person feststellen; (2) Gruppen trennen; (3) Wissen erfassen“ (ebenda, S.96).

Die grundsätzliche Zielrichtung des WEIMA besteht in der Erfassung von Eigenschafts- und Fähigkeitsausprägungen einer Person. Dieses Ziel wurde vor allem im ersten Schritt bei der Konstruktion des Pilotfragebogens und des Fragebogens der Hauptstudie verfolgt und wird im Weiteren vorgestellt.

Darüber hinaus ist es Ziel des WEIMA, mögliche Unterschiede zwischen Gruppen von Führungspersonen festzustellen. Für dieses zweite Ziel wurde in der WEIMA Hauptstudie ein Kriteriumsfaktor konstruiert, der das Ergebnis weiser Führung abbilden soll. Diese Konstruktionsstrategie wird als externale oder kriteriumsorientierte Testkonstruktion bezeichnet (Bühner, ebenda, S.93). und wird bei der Überarbeitung des Fragebogens zur Hauptstudie unter 4.4.1.2 (S.179ff) dargestellt.

Ziel einer Erfassung von Eigenschaften, Fähigkeiten und Einstellungen - hier von weisen Führungspersonen - ist, möglichst inhaltsvalide Items für das Konstrukt oder die Konstrukte zu finden (Bühner, ebenda, S.92). Die Indikatoren sollen dabei reflektiv miteinander verbunden sein, d.h. hoch korrelieren und durch eine latente Variable (pro Teilbereich) erklärt werden können. Bühner unterscheidet deduktive Forschungsstrategien, bei denen Items aus Theorien abgeleitet werden, von induktiven Strategien, bei denen basierend auf einer großen Itemsammlung, mittels Faktorenanalysen theoretische Konstrukte erst entwickelt werden (ebenda, S.93ff).

Ein rein deduktiver Ansatz zur Itemgenerierung über bestehende Weisheitstheorien oder Studien wurde nicht gewählt, da der Forschungsstand bezüglich der untersuchten Thematik nicht weit entwickelt ist. Auch wurde hier bewusst ein alternativer Forschungsweg gegenüber der Studie von Limas und Hansson (2004) gewählt. Diese Forscher hatten einen ersten Itempool deduktiv aus dem Berliner Weisheitsmodell (Baltes et. al, 1992, in: Limas und Hansson, ebenda, S.89)

sowie dem Modell von Sternberg (1985) abgeleitet. Der so entstandene Itempool wurde dann einer Stichprobe von Personen zur Überprüfung der Zuordnung als „weise“ vorgelegt (was einer Überprüfung der Prototypizität entspricht (Bühner, 2011, ebenda, S.95). Der zuerst gebildete Itempool stellt jedoch nach Meinung der Autorin die entscheidende Schwachstelle der gesamten Untersuchung von Limas und Hansson (ebenda) dar, da nicht sichergestellt ist, dass Führungspersonen die aus bisherigen Weisheitsmodellen abgeleiteten Items überhaupt als relevant für ihr Arbeitsgebiet erachten würden. Die bisherigen Weisheitsmodelle sind weitgehend im Kontext der Altersforschung oder der Kreativitätsforschung entstanden (siehe Kapitel 2.1.1.1, 26ff. und 3.1.2, S.67ff.). So kann auf deduktivem Weg nicht sichergestellt sein, dass Items, die spezifisch für den Kontext von Führung und Management sind, erfasst werden.

Für die Konstruktion des WEIMA wurde daher zunächst eine induktive Strategie nach dem Prototypenansatz gewählt (Bühner, ebenda, S.95). Die Forschungsstrategie des Prototypenansatzes basiert nach Bühner auf dem Sachverhalt, „dass Menschen für jede Eigenschaft eine prototypische Vorstellung haben“ (ebenda). Um Items zu generieren, müsse man daher die prototypischen Vorstellungen verschiedener Personen sammeln.

Zu diesem Zweck wurde für den WEIMA eine Expertenbefragung durchgeführt, die im folgenden Forschungsschritt dargestellt wird.

4.2.4 Indikatorengenerierung und Konstrukteingrenzung

Der Forschungsschritt der Indikatorengenerierung und Konstrukteingrenzung beschreibt den iterativen Prozess, in dem über die Suche nach Indikatoren das zu messende Konstrukt immer weiter eingegrenzt wird (Bühner, ebenda, S.97ff) [107]. Dabei geht es darum, die Überlappungsbereiche und den eigentlichen Kernbereich des Konstrukts durch eine möglichst erschöpfende Liste von Indikatoren zu beschreiben. Es entsteht ein „nomologisches Netzwerk“ des Konstrukts, nach dem dann eine Definition des Zielgegenstands möglich wird (ebenda, S.98).

Bühner unterscheidet Top-down Techniken von Bottom-up Techniken zur Generierung von Indikatoren. Top-down Techniken nutzen Sammlung und Analyse durch Literaturrecherche sowie Expertenurteile (erfahrungsgeleitet-intuitiver Ansatz). In der vorliegenden Studie wurde im ers-

107 Bühner lehnt diesen Forschungsschritt an Verfahren aus der Eignungsdiagnostik an, bei der durch eine Anforderungsanalyse definiert wird, welche Anforderungen ein Bewerber später erfüllen muss. Übertragen auf die Fragebogenkonstruktion definiert man hier, welche Anforderungen ein Item erfüllen muss, „um das angestrebte Konstrukt möglichst repräsentativ und trennscharf zu erfassen“ (ebenda, S.98).

ten Schritt die Literaturrecherche für eine erste Eingrenzung des Konstrukts verwendet. Danach wurde im zweiten Schritt ein Interviewverfahren als Bottom-up Ansatz gewählt.

Bei Bottom-up Ansätzen unterscheidet man verhaltensbeschreibende Befragungen (analytisch-empirischer Ansatz) von Ableitungen aus empirischen Zusammenhängen zwischen Personenmerkmalen und Kriterien, über die man auf zugrunde liegende Indikatoren schließen kann (personenbezogen-empirische Methode; Bühner, 2011, S.103). Die Befragungstechnik mittels Interviews entspricht einem analytisch-empirischen Ansatz (Bottom-up Ansatz[108]). Der so entstehende Fragebogen wurde faktorenanalytisch auf zugrunde liegende Konstrukte untersucht. Über den späteren Einbezug eines Kriteriumsfaktors in der Hauptstudie wurde die personenbezogen-empirische Methode (Bühner, 2011, S.103) integriert.

4.2.4.1 Qualitative Studie - Experteninterviews mit Führungskräften

Als Forschungsstrategie wurde wie oben beschrieben davon ausgegangen, dass Personen prototypisches Verhalten (oder Einstellungen usw.) von „weisen“ Führungspersonen beschreiben können. Als spezifische Methode für diese prototypische Forschungsstrategie wurde ein strukturiertes Interview mit Führungskräften durchgeführt, das Elemente der Critical Incident Technique beinhaltete (CIT, Flanagan, 1954, in: Bühner, ebenda, S.101). In der Critical Incident Technique werden Situationen erfragt, in denen sich Personen in Bezug auf das zu untersuchende Konstrukt deutlich im Verhalten unterscheiden. Für das durchgeführte Experteninterview wurden dazu auch zwei Fragen zur Beschreibung besonders erfolgskritischer Situationen gestellt, in denen „weise“ Führungskräfte anders reagieren würden als „normale“ oder „unweise“ Führungspersonen. Zu solchen Situationen zählen zum Beispiel nötige Entlassungen, angespannte wirtschaftliche Situation, strategische Entscheidungen, ethische Dilemmata.

4.2.4.1.1 Auswahl der Interviewpartner und Durchführung der Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden von Dezember 2005 bis Mai 2006 geführt. Interviewt wurden 14 Personen, 10 Männern und 4 Frauen, zum Thema „Weisheit in Führung und Management“. Das Alter der interviewten Experten lag zwischen 36-81 Jahren. Alle interviewten Personen sind oder waren in Führungspositionen in der Wirtschaft, im Gesundheitswesen oder im Staatsdienst tätig.

---

108 Man könnte an dieser Stelle auch argumentieren, dass die interviewten Führungskräfte selbst als Experten oder als Laien mit Expertenwissen gelten können und das Vorgehen damit dem Bottom-up Ansatz zuzurechnen ist. Die interviewten Führungsgkräfte wurden jedoch nicht als Experten für Weisheitsforschung angesprochen, sondern lediglich mit einer Affinität für das Thema und als Experten für das Arbeitsfeld Führung ausgewählt, siehe Abschnitt 4.2.4.1.1.

Zwei Personen waren nicht direkt als Führungskräfte selber tätig, arbeiteten aber in einem beraterischen Kontext mit Führungskräften zu Themen der Philosophie und Spiritualität. Alle Interviewpartner wurden für die Interviews ausgewählt, weil sie in Veröffentlichungen oder in Gesprächen im weitesten Sinne zum Thema dieser Studie Aussagen getroffen hatten und somit als mögliche Experten in Frage kamen. Die interviewten Führungskräfte wurden dabei nicht als Experten für Weisheitsforschung angesprochen, aber sie sollten jeweils einen Bezug zwischen dem Arbeitsfeld Führung und dem Thema Weisheit herstellen können. Wenn diese Verknüpfung hergestellt werden konnte, galten die interviewten Personen im Sinne dieser Studie als Experten (siehe zum Expertenbegriff auch Bühner, 2011, S.99).

Die Auswahlstrategie der Experten folgte einem gemischten Vorgehen aus gezieltem und zufälligen Sampling, wie es in der Grounded Theory (Glaser und Strauss, 1998) beschrieben wird (Truschkat, Kaiser-Belz, Reinartz, 2007, S.242). Gezielt war die Strategie insofern, als gezielt solche Führungspersonen aufgesucht wurden, von denen ein Beitrag zum Thema zu erwarten war. Zufällig war das Vorgehen durch das Zulassen von Empfehlungen seitens bereits interviewter Experten. Ein Kriterium der Auswahl war außerdem eine Streuung über unterschiedliche Branchen, Profit und Non-profit Organisationen, wobei im Rahmen dieser Studie keine repräsentative Vollständigkeit angestrebt werden konnte.

Bis auf zwei Nachwuchsführungskräfte und eine Managerin, die dem mittleren Management zuzurechnen sind, waren alle Personen in der ersten Führungsebene tätig, entweder im eigenen Unternehmen oder als angestellte Manager. Eine Person war zum Zeitpunkt des Interviews Vorstand in einem DAX 30 Unternehmen (d.h. aus einem der 30 größten im Deutschen Aktienindex gelisteten Firmen). Eine zweite männliche Person war bis zu seiner Pensionierung kurz vor dem Interviewzeitpunkt ebenfalls Vorstand in einem Tochterunternehmen eines DAX-Konzerns. Bei den zwei Personen, die nicht als Führungskraft tätig waren, handelte es sich um einen philosophischen Berater, der den „sokratischen Dialog“ als Methode unter anderem mit Führungskräften anwendet (siehe Gutmann, 2003). Ein weiterer Interviewpartner führt als benediktinischer Mönch und Zenmeister Meditationskurse speziell für Führungskräfte durch.

Nach einem meist telefonischen Erstkontakt erhielten alle teilnehmenden Interviewpartner ein zweiseitiges schriftliches Briefing, das eine kurze Einführung in die Ziele der Studie und des Interviews sowie die fünf Impulsfragen des Interviewleitfadens enthielt (siehe Anhang unter 8.1, S.408).

Die Interviews wurden an einem Ort der Wahl des Interviewpartners durchgeführt, meist ein ruhiger Ort im Arbeitsumfeld oder dem privaten Umfeld. Alle Interviews wurden auf Tonträgern mitgeschnitten. Die Interviews dauerten zwischen 60 und 90 Minuten.
Das Interview selbst wurde mittels der fünf impulsgebenden Fragen strukturiert, jedoch wurde dem Gesprächsfluss der Vorrang vor einer linearen Abarbeitung der Fragen gegeben.
Im Regelfall war der Interviewablauf wie folgt:

Als warming up Frage stand eine allgemeine Reflexion zum Thema Älterwerden und Reife. Diese Frage schließt an die zunächst plausible Annahme an, dass Alter und Weisheit in einem positiven Zusammenhang stehen könnten. Diese Annahme wurde im Allgemeinen durch die folgenden vertiefenden Fragen wesentlich differenzierter beantwortet.

Welche positiven Fähigkeiten, Kompetenzen verbinden Sie mit dem Älterwerden?
Es folgten zwei Fragen zur subjektiven Weisheitstheorie/Weisheitsdefinition des Interviewpartners:

- Wie definieren Sie persönlich Weisheit in Ihrem beruflichen Kontext?
  Wie entwickelt sich diese Fähigkeit Ihrer Meinung/Erfahrung nach?
  Nachfrage: Kann man oder wie kann man Weisheit Ihrer Meinung nach weitergeben?

Dann folgten zwei Fragen nach erfolgskritischen Situationen, in denen sich das Konstrukt Weisheit, bzw. seine Abwesenheit konkret am Handeln von Personen beschreiben lässt.

- Wie zeigt sie sich in konkreten kritischen Situationen des beruflichen Handelns (Szenarien, Beispiele). (Nachfragen wurden gestellt zu schwierigen Situationen wie nötige Entlassungen, angespannte wirtschaftliche Situation, strategische Entscheidungen, ethische Dilemmata).
- Wie zeigt sich die Abwesenheit von Weisheit im beruflichen Handeln?

Am Ende des Interviews wurde der Interviewpartner abschließend gefragt:

- Gibt es noch Aspekte, die wir nicht besprochen haben, die Ihnen aber wichtig zu unserem Thema erscheinen?

Wenn der Interviewpartner alle für ihn relevanten Informationen erzählen konnte und auch alle Aspekte der fünf Impulsfragen abgedeckt waren, wurde das Interview beendet.

Zu den Umständen des Interviews sowie der Atmosphäre und den ersten Eindrücken der Forscherin wurde ein Kontextprotokoll erstellt[109].

109 Dieses Vorgehen wird unter anderem in der tiefen-hermeneutischen Auswertungsmethode des zirkulären Dekonstruierens nach Jaeggi und Faas (1991) empfohlen, um im qualitativen Forschungs-

4.2.4.1.2 Auswertung und Ergebnisse der Experteninterviews

Die Auswertung der Interviews diente im Rahmen der induktiven Forschungsstrategie (siehe 4.2.3 und 4.2.4) zur Generierung von Indikatoren für weise Führung auf deren Basis konkrete Items konstruiert werden sollten. Diese Items wurden dann in einer ersten Pilotstudie mittels Faktorenanalyse ausgewertet, um die zugrunde liegenden Dimensionen des Konstrukts Weisheit in Führung und Management empirisch abzuleiten. Die Interviews dienten also nicht bereits der Generierung einer Theorie der Weisheit in Management und Führung. Daher wurde auf eine aufwändige qualitative Auswertung nach dem Modell der Grounded Theory (Glaser und Strauss, 1998) an dieser Stelle verzichtet. Stattdessen wurde ein reduziertes Auswertungsverfahren verwendet, das speziell auf Experteninterviews zur Exploration eines Forschungsgegenstands zugeschnitten ist (Meuser und Nagel, 2008). Das Auswertungsverfahren lehnt sich weitgehend an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring an (1999), mit dem Ziel einer induktiven Kategoriebildung. Um festzulegen, welche Interviews ausgewertet werden, muss bei der Methode des Experteninterviews zunächst entschieden werden, wann ein solches Interview als erfolgreich und damit als auswertbar beurteilt werden kann (Meuser und Nagel, 1991). Das Kriterium hängt davon ab, für welche Thematik der Interviewpartner als Experte angesprochen wurde. Auf Grund des Gesprächsverlaufs musste eines der geführten Interviews als nicht erfolgreich im Sinne des Experteninterviews gewertet werden, da der Interviewpartner keine spezifischen Aussagen zu weisheitsrelevanten Aspekten in der Führung machte. Das Interview wurde von Seiten des Interviewpartners eher dazu genutzt, über eine unbefriedigende Beziehung mit seiner Führungskraft zu sprechen. In diesem Fall wurde auf eine Auswertung verzichtet. Die Aussagen wurden jedoch bei der Generierung von negativ gepolten Items als Anregung wieder aufgenommen. Alle anderen Interviews wurden zur Auswertung wörtlich transkribiert und mit Transkriptionszeichen für folgende verbale und paraverbale Äußerungen versehen: Betonung, Wortabbruch, Pause/Zögern, unverständliche Stellen, schwer verständliche Stellen, Lautnotierung, Überlappung von Redebeiträgen (Transkriptionsregeln siehe Anhang unter 8.2, S.410). Anschließend wurde für jedes Interview in einer separaten Spalte neben dem Originaltext pro Sinneinheit eine Paraphrase gebildet. Diese Paraphrasen dienten als Grundlage für die Bildung von Themen, die zu Kategorien verdichtet wurden. Die entstehenden Kategorien wurden in einer separaten Textdatei notiert sowie mit dem Textbeleg aus dem Interview versehen (eine vollständige Version dieser umfangreichen Datei liegt elektronisch vor, ebenso wie die vollständig transkribierten

---

prozess mögliche Störvariablen im Gesprächsverlauf und Gesprächskontext kontrollieren zu können. Er ist außerdem nach Erfahrung der Autorin sehr hilfreich, um besonders intensive Forschungsgespräche inhaltlich und emotional „abzuschließen“.

Interviews. Die Übersicht der Kategorien/Themen findet sich im Anhang unter 8.3, S.411). In dieser Art wurden in einem iterativen Prozess Kategorien gefüllt sowie neue Kategorien hinzugewonnen oder verdichtet. Die Textbelege aus den Interviews dienten zum Teil später als Vorlage für die Formulierung von konkreten Items.

Der gesamte Prozess der Datenerhebung wurde nach dem Prinzip der Sättigung gesteuert. Sättigung meint im Rahmen der Grounded Theory (Glaser und Strauss, 1998, S.69, in: Truschkat, Kaiser-Belz, Reinartz, 2007, S.252):

> „dass (sic) keine zusätzlichen Daten mehr gefunden werden können, mit deren Hilfe der Soziologe weitere Eigenschaften der Kategorien entwickeln kann. Sobald er sieht, dass die Beispiele sich wiederholen, wird er davon ausgehen können, dass eine Kategorie gesättigt ist".

Bereits nach dem zwölften Interview zeichnete sich eine Sättigung der Kategorien ab. Schließlich wurde der Prozess der Expertenbefragung nach vierzehn Interviews beendet.
In der Auswertung ließen sich aus den Interviews sechs Kategorien ableiten, die Indikatoren von weisem Führungshandeln abbilden:

- Selbstmanagement
- Emotionale Führungskompetenz
- Lebenslange Entwicklung und Offenheit
- Perspektivvielfalt und Problemlösungskompetenz
- Wertebezug
- Transzendenzbezug

In den Experteninterviews lassen sich aus Sicht impliziter Weisheitstheorien (Bluck & Glück, 2005, siehe Darstellung unter 3.1.3.1.1, S.69ff) alle Kategorien auch in der Literatur wiederfinden. Das Konstrukt Weisheit erweist sich damit als übertragbar auf den Kontext von Führung und Management. Die Experteninterviews ergeben erstens eine Mehrdimensionalität des Konstrukts Weisheit (Clayton & Birren, 1980). Außerdem sind zweitens die typischen Dimensionen der kognitiven, reflektiven und affektiven Komponenten weiser Personen angesprochen (Bluck & Glück, 2005) sowie die Offenheit für Erfahrung und Lernen, die ein wichtiges Persönlichkeitsmerkmal weiser Menschen sind (Kunzmann & Baltes, 2003b).

Zwei Kategorien erhalten einen spezifischen Fokus, der mit den beruflichen Herausforderungen von Führungskräften zusammen hängt. Einmal die Selbstregulation weiser Personen im Sinne eines balancierten Selbstmanagements, zum anderen die Problemlösungskompetenz weiser Führungskräfte und ihre Fähigkeit zur Multi-Perspektivität. In letzterer ist postformales Denken (Kramer, 2000) als Aspekt weisens Denkens angesprochen.

Eine weitere erwartbare Kategorie ist der Wertebezug weiser Führungspersonen, der jenseits persönlicher Orientierung liegt und sich auf eine überindividuelle Perspektive bezieht (Kunzmann & Baltes, 2003b). Als letzter Aspekt, vermutlich auch bedingt durch die Stichprobenauswahl, findet sich in den Kategorien das Wort Transzendenzbezug, das explizit auch eine spirituelle Dimension anspricht. Spiritualität und Bezug zur Natur oder Schöpfung wird in der Literatur zu impliziten Weisheitstheorien zum Teil genannt (Jason et al, 2001), zum Teil aber auch nicht (Bluck & Glück, 2005, S. 98). In dieser Stichprobe von Führungskräften war die Erfahrung mit Spiritualität und spiritueller Praxis gegeben und daher auch Teil des Weisheitsbildes im beruflichen Kontext.

Die Kategorien werden im Folgenden inhaltlich kurz erläutert. Bezüge zu den theoretischen Modellen dieser Studie von Rösing (2006) und Belschner (2005c, 2010) sowie dem Konzept der Achtsamkeit (Kabat-Zinn, 2001) und den dargestellten relevanten Führungsmodellen (Bass & Avolio, 1994, Luthans & Avolio, 2003) werden jeweils gegeben.

Kategorie *Achtsames Selbstmanagement*

Unter dieser Kategorie werden Aspekte der Selbstführung benannt, wie Wahrnehmung und Regulation von Emotionen, angemessener Umgang mit Ressourcen der Zeit, der Energie und Kraft. Zum Selbstmanagement gehört die Achtsamkeit im Sinne achtsamer Wahrnehmung, Gegenwärtigsein im „hier und jetzt“ sowie das Erkennen und „weise“ Akzeptieren eigener Grenzen. In dieser Kategorie klingt der Pol der Eingrenzung des Weisheitsdreiecks von Rösing (2006) an. Bei den Modi der Präsenz könnte man die beschriebenen Haltungen mit empathischer Präsenz „für sich selbst“ und die eigenen Bedürfnisse und Grenzen benennen. Es geht hier weniger um ein regulierendes, als um ein achtsames Selbstmanagement.

Kategorie *Emotionale Führungskompetenz*

In diese Kategorie fallen Aussagen, die die Beziehung, die Interaktion und Ausstrahlung der Führungsperson in seinem Umfeld betreffen. Das Wahrnehmen (und auch Regulieren) von Emotionen und die empathische Resonanz spielen dabei eine zentrale Rolle. Die weise Führungsperson wird als „nicht emotional bedürftig“ gesehen, sie geht situativ angemessen in Beziehung mit dem Umfeld. In diese Kategorie fallen Fähigkeiten wie Zuhören, in Dialog gehen, emotional berührbar sein und Konflikte aktiv angehen. Die Führungskraft wirkt als erlebbares Vorbild in Fragen von Ethik und Werten (siehe auch Kategorie *Wertebezug*). Die Integration von Sach- und Beziehungsebene im Umgang mit Mitarbeitern und die Ansprache von Menschen in ihrer Einzigartigkeit führen zu Vertrauen, Motivation und Sinnerleben im Umfeld. Es klingen hier in der Führungsbeziehung deutlich Aspekte der transformationalen Führung (Bass & Avolio, 1994)

sowie der authentischen Führung (Luthans & Avolio, 2003) an. Auch die Nutzung von Macht ohne Machtmissbrauch oder Eigennutz wurde in dieser Kategorie als Aspekt eines emotional balancierten Führungsstils thematisiert. In dieser Kategorie ist die Verbundenheit, also eher der Pol der Entgrenzung, thematisiert. Deutlich wird hier auch der Bewusstseinsmodus der empathischen Präsenz beschrieben.

Kategorie *Lebenslange Entwicklung und Offenheit*
Diese Kategorie beinhaltet auf der einen Seite die Aspekte von Neugier und Offenheit mit Bezug auf das Leben, z.B. auch der jüngeren Generation sowie der Eingebundenheit in den Lebensfluss, was in Rösings Weisheitsdreieck (2006) eher dem Pol der Entgrenzung zuzurechnen wäre. Auf der anderen Seite wurden Aspekte der Eingrenzung thematisiert, im Sinne von Erfahrungen wie Scheitern und Neubeginn im beruflichen und persönlichen Leben. Zentral in dieser Kategorie ist die bewusste Reflexion und Integration von Lebenserfahrung, die Leben als Wachstumsprozess sieht. Diese Haltung strahlt positiv auch auf die emotionale Führungskompetenz ab, indem die weise Führungskraft daraus in Resonanz mit ihrem Umfeld gehen kann. Es kann vermutet werden, dass lebenslanges Lernen und Offenheit aus einer Bewusstseinspräsenz der Empathie und der erweiterten Präsenz heraus geschehen. Die positive Ausstrahlung auf die Mitarbeiter fällt in den Bereich der transformationalen und der authentischen Führung.

Kategorie *Perspektiv-Vielfalt und Problemlösungskompetenz*
In dieser Kategorie wird die Problemlösungskompetenz der weisen Führungskraft thematisiert. Kennzeichnend ist dabei, dass vielfältige Wege genannt werden, wie Perspektivwechsel, Aushalten und Integration von Widersprüchen, das frühzeitige Erkennen von Veränderung (Nutzen von Intuition). Die Zeitperspektive wird sowohl als ganz im Moment, als auch in einer langfristigen Dimension beschrieben. Das Einnehmen einer multiperspektivischen Haltung, die über die eigene Person hinausgeht, ist zentral für die Problemlösungskompetenz.

In dieser Kategorie wird vor allem die Modulation des Bewusstseins als Metakompetenz sichtbar sowie der erweiterte Präsenzmodus. Außerdem wird der Weisheitspol der Entgrenzung angesprochen, der das Wissen um die Komplexität und die Widersprüche im Leben beinhaltet. Deutlich angesprochen ist das postformale Denken (Kramer, 2000) als typisches Merkmal weisheitlichen Denkens.

Kategorie *Transzendenzbezug*
In dieser Kategorie wird die Überschreitung der personalen Dimension thematisiert, derer sich die weise Führungsperson besonders bewusst ist. Der Aspekt der Religiosität wird nicht unbe-

dingt explizit genannt, wohl aber der Begriff Spiritualität und spirituelle Erfahrungen. Die weise Führungsperson sieht sich eingebunden in den Kontext des Kosmos. Dadurch wird die individuelle Dimension überschritten und relativiert. Hier gibt es eine Verbindung zur Problemlösungskompetenz indem berichtet wird, dass ein Kontakt zu einem „transpersonalen Wissensfeld" erlebt wird und Entscheidungen aus einem „Raum der inneren Ruhe" geschehen. Mehrere Beschreibungen verbinden scheinbar paradoxe Phänomene, wie Entscheidungen und Handeln aus dem „Nicht-Wissen". Aus dem Transzendenzbezug heraus wird die weise Führungskraft beschrieben mit einer Ausstrahlung von Authentizität, Freude und insgesamt durch Charisma. Hier findet sich direkt ein Aspekt der transformationalen Führung (Bass & Avolio, 1994) wieder. In dieser Kategorie werden explizit die erweiterte Bewusstseinspräsenz und die Modulation der Präsenz geschildert. Ebenso ist der Aspekt der Achtsamkeit im Sinne der ruhigen, nicht wertenden Wahrnehmung als Grundlage deutlich erkennbar. Der Weisheitspol der Entgrenzung wird thematisiert, aber auch die Eingrenzung, im Sinne von Demut und Relativierung der eigenen Person scheint auf. Durch die Ausrichtung auf Aspekte jenseits der personalen Interessen spiegelt sich in der Kategorie Transzendenzbezug auch die Spitze von Rösings Weisheitsdreieck (2006), die Ausrichtung auf Sinn und Wesentlichkeit ab. In dieser Kategorie sind also alle drei Aspekte des Weisheitsdreiecks beinhaltet.

Kategorie *Wertebezug*

In diese Kategorie fallen Aussagen, die explizit mit ethischen Werthaltungen im Berufsleben zu tun haben. Die weise Führungskraft steht für Integrität, Zivilcourage und nicht kompromittierbare Werte. Sie wirkt in diesem Sinne auch als Vorbild und diese Haltung ist auch Teil der emotionalen Führungskompetenz der Führungskraft. Hier spiegelt sich deutlich der Aspekt von Mut und authentischer Führung (Hannah et al., 2011). In Verbindung mit dem Transzendenzbezug werden auch Entscheidungen im Unternehmen mit Bezug auf den größeren Lebenskontext gesehen.

Hier wird explizit die Ausrichtung der Führungskraft auf die Spitze des Weisheitsdreiecks angesprochen, die Werteorientierung mit Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl. Auch der Pol der Eingrenzung mit Mäßigung, integrativer Ordnung und Wissen über die Grenzen des Menschen wird in den genannten Werten sichtbar. Von den Präsenzmodi des Bewusstseins sind vor allem die empathische und die erweiterte Präsenz angesprochen.

4.2.5 Erstellen der Definition des Messgegenstandes

Aus den Experteninterviews und dem Bezug zu den gefundenen theoretischen Konstrukten konnte im nächsten Schritt eine erste Definition des Messgegenstandes des WEIMA und der möglichen zu erfassenden Konstrukte versucht werden.

Zusätzlich zu den interviewten Experten wurde zur Indikatorenbildung auch das Umfeld der Forscherin genutzt, zum Beispiel durch Hintergrundgespräche mit Coach Kollegen sowie mit dem wissenschaftlichen Leiter der Studie sowie Mitgliedern des Doktorandencolloquiums Psychologie des Bewusstseins.

Um auf Grundlage der Indikatoren auf die zu messenden Konstrukte zu schließen, benötigt der Forscher ein Wissen über bestehende psychologische Konstrukte. Gerade für Verhaltensschilderungen nach der Critical Incident Technique, CIT, (Flanagan, a. a. O.) gilt, dass auf Grundlage der konkret geschilderten Situationen auf zugrunde liegende Personeneigenschaften geschlossen werden soll (in: Bühner, 2011, S.102f.).

Hier gilt auch, dass eine Forschungsperson ohne Kenntnis der Psychologie des Bewusstseins dieses zugrunde liegende Konstrukt eventuell nicht erkennen kann. Belschner (2005b) hat die fehlende Berücksichtigung der Variable Bewusstsein als unabhängiger Variable in der psychologischen Forschung kritisiert.

Mit dem Wissen der Psychologie des Bewusstseins können jedoch manche Indikatoren aus den Experteninterviews sinnvoll interpretiert werden. In diesem Forschungsschritt ergibt sich folgendes Bild zu den Indikatoren und Konstrukten von Weisheit in Management und Führung.

Dargestellt werden die aus den Interviews abgeleiteten Kategorien mit zugrunde liegenden theoretischen Konstrukten, wie sie aus dem Forschungsstand abgeleitet werden können.

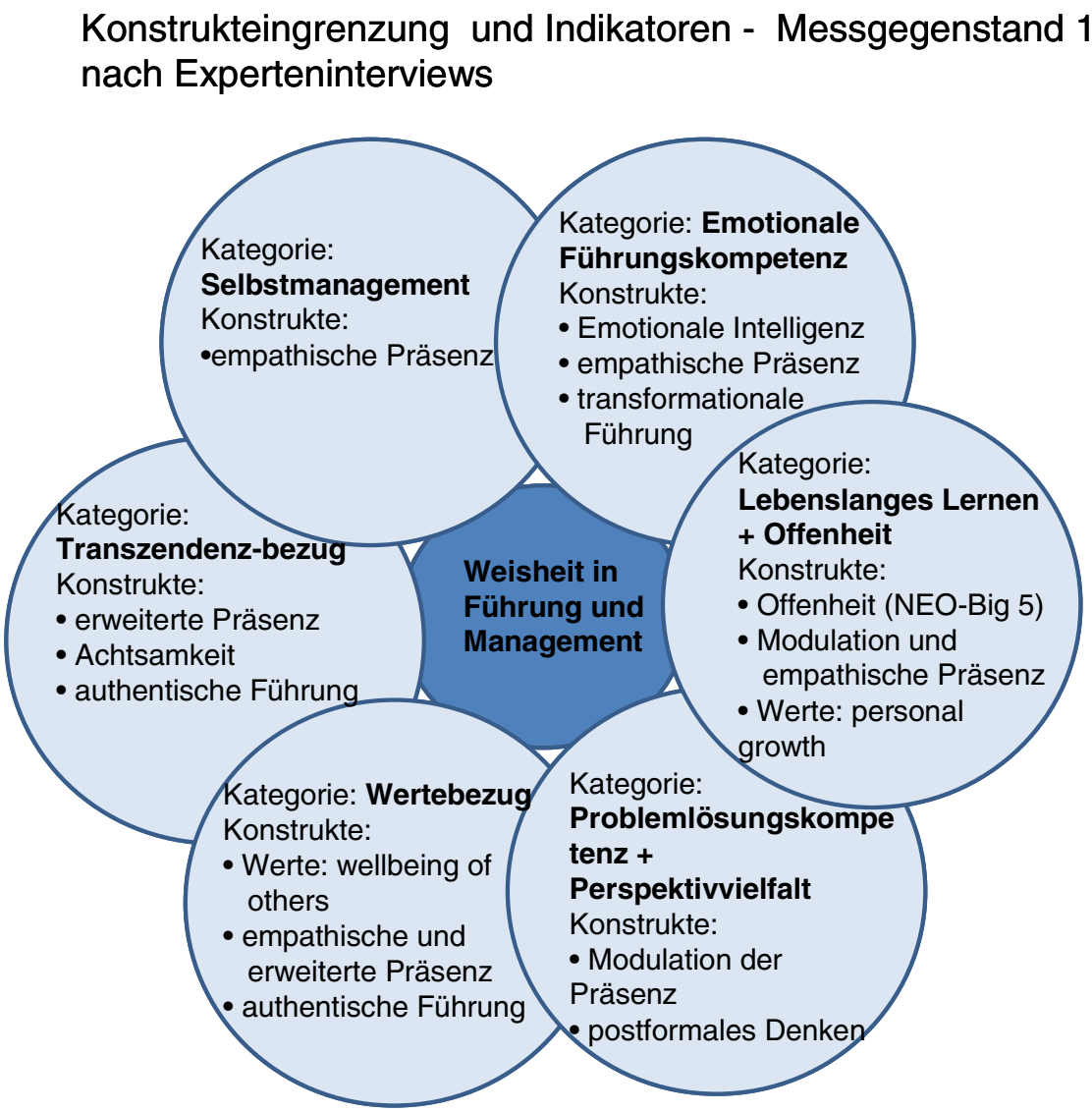


Abb. 5 Indikatoren und Konstrukte zu Weisheit im Management – Messgegenstand 1

Bei dem Forschungsgegenstand Weisheit in Führung und Management handelt es sich mit Sicherheit um ein mehrdimensionales Konstrukt. Zunächst fällt auf, dass die Zahl möglicher Konstrukte zu diesem Forschungsstand noch zu breit ausfällt und diese noch nicht eindeutig überschneidungsfrei eingeordnet werden können. Hier soll im Anschluss die Pilotstudie des Fragebogens über eine Datenreduktion mittels Faktorenanalyse weitere Aufschlüsse über eine reduzierte Anzahl zugrunde liegender Konstrukte liefern.

Die Theorie von Rösing (2006) bietet zwar eine schlüssige Darstellung der Komponenten von Weisheit, bietet sich aber für die Bildung von Items weniger an, da in vielen Aussagen in den Kategorien mehr als ein Weisheitspol angesprochen ist. Es scheint sogar eine Art Muster zu sein, dass prototypisch weisheitliches Denken besonders die Pole Eingrenzung und Entgrenzung ver-

bindet und damit einen formal bestehenden Gegensatz integrativ löst. Grundlage dafür könnten die Modulation des Bewusstseins und die erweiterte Bewusstseinspräsenz sein.

Als vorläufige Arbeitsdefinition wird Weisheit im Management folgendermaßen definiert:

> Weisheit einer Führungsperson umfasst auf Basis einer guten Selbstkenntnis und emotionalen Selbstregulation die Fähigkeit, andere Menschen empathisch zu führen und Probleme multiperspektivisch zu lösen. Die weisheitliche Führungsperson sieht sich und ihr Handeln eingebunden in den größeren Lebenskontext, in übergreifende Zeiträume und ein überpersönliches Wissensfeld. Basierend darauf leiten Werte das Handeln der Führungsperson, die auf Sinn, Wesentlichkeit und das Gemeinwohl in jeder Führungssituation ausgerichtet sind.

4.2.6 Wahl des Itemformats - Konstruktion des WEIMA-Itempools Pilotstudie

Abgeleitet aus der Zielstellung der Studie wurden bis zu diesem Schritt mittels Experteninterviews Indikatoren gefunden sowie eine Messdefinition erstellt. Im nächsten Schritt wurde das Format des Fragebogens festgelegt.

Als Aufgabenformat des Fragebogens wurde eine gebundene Form mit Ratingskala gewählt (Bühner, 2011, S.110ff). Für die Konstruktionsphase des WEIMA sollte der Fragebogen einer möglichst großen Anzahl von Führungspersonen zugänglich gemacht werden, um die Dimensionalität des Konstrukts möglichst breit überprüfen zu können. Auch ist die Form eines gebundenen Ratingverfahrens der Zielgruppe geläufig.

Aus den Experten-Interviews wurden in den empirisch ermittelten Kategorien Items generiert (Aussage-Sätze mit Formulierungen von Verhalten, Eigenschaften oder Einstellungen). Dazu wurden Textbelege aus den Interviews genutzt. Zur Itemformulierung wurde berücksichtigt, dass der Fragebogen für die Pilotstudie zunächst in einer Fremdeinschätzungsversion, für die Hauptstudie jedoch in zwei Varianten vorliegen sollte, einer Selbst- und einer Fremdeinschätzung. Dies war eine Herausforderung für Items, die einen introspektiven Aspekt abbilden. Die Angemessenheit der Formulierungen von Items für die Zielgruppe wurde dadurch unterstützt, dass die Forscherin mit Führungspersonen arbeitet und durch die Basis der Experteninterviews. Allerdings stellen die Experten eine besonders gebildete Subgruppe der Grundgesamtheit aller Führungskräfte dar. Von daher erschienen einige Items schon bei der Formulierung als schwierig im Sinne der psychometrischen Testgüte (siehe zum Schwierigkeitsindex Fußnote 120, S.170). Auch erwies sich als typisch für Items, dass sie einen semantischen sowohl-als-auch Aufbau hatten. Gerade dadurch bildete sich das Typische des weisheitlichen Denkens und Handelns ab (z.B. *„Ist achtsam in großen wie in kleinen Dingen“*). Insofern wichen manche Items von der

Empfehlung zu einer einfachen sprachlichen Konstruktion ab (Bühner, 2011, S.133f). Insgesamt kann man bei der Zielgruppe jedoch davon ausgehen, dass auch schwierige Items zumutbar erscheinen.

Als Testziel wurde unter 4.2.3 (S.152) festgelegt, Eigenschafts- oder Fähigkeitsausprägungen einer Person festzustellen sowie im zweiten Schritt Gruppen zu trennen. Ein Effekt bei der Entwicklung von Items zur Unterscheidung von Gruppen ist, dass häufig sehr unterschiedliche Konstrukte und Itemarten erfasst werden, z.B. solche, die dem Verhalten, den Eigenschaften, Fähigkeiten oder Einstellungen zuzuordnen sind[110]. Da bei dem Forschungsgegenstand der Weisheit davon auszugehen ist, dass es sich um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt, ist dies nicht als problematisch anzusehen sondern sogar wünschenswert.
Allerdings muss diese Mehrdimensionalität sowohl bei der Wahl der Ratingskala als auch bei der Interpretation der Gesamtwerte des Tests berücksichtigt werden (siehe Diskussion 6.3.1.1, S.373).

Für die Pilotstudie wurden die Items mit einer geradzahligen, 4-stufigen Likert-Skala versehen (zur Technik von Likert, siehe Bortz, Döring, 1995, S.203). Bortz und Döring (ebenda, S.167) diskutieren die Verwendung von geradzahligen und ungeradzahligen Skalenstufen, wobei sie geradzahlige Rating-Skalen dann empfehlen, wenn mit Verfälschungen seitens der Urteiler durch eine übermäßige zentrale Tendenz zu rechnen sei (ebenso Bühner, 2011, S.116). Um die zentrale Tendenz zu vermeiden, wurde daher eine 4-er Skala genutzt. Auf eine 6-er Skala wurde aus Gründen der möglichen Überforderung der Testteilnehmer bei der Differenzierung der Fremdeinschätzungen verzichtet. Als verbale Marke wurde neben den Zahlenausprägungen der Skalenstufen von 0-3 jeweils eine verbale Häufigkeitsmarke angegeben mit den Ausprägungen: „selten“, „manchmal“, „häufig“, „sehr häufig“. Die Angabe von einer verbalen Marke für jede Stufe (und nicht nur für die beiden Endstufen) kann zur Verbesserung der Messgenauigkeit und Validität führen (Bühner, 2011, S.112)[111]. Nachteil bei Häufigkeitsmarken ist, dass die Einschätzung, was genau zur Zuordnung einer Häufigkeitsstufe führt, nicht eindeutig geklärt werden kann, es sei denn, mit Angabe von Einheiten zu jeder Marke. Da der WEIMA in der Pilotstudie zunächst als Fremdeinschätzung mit einem breiten Teilnehmerkreis durchgeführt werden sollte, wurde auf ein möglichst einfach auszuführendes Antwortformat geachtet. Spezifische Angaben von Häu-

110 Dies ist zum Beispiel der Fall bei dem Integritätstest, IBES von Marcus (2006), zitiert nach Bühner, 2011, S.94.

111 Die Frage, ob man bei Ratingskalen automatisch von einem Intervallformat ausgehen kann, diskutiert Bühner (ebenda, S.115). Für diese Untersuchung wurde von Intervallskalenniveau der Daten ausgegangen.

figkeiten hätten nach Ansicht der Forscherin die Testteilnehmer eher überfordern können. Denn in diesem Fall muss der Einschätzer die Häufigkeitsangabe für die einzuschätzende Führungsperson bei jeder Frage kognitiv differenziert überprüfen und zuordnen. Die Angabe einer Häufigkeitseinheit wäre bei einer Selbsteinschätzung leichter zu bewältigen.
Da die gewählte Häufigkeitsmarke „selten", „manchmal", „häufig", „sehr häufig" bei bestehenden Instrumenten der Bewusstseinsforschung bereits mehrfach erfolgreich verwendet wurde, wurde diese übernommen (Belschner, 2006, Koch-Göppert, 2008)[112]).

Außer den Items aus den Indikatorkategorien der Experteninterviews wurde eine Anzahl Items in umgekehrter Polung konstruiert sowie kontrastierende Items aus weisheitsfremden Konstrukten gebildet (z.B. Narzissmus, Egoismus, transaktionale Führung). Die Bildung von negativ gepolten Items wird von vielen Autoren empfohlen, um Ja-Sage-Tendenzen im Antwortverhalten (Akquieszenz) zu vermeiden. Jedoch wird dieses Vorgehen auch kritisch hinterfragt. Bühner (2011, S. 134) nennt als mögliche Risiken von negativ gepolten Items, dass erstens unklar sei, ob diese das Konstrukt tatsächlich erfassten und zweitens die Faktorstruktur wegen einer möglichen höheren Schwierigkeit negativ gepolter Items beeinflusst werden könnte. So sei eine Sammlung von Faktoren mit positiv gepolten Items und negativ gepolten Items eine mögliche Konsequenz. Da in der WEIMA Pilotstudie zunächst die Dimensionalität der bestehenden positiven Items aus den Indikatorkategorien aufgeklärt werden sollte, wurden die negativ gepolten Items ausschließlich zur Vermeidung der Akquieszenz eingesetzt, nicht als Beitrag zur Konstruktaufklärung. Bezüglich der Menge negativ gepolter Items folgte die Autorin den Empfehlungen aus der positiven Psychologie, dass negativ oder invers kodierte Items ein Drittel der Gesamtanzahl der Items nicht übersteigen sollen (Peterson & Seligman, 2004, S.628)[113].

Der aus den Experteninterviews generierte Fragebogen für die Pilotstudie umfasste für die Pilotversion schließlich 80 Items, von denen 62 Items Weisheitsaspekte abbildeten. Achtzehn Items wurden so formuliert, dass sie sich vom Konzept der Weisheit unterscheiden, bzw. in umgekehrter Polung formuliert waren. Für die Pilotversion wurden die Items in einem Kodierschema zugeordnet (siehe Anhang unter 0, S.411). Für die Teilnehmenden der Studie wurden die Items

112 Die Passgenauigkeit verbaler Marken untersuchte Rohrmann (1978), in: Bühner, 2011, S.113.

113 Forscher aus der seit 1999 bestehenden Forschungsrichtung der positiven Psychologie (z.B. Peterson und Seligmann, 2004) erforschen ausschließlich Konstrukte mit eindeutig positiver Bedeutung für das menschliche Erleben und Handeln. Damit stehen sie bei der Itemformulierung vor ähnlichen Problemen, wie sie bei der Operationalisierung des Konstrukts der Weisheit auftreten könnten, nämlich der sozialen Erwünschtheit und Akquieszenz. Tatsächlich ist auch Weisheit selbst ein Aspekt der Konstrukte innerhalb der positiven Psychologie. Weisheit wird mit 10 Items in dem Fragebogen-Instrument VIA erfasst. Eine deutsche Version findet sich unter: http://www.charakterstaerken.org/ (Zugriff, 16.12.2011).

gemischt dargeboten. Zum Einstieg in den Fragebogen wurden nach einem kurzen Einführungstext einige demografische Variable erhoben. Um die Teilnahme an der Studie für die Teilnehmenden möglichst niedrigschwellig zu halten, wurde der Teil mit demografischen Angaben in der Pilotstudie auf wesentliche Merkmale beschränkt. Es wurden nur die wesentlichen demografischen Angaben und wenige zur Arbeits- und Führungssituation einbezogen, um die Stichprobe zu charakterisieren (Fragebogen Pilotstudie siehe Anhang unter 0, S.415). Die ausführlichen demografischen Variablen zur Führungssituation sowie zur Bewusstseinsbildung wurden erst in der Hauptstudie eingesetzt.

4.3 Erste empirische Überprüfung des Testentwurfs – Quantitative Pilotstudie WEIMA

Grundsätzlich wäre bei der Pilotstudie des WEIMA denkbar gewesen, die Prototypizität der konstruierten Items für Weisheit im Management durch die Teilnehmenden überprüfen zu lassen. Dies wäre zum Beispiel mittels der Frage möglich gewesen: „Wie sehr sind die folgenden Aussagen jeweils typisch für eine weise Führungskraft?“ oder „Wie sehr bilden die Aussagen dieses Fragebogens für sie persönlich Weisheit von Managern und Unternehmern ab?“. Limas und Hansson (2004) wählten diesen Weg, indem sie nach der theoretisch abgeleiteten Itemkonstruktion durch die Forscher eine quantitative Untersuchung zur Prototypizität des Itempools auf Weisheit durchführten (top-down Strategie). Dieses Vorgehen birgt jedoch die Gefahr, dass Personen, die sich noch nie mit der Frage nach Weisheit im beruflichen Handeln beschäftigt haben, Items nach oberflächlichen Weisheits-Stereotypen beurteilen. Im Unterschied zur Studie von Limas und Hansson (2004) wurde der Fragebogen WEIMA gemäß der Bottom-up Forschungsstrategie mittels Experteninterviews zu prototypischen Verhaltensweisen weiser Führungskräfte und daraus abgeleiteten Eigenschaften konstruiert (siehe oben, 4.2.3, S.152ff). Dies stellt nach Einschätzung der Forscherin ein differenziertes und in der Praxis verankertes Meinungsbild über die Formulierung von Weisheitsitems im beruflichen Kontext ausreichend sicher. Darüber hinaus sollte in den Itempool auch das bisher in der Weisheitsforschung nicht beachtete Konstrukt der Bewusstseinsweite mit einfließen. Insgesamt wurde daher auf eine weitere Überprüfung des Itempools auf einen „common sense“ im Hinblick auf das Konstrukt Weisheit verzichtet. Hier wurde eher die Gefahr der Stereotypisierung gesehen.

Stattdessen wurden mit der Pilotstudie die wichtigen Aspekte der praktischen Relevanz der Items und ihr Schwierigkeitsgrad überprüft. Dazu wurden die Teilnehmenden der Pilotstudie gebeten, die Items bezüglich der *tatsächlichen* Ausprägung bei Managern einzuschätzen. Dadurch konnten bereits frühzeitig Items identifiziert werden, die zwar potentiell Weisheit beschreiben, jedoch

im breiteren Kontext der Wirtschaft nicht umsetzbar oder erreichbar erscheinen und damit praktisch nicht relevant sind. Dieser Zusammenhang drückt sich statistisch über den Itemkennwert des Schwierigkeitsindex aus (Pj). Dieser Index wird bei der Itemanalyse als Gütekriterium betrachtet, auf dessen Basis man „zu leichte" und „zu schwere" Items selektiert. Auf zwei Schlagworte gebracht, wären zu leichte Items „Konsens", d.h. allgemeine Auffassungen, die jeder teilt, und zu schwierige Items „Nonsens", d.h. Aussagen, denen im beruflichen Feld niemand zustimmen kann[114]. Damit tragen weder extrem leichte noch extrem schwierige Items zu einer Differenzierung zwischen Personen bei. Beide Tendenzen innerhalb des Itempools sollten somit durch eine erste Fremdeinschätzung über das tatsächliche Vorkommen bei Managern herausgefiltert werden.

4.3.1 Durchführung der Pilotstudie

Die erste Version des WEIMA-Fragebogens wurde 500 Teilnehmern eines Kongresses zum Thema „Der neue Geist in der Wirtschaft" ausgehändigt[115]. 140 Teilnehmer beantworteten den Fragebogen. Die Rücklaufquote war mit 28% zufriedenstellend.

Die Instruktion lautete:

„Bitte geben Sie im folgenden für jede Aussage an, **wie häufig** dieses Verhalten bei Managerinnen und Managern nach Ihrer Einschätzung **heutzutage** wohl zu beobachten ist. Es geht nicht um richtige oder falsche Antworten. Mit Ihrer Antwort geben Sie lediglich Ihre Erfahrungen und Ihre Beurteilungen wieder".
(im Folgenden wird ein Ausschnitt der ersten zwei Zeilen des Fragebogens wiedergegeben).

Manager/ Managerinnen ... (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	(0) selten	(1) manch-mal	(2) häufig	(3) sehr häufig
... sind ganz konzentriert auf die jeweilige Aufgabe im Augenblick	○	○	○	○

Die abgegebenen Daten wurden in SPSS 11.5 eingelesen und ausgewertet.

114 Diese schlagwortartige Definition verdanke ich Wilfried Belschner und nutze sie häufig, wenn ich Praktikern ohne Statistikkenntnisse die Bedeutung des Schwierigkeitsindex erklären will.

115 „Der Neue Geist in der Wirtschaft", 24.-27. Mai, 2006, Akademie Heiligenfeld, Bad Kissingen

4.3.2 Ergebnisse der Pilotstudie

Es folgt eine Darstellung der demografischen Variablen der Stichprobe sowie die Itemselektion und das Ergebnis der Faktorenanalyse.

4.3.2.1 Datenanalyse der soziodemografischen Daten

Für die Pilotstudie wurden nur die nötigsten soziodemografischen Daten erhoben, um die Einstiegsschwelle für die Teilnehmenden möglichst niedrig zu halten. Gefragt wurde nach Alter, Geschlecht, Berufstätigkeit, Wirkungskreis (regional bis global) und Berufsfeld/Branche der Berufstätigkeit.
Die Anzahl der Teilnehmenden betrug N=140. Die Teilnehmenden waren im Durchschnitt 47,67 Jahre alt (bei eine Standardabweichung von 8,79).

Es gab ein leichtes Übergewicht männlicher Teilnehmer, die mit 53,9 Prozent vertreten waren, gegenüber 39 Prozent weiblicher Teilnehmer, bei 7,1 Prozent fehlender Fälle (10 Personen). Bis auf einen (0,7%) waren alle Teilnehmer berufstätig (2 weitere Fälle sind missing). Annähernd die Hälfte der Teilnehmenden, nämlich 45,4 Prozent, geben an, leitend tätig zu sein, 53,9 Prozent bezeichnen sich als freiberuflich tätig. Die Spanne der Anzahl von Mitarbeitern, für die die leitend tätigen verantwortlich sind, wir mit einer Spanne von 1 bis 800 Personen angegeben. Offensichtlich kann es sich hierbei jedoch nicht um die direkte Führungsspanne handeln, sondern vermutlich um die Unternehmensgröße.

Es wurde der räumliche Verantwortungsbereich abgefragt mit den Optionen lokal, regional, national, international und global. In diesem Feld gab es eine große Anzahl fehlender Fälle, nämlich 40, dies entspricht 28,4 Prozent der Stichprobe. Von den gültigen Fällen (im Folgenden gültige Prozent) waren 34,7 Prozent mit nationalem Wirkungskreis tätig, gefolgt von 22,8 Prozent regional tätigen sowie 21,8 Prozent mit internationaler Tätigkeit. 12,9 Prozent der Teilnehmenden der Pilotstudie geben an, regional tätig zu sein, während am anderen Ende der Skala 6,9 Personen angeben, mit globalem Wirkungskreis zu arbeiten.

Es wurden Branchen abgefragt, in denen die Teilnehmenden arbeiten. Angesichts der Tatsache, dass die Pilotstudie auf einem Kongress zur Fortbildung in beratenden Tätigkeiten für Unternehmen stattfand, gab es einen Schwerpunkt von 34,0 Prozent in der Branche Aus- und Weiterbildung, Training und Coaching. Weitere 11,3 Prozent geben an, in medialen Dienstleistungen tätig zu sein, knapp 10 Prozent (9,9%) sind im psychosozialen Bereich tätig, sowie weitere 8,5 Prozent im medizinischen Dienstleistungsbereich. Die Branche Güter (Produktion) ist mit

8,5 Prozent vertreten sowie Handel mit 3,5 Prozent und Administration mit 2,8 Prozent. 17,1 Prozent der Teilnehmenden wählten die Angabe „sonstige“.

Die Stichprobe besteht aus berufstätigen Personen, die über ihre Berufstätigkeit oder eigene Leitungserfahrung geeignet erscheinen, Führungskräfte auf einem Fragebogen zu beurteilen.

4.3.2.2 Kriterien der Itemselektion der WEIMA-Pilotstudie

Zur Überprüfung der Dimensionalität wurden die Daten der 140 Fragebögen der Pilotstudie einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen (Bortz, Döring, 1995, S.201 und S.355f.) [116]. Dafür wurden die Kriterien der Itemselektion festgelegt.

Zur Selektion von Items wurde die Faktorladung pro Item analysiert und wurden zwei Schwellenwerte festgelegt.[117] Verbleibende Items sollten eine Faktorladung von mindestens 0,5 auf einem Faktor zeigen und bei Ladung auf einem anderen Faktor eine Differenz von mindesten d= 0.15 aufweisen[118].

Neben der Faktorladung wurden die Trennschärfe und der Schwierigkeitsindex als Selektionskriterien zugrunde gelegt. Die Trennschärfe gibt an, wie gut ein einzelnes Item das Gesamtergebnis eines Tests, bzw. das Konstrukt eines Faktors, repräsentiert (Bortz und Döring, 1995, S.199)[119]. Zu bedenken ist, dass die Trennschärfe eines Items auch von seiner Schwierigkeit abhängt. Extreme Werte in der Schwierigkeit – also extrem leichte oder extrem schwierige Items - führen zu Einbußen in der Trennschärfe (Bortz, Döring, 1995, S.200). Die Itemschwierigkeit zeigt an, ob eine Frage von vielen Personen bejaht wird oder nicht, bzw. in welchem Ausmaß zugestimmt wird.[120] Der Schwierigkeitsindex (Pj) kann Werte von 0 bis 1 annehmen. Der empfohlene

---

116 Faktorenanalyse: Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation.

117 Die Ladung eines Items ist ein Korrelationsmaß des Items mit dem Faktor mit dem theoretischen Bereich von -1 bis +1. Der Faktor repräsentiert das inhaltlich Gemeinsame der Items, bzw. das zu erfassende Konstrukt. Positive Faktorladungen eines Items sprechen für einen positiven Zusammenhang, negative Ladungen für einen inhaltlich konträren Bezug des Items zum Inhalt des Faktors.

118 Die Frage der optimalen Faktorladung diskutieren Bortz und Döring,(1995, S.201), und empfehlen, Items mit einer Ladung unterhalb 0,6 zu entfernen. Für explorative Studien nimmt Belschner (z.B. Belschner 2005a) jedoch einen Wert L<0,4 als Selektionskriterium. Für die vorliegende Studie wurde der mittlere Wert 0,5 gewählt, wobei nur drei Items eine Ladung kleiner 0,6 aufweisen.

119 „Der Trennschärfe eines Items ist zu entnehmen, wie gut das gesamte Testergebnis aufgrund der Beantwortung eines einzelnen Items vorhersagbar ist“ (Bortz und Döring, 1995, S.200). Der Gesamtwertebereich liegt zwischen -1 und +1. Trennschärfen größer als +0,5gelten als hoch (ebenda, S.200).

120 „Die Itemschwierigkeit wird durch einen Index gekennzeichnet, der dem Anteil derjenigen Personen entspricht, die das Item richtig lösen oder bejahen“ (Bortz und Döring, 1995, S.199).

Schwierigkeitsindex für ein Item liegt im mittleren Bereich von 0,2 bis 0,8 (Bortz, Döring, 1995, S.199). Hier gilt die „Konsens"- und „Nonsense"-Definition von Belschner (mündliche Mitteilung). Zu leichte Items stellen einen „Konsens" unter Befragten dar und zu schwierige Items werden als „Nonsense" abgelehnt. Beide Extreme führen zu keiner ausreichenden Unterscheidbarkeit zwischen Personen. In dieser explorativen Studie ging es jedoch vor allem darum, den Gegenstand der Weisheit erstmals für den Bereich der Wirtschaft sprachlich zu erfassen. Es war zu erwarten, dass hier sowohl sehr schwierige Items entstehen würden als auch Items, die nahe am Konsens liegen, da Weisheit ein allgemein positiv konnotiertes Konstrukt ist. Aus theoretischen Erwägungen wurde daher das Selektionskriterium für den Schwierigkeitsindex von 0,1 bis 0,85 festgelegt, soweit damit die Gesamtreliabilität des jeweiligen Faktors nicht beeinträchtigt wurde und das Item inhaltlich einen wesentlichen Beitrag zum Konstrukt lieferte. Sehr schwierige Items wurden für den Itempool der Hauptstudie sprachlich überarbeitet.

4.3.2.3 Faktorenanalyse der WEIMA Pilotstudie

Der Datensatz wurde zunächst auf die Voraussetzungen zur Durchführung einer Faktorenanalyse überprüft. Der Kaiser-Meyer-Olkin Wert ist als sehr gut zu beurteilen (Hofmann et al., 2003, S.131). Weiterhin ist der Wert aus dem Bartlett Test hoch signifikant, so dass die Anwendung der Faktorenanalyse für den Datensatz zulässig ist.

Tab. 1: Kennwerte der Faktorenanalyse des WEIMA Datensatzes Pilotstudie

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,913
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	3076,105
	df	780
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Zur Auswahl der Anzahl von Faktoren wurde der Screeplot über den Verlauf der Eigenwerte zugrunde gelegt[121]. Zur Auswahl bedeutsamer Faktoren gilt erstens, dass der Eigenwert ausgewählter Faktoren >1 sein sollte. Zweitens werden solche Faktoren ausgewählt, die oberhalb des grafisch erkennbaren „Knicks" im Eigenwerteverlauf liegen (Bortz, 1993, S.505).

121 Der Screeplot oder auch Eigenwertediagramm ist eine graphische Darstellung vom Verlauf der Eigenwerte der Faktoren, „das die Größe der in Rangreihe gebrachen Eigenwerte als Funktion ihrer Rangnummern darstellt"(Bortz, 1993, S.504).

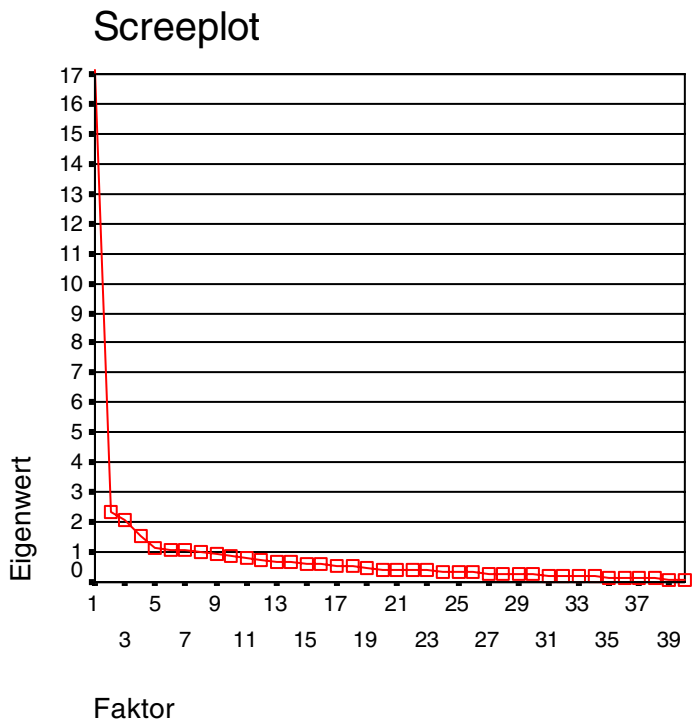


Abb. 6 Screeplot Faktorenanalyse der WEIMA-Pilotstudie

Ein weiteres Kriterium der Auswahl ist eine inhaltlich sinnvolle Interpretierbarkeit der Faktoren. „Sinnvolle Interpretierbarkeit“ nennen Bortz und Döring als gültiges Entscheidungskriterium bei der Wahl der Faktoren und des allgemeinen Faktorenmodells, „da viele faktorenanalytische Lösungen aus mathematischer Sicht gleichwertig sind“ (1995, S.355).

Eine erste faktorenanalytische Untersuchung ergab fünf Faktoren, bei der jedoch keine befriedigende inhaltliche Interpretation vorgenommen werden konnte. Eine stabile Endversion ergab vier Faktoren.

Tab. 2 Varianzaufklärung Faktorenanalyse der WEIMA-Pilotstudie

Erklärte Gesamtvarianz

	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
Komponente	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	17,141	42,852	42,852	17,141	42,852	42,852	13,592	33,980	33,980
2	2,320	5,800	48,652	2,320	5,800	48,652	4,247	10,616	44,596
3	2,085	5,213	53,865	2,085	5,213	53,865	3,163	7,908	52,504
4	1,546	3,864	57,729	1,546	3,864	57,729	2,090	5,225	57,729

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Als Reliabilitätsmaß der Homogenität wurde für jeden Faktor Cronbachs alpha ermittelt [122](Bortz und Döring, 1995, S.184 und 200f.).

122 „Die Homogenität rii gibt an, wie hoch die einzelnen Items eines Tests im Durchschnitt miteinander korrelieren. Bei hoher Homogenität erfassen die Items eines Tests ähnliche Informationen“ (Bortz und Döring, 1995, S.200).
Zur Reliabilitätsschätzung (der Homogenität) wird der Alphakoeffizient von Cronbach verwendet

Tab. 3: WEIMA-Faktoren Pilotstudie mit Cronbachs alpha und Anzahl der Items

Faktor	Anzahl Items	Cronbach Alpha
Faktor 1 (N of cases=120)	27	.97
Faktor 2 (N of cases=135)	7	.77
Faktor 3 (N of cases=131)	4	.65
Faktor 4 (N of cases=137)	2	.33

Cronbachs alpha ist für den ersten Faktor als sehr gut einzustufen, für den zweiten Faktor als mittelmäßig (siehe Belschner, 2005a, S.6) [123]. Die Reliabilität (Cronbach-Alpha) für Faktor drei und vor allem für Faktor vier weisen darauf hin, dass hier weitere Items zu konstruieren sind. Dies hängt vor allem auch mit der geringen Itemzahl pro Faktor zusammen. Für Faktoren mit geringer Itemanzahl sind niedrigere Kennwerte (Cronbach-Alpha) zu erwarten[124]. In der nach der Itemselektion entstandenen 4-faktoriellen Lösung sind 40 Items verblieben.

4.3.3 Interpretation der Ergebnisse der Pilotstudie

4.3.3.1 Beschreibung der WEIMA-Faktoren Pilotstudie

Die Datenreduktion mittels Faktorenanalyse sollte zur Aufklärung latenter Variablen zu den Indikator-Kategorien aus den Experteninterviews führen.

Zunächst lässt sich beschreiben, dass die Items sich nicht gemäß der sechs inhaltlichen Kategorien aus den Experten-Interviews gruppieren. Da nach zugrunde liegenden Konstrukten für die Indikator-Kategorien gesucht wird, ist dies nicht ungewöhnlich und in diesem Forschungsschritt angemessen. Tab. 4 zeigt die Itemverteilung mit Ladungen auf den Faktoren[125].

(sogenannter Cronbachs alpha-Wert), der auch als „Homogenitätsindex“ eines Tests bezeichnet wird (Bortz und Döring, 1995, S.201).

123 Für einen Test, der nicht nur explorativ verwendet wird, fordern Bortz und Döring Reliabilitätswerte von mindestens 0,8 (1995, S.184).

124 Cronbachs alpha ist nicht nur von der Interkorrelation der Items, sondern auch von Anzahl der Items abhängig. Die Autoren verweisen darauf, dass eine Homogenität von 0,5 bei 10 Items bereits ein Alpha von 0,9 produziere (Bortz und Döring, a. a. O., S.200).

125 Die Ladung eines Items ist ein Korrelationsmaß des Items mit dem Faktor mit einem theoretischen Bereich von -1 bis +1. Der Faktor repräsentiert das inhaltlich Gemeinsame der Items, bzw. das zu erfassende Konstrukt. Positive Faktorladungen sprechen für einen positiven Zusammenhang, negative für einen inhaltlich konträren Bezug des Items zum Inhalt des Faktors. Faktorladungen ab 0,6

Tab. 4 Vierfaktorielle Lösung (WEIMA-Pilotstudie)

Rotierte Komponentenmatrix[a]

	Komponente			
	1	2	3	4
WEIMA54 … sind mit einer "Quelle" im Inneren verbunden	,822			
WEIMA58 … scheinen manchmal Verbindung zu haben zu einem Wissensfeld, das ihr persönliches Wissen übersteigt	,817			
WEIMA18 ... haben sowohl "weibliche" als auch "männliche" Persönlichkeitsmerkmale gut integriert	,759			
WEIMA36 … empfinden Demut gegenüber einem größeren Lebenszusammenhang, der das individuelle Wirken	,755			
WEIMA57 … ermutigen andere, sich auch ihren "negativen" Emotionen, wie z.B. Angst, Ärger, Trauer zu stellen	,751			
WEIMA47 … besitzen eine Offenheit in Entscheidungssituationen, indem sie zunächst einmal wahrnehmen, ohne zu werten	,749	,344		
WEIMA52 … sind offen für Lösungen auch jenseits des rationalen Bewusstseins, z.B. durch Intuition und Inspiration	,729			
WEIMA62 … verfügen über eine innere Freiheit, die nach außen strahlt	,726		,333	
WEIMA46 … sehen ihr Leben insgesamt als dynamischen Wachstums- und Lernprozess	,711			
WEIMA55 … wissen um die Zyklen des Lebens und handeln aus dem Wissen: "Alles hat seine Zeit"	,711			
WEIMA49 … haben Toleranz, Wissen und Kompetenz, um mit Menschen unterschiedlicher Kulturen und Wertsysteme umzugehen	,704	,313		
WEIMA45 … lösen Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus	,698			
WEIMA53 … können in Konflikten konsequent Position beziehen und haben eine hohe Fähigkeit zur Integration und Konfliktlösung	,695			
WEIMA33 … würden auf einen Karriereschritt verzichten, wenn dies nötig wäre, um ihren Werten treu zu bleiben	,681	,312		
WEIMA75 … nehmen eigene Ängste wahr und bekennen sich dazu	,677	,435		
WEIMA42 … suchen den Austausch zwischen den Generationen	,676	,327		
WEIMA41 ... sind sich der unterschiedlichen Bedürfnisse in den Lebensphasen bewusst und nutzen dieses Wissen als	,673			
WEIMA79 ... sind achtsam auch in kleinen Dingen	,657			
WEIMA74 … vertreten ihre Positionen auf der Grundlage von Werten, die sie transparent machen	,655			
WEIMA44 ... "riechen" den kommenden Wandel schon vorab und bereiten das Unternehmen/ die Abteilung darauf vor	,633		,449	
WEIMA26 … wirken als Vorbild, an dem andere sich in Fragen von Werten und Ethik orientieren	,618	,357		
WEIMA59 … strahlen Freude aus im Handeln und im Sein	,618	,373	,311	
WEIMA15 … haben bei ihren Entscheidungen im Unternehmen immer auch die gesellschaftlichen, ökologischen und globalen Folgen für kommende Generationen mit im Blick	,613			,311
WEIMA72 … sind integer: sagen, was sie denken und tun, was sie sagen	,583		,370	
WEIMA05 …übernehmen Verantwortung und erkennen die Grenzen der eigenen Verantwortlichkeit, weil sie sich in einen größeren Lebens-Zusammenhang eingebunden fühlen	,581			,450
WEIMA61 … wissen viel, aber geben sich nicht als "Wissende"	,580			
WEIMA71 … benutzen Metaphern und Geschichten, um andere bei einer Problemlösung zu unterstützen	,497	,323		
WEIMA25 … schaffen ein Klima des Vertrauens bei ihren Mitarbeitern	,499	,629		
WEIMA29 … nehmen sich Zeit für Mitarbeiter, sind ansprechbar		,629	,396	
WEIMA40 … lösen Probleme allein, weil sie die beste Lösung kennen		-,622		
WEIMA63 ... stört es nicht, wenn sie als eigensinnig gelten, um ihre Werte zu vertreten		-,598	,306	
WEIMA10 …tauschen sich für Problemlösungen mit allen Beteiligten aus		,562		
WEIMA39 … entschärfen Konflikte durch ihr Reden oder Handeln schon im Vorfeld	,341	,552		
WEIMA23 … geben keine Lösung vor, sondern stellen Fragen, die den anderen unterstützen, selbst eine Lösung zu finden	,352	,526		
WEIMA12 ... besitzen ein gutes Selbstmanagement, führen sich selbst gut			,676	
WEIMA03 ... wissen, wo es langgeht, und setzen sich dann auch über Einwände hinweg			,657	
WEIMA08 …haben eine Ausstrahlung, die Menschen anzieht	,345		,619	
WEIMA73 ... haben einen sachorientierten Führungsstil			,611	
WEIMA51 … beschränken sich bei ihren Entscheidungen auf ihren direkten Einflussbereich und überlassen die gesellschaftliche Dimension den dafür Zuständigen				-,771
WEIMA78 ... möchten ihr persönliches Handeln sichtbar machen und gewürdigt wissen				-,660

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.
Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.

Die Mehrzahl der Items lädt auf einem Faktor, den man explorativ als „Weisheitsfaktor“ bezeichnen kann. Da das Ziel der Pilotstudie war, neuartige Weisheitsitems zu sammeln und im zweiten Schritt deren Dimensionalität zu explorieren, ist die Ausprägung eines großen Generalfaktors nicht unerwartet (siehe Belschner, 2005a).

Auf dem „Weisheitsfaktor“ sind gleich die ersten beiden Items sowie sechs weitere aus der ursprünglichen Kategorie *Transzendenzbezug* zugehörig. Diese lassen sich der erweiterten Bewusstseinspräsenz zuordnen (siehe Interviewkategorien 4.2.4.1.2, S.157ff). Auf dem Faktor sammeln sich aus allen sechs Kategorien jeweils solche Aspekte, die eine übergeordnete Per-

---

empfehlen Bortz und Döring als Faustregel für den Verbleib eines Items auf einem Faktor (Bortz, Döring, 1995, S.201). Abweichende Selektionskriterien können aus Forschungsinteresse begründet werden (z.B. Belschner 2005a).

spektive in Zeit und Raum, die Eingebundenheit der eigenen Person in diesen größeren Kontext und die Werteorientierung an Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl zum Ausdruck bringen. Damit bildet der Faktor alle drei Aspekte von Rösings Weisheitsdreieck ab (2006), wobei ein Schwerpunkt auf dem Pol Entgrenzung und der Spitze des Dreiecks Sinnorientierung liegt. Erwähnenswert bei diesem Faktor sind der Aspekt einer kreativen, erweiterten Problemlösefähigkeit, sowie die Thematik von Ethik, Vorbildrolle und nachhaltiger Orientierung. (siehe Diskussion Training der moralischen Vorstellungskraft unter 6.2.2.1, S. 371ff.)

Der zweite Faktor der Pilotstudie umfasst Items, die die Beziehungsebene aus der ursprünglichen Kategorie *Emotionale Führungskompetenz* und solche Items aus der Kategorie *Perspektivvielfalt und Problemlösungskompetenz*, die den Austausch mit anderen Personen beinhalten. Der Faktor kann explorativ als *Empathische Führung* bezeichnet werden.

Auf Faktor drei sammeln sich die Themen Selbstmanagement, Durchsetzungsfähigkeit und die Sachebene der Arbeitsbeziehung. Hier stehen Kontrolle, Stärke und regelgeleitetes Vorgehen im Vordergrund. Dieser Faktor kann als *sachorientiertes Management* bezeichnet werden. Als unterliegende Konstrukte kann man die algorithmische Präsenz (Belschner, 2005c, 2010) und transaktionale Führung (Bass & Avolia, 1994) zuordnen. Nicht eindeutig einzuordnen ist in diesem Zusammenhang das Item *haben eine Ausstrahlung, die Menschen anzieht*, den man auch auf Faktor eins oder zwei hätte vermuten können (die charismatische Ausstrahlung ist Teil der transformationalen Führung nach Bass & Avolio, ebenda). Faktor drei beinhaltet einzelne Items der Kategorie Selbstmanagement, jedoch mit Items, die ergänzend zu den aus den Interviews entwickelten Weisheitsitems generiert wurde. Hier steht, entgegen der empathisch basierten Selbstmanagement Interpretation aus den Interviews, die stärken- und dominanzorientierte Variante im Verhalten der Führungsperson nach innen und außen im Vordergrund. In der Verbindung zu dem Item charismatischer Führung *haben eine Ausstrahlung, die Menschen anzieht* ist dies eine interessante zusätzliche Dimension, die sich in der Faktorenanalyse abbildet.

Faktor 4 besteht aus zwei Items, die ausschließlich der Auffüllung des Itempools für die Pilotstudie dienten und negativ zum Konstrukt formuliert worden waren (siehe 4.2.6, S.164ff). Sie wurden für die weitere Itemkonstruktion nicht weiter verfolgt[126].

126 Mit der Sammlung von zwei negativ gepolten Items auf einem Faktor bestätigt sich ein Hinweis von Bühner (2011, S.134), der dieses Phänomen als einen unerwünschten Artefakt negativ gepolter Items heraushebt.

Ein Vergleich mit Instrumenten der Psychologie des Bewusstseins (z.B. Belschner 2005a und 2006, Koch-Göppert, 2008) lässt den Rückschluss zu, dass sich in den drei ersten Faktoren am ehesten die Zuordnung zu den drei Bewusstseinsdimensionen abbilden. Die Items lassen sich am besten als Ausprägungen der drei Bewusstseinszustände algorithmisch (Faktor 3), empathisch (Faktor 2) und erweitert/transzendent (Faktor 1) beschreiben. Die Bewusstseinsmodi äußern sich in unterschiedlichem Verhalten, unterschiedlichen Einstellungen, Werten, unterschiedlichem Umgang mit Emotionen und Mitarbeitern, wie sie durch die Items des Fragebogens beschrieben werden. Oder umgekehrt ausgedrückt: Menschen nehmen Führungskräfte als Handelnde wahr, die ein bestimmtes Bewusstsein, bestimmte Einstellungen und Werte haben und dies in allen Situationen durch ihr Handeln und Sein ausdrücken. In der Bewertung unterscheiden Menschen dabei nicht theoretische Kategorien von Selbstmanagement, Führungsverhalten, lebenslanger Entwicklung oder ähnlichem. Auch die in der Führungsliteratur häufig angewendete Trennung von Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung (in: Rosenstiel, 2009) bildet sich so nicht ab. Alle Faktoren beinhalten Items, die sich auf die Sachebene und die Mitarbeiterebene beziehen, nur eben in einer je typischen Ausprägung gemäß dem jeweiligen Präsenzmodus des Bewusstseins (siehe auch Diskussion 6.2.1.4 S.369ff).

Insgesamt zeigt sich die Dimension des Bewusstseins als eine übergeordnete, bzw. den inhaltlichen Kategorien zugrunde liegende latente Variable. Die Bedeutung der Dimension Bewusstsein innerhalb einer Definition von Weisheit in Führung und Management wurde damit bestätigt. Die Weiterentwicklung des Itempools für die Hauptstudie wird unter 4.4, ab S.178, weiter dargestellt.

4.3.4 Überarbeitung der Definition des Messgegenstands

Nach der Pilotstudie zeigt sich der Raum der Indikatoren mit drei empirischen Faktoren gegenüber sechs Kategorien insgesamt reduzierter. Die zugrunde liegenden Konstrukte gruppieren sich fokussierter in Faktor eins.

Konstrukteingrenzung und Indikatoren von Weisheit in Führung und Management - Messgegenstand 2 nach Pilotstudie

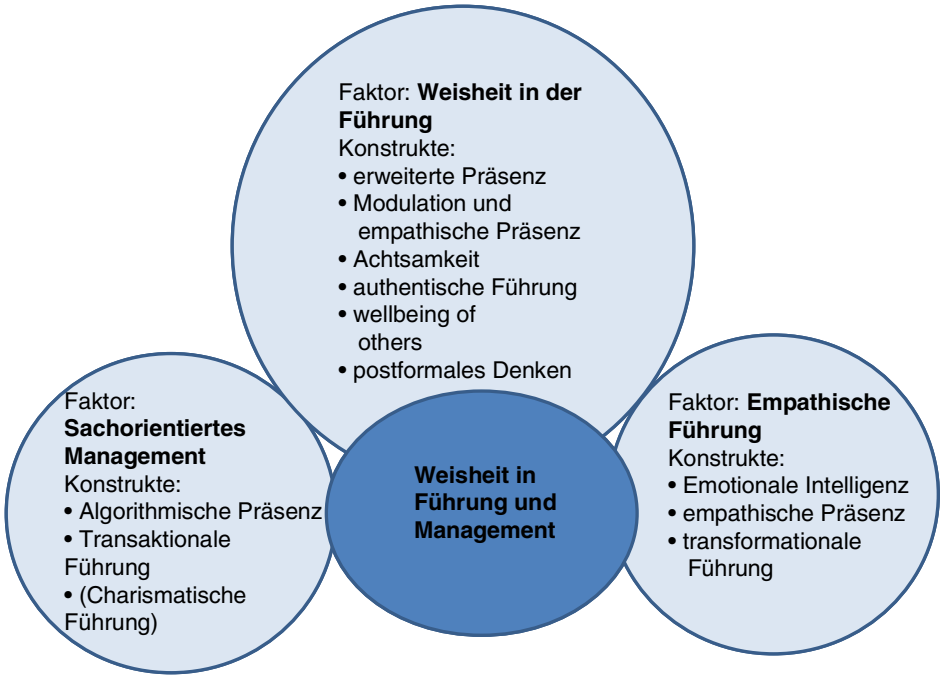


Abb. 7: Messgegenstand 2

4.3.5 Die Bewertung der heute tätigen Manager in der Rückmeldung der Pilotstudienteilnehmer

Eine zweite explorative Auswertung lieferte die Pilotstudie bezüglich der Einschätzung von tätigen Managern im Fremdbild. Der Mittelwert eines Items, AM, zeigt, wie das jeweilige Item aus Sicht der Studienteilnehmer für die zu beurteilende Zielgruppe der Manager ausgeprägt ist. Man könnte sagen, dass in Bezug auf die „Weisheitsitems“ hier den Führungskräften das Zeugnis darüber ausgestellt wird, ob sie diese weisen Verhaltensweisen und Einstellungen im beruflichen Handeln zeigen oder nicht zeigen.

Zur Erinnerung sei aufgeführt, dass die Skala von 0-3 reichte (selten = 0, manchmal = 1, häufig = 2 und sehr häufig = 3).

Die Mittelwerte des ersten Weisheitsfaktors reichen von 0,4 bis 1,02 – d.h. zwischen „selten“ und „manchmal“. Die Werte für den zweiten Faktor liegen ebenfalls nur zwischen 0,8 bis 1,5. Für den Faktor 3, der algorithmische Präsenz abbildet, also eine bereits eingeschränktere Bewusstseinspräsenz und Weisheitsausprägung, liegen die Werte höher, aber auch nur zwischen 1 bis 2 (manchmal bis häufig).

Das „Weisheitszeugnis“, was die Teilnehmer den heutigen Managern insgesamt ausstellen, ist damit nicht sehr gut ausgefallen. Stereotype Wahrnehmungen mögen dabei eine Rolle spielen.

Die Instruktion zielte darauf ab, allgemein heute tätige Manager einzuschätzen. Eventuell hat diese Formulierung dazu eingeladen, eher abstrakt über „die Manager“ und damit mehr in Stereotypen nachzudenken.

Für die Hauptstudie wurde die Stichprobe Fremdeinschätzung explizit auf Führungskräfte bezogen, die den Teilnehmenden persönlich bekannt waren.

4.4 Überarbeitung des WEIMA- Itempools für die Hauptstudie

Nachdem die Faktorenanalyse der Pilotstudie die Bewusstseinsweite im professionellen Handeln (Belschner, 2005a, 2006, 2010) als eines der durchgängigen unterliegenden Konstrukte bestätigt hatte, wurden die Items für das Kodierschema des Fragebogens in einem weiteren Arbeitsschritt und nach Belschners Theorie den drei Kategorien der Bewusstseins-Präsenzen zugeordnet: algorithmische Präsenz, empathische Präsenz, erweiterte Präsenz[127].

Nicht für alle Items ließ sich diese Zuordnung eindeutig vornehmen, da diese eher inhaltlich gefasst waren und a priori nicht eindeutig zu klären ist, ob aus empathischer oder erweiterter Präsenz heraus die Aussage getroffen wird. Auch die vierte Bewusstseinsdimension, Modulation des Bewusstseins, war zunächst als Ergebnis der Interviews nur wenig im Itempool enthalten.

4.4.1.1 Konstruktion neuer Items, sprachliche Überarbeitung und Expertentests

Für die beiden empirischen Faktoren, in denen die Anzahl von Items noch nicht ausreichend war, wurden neue Items konstruiert. Ebenso wurden dabei die Bewusstseinspräsenzen berücksichtigt, die bisher im Instrument noch nicht ausreichend abgebildet waren (algorithmischen Präsenz und Modulation der Präsenz). Dafür wurde auf Koch-Göpperts (2008) Studie zu Bewusstseinshaltungen von Forscherinnen und Forschern sowie Belschners Manualen zum Bewusstsein im professionellen Handeln in therapeutischen Berufen zurückgegriffen (Belschner, 2005c, 2006). Einzelne Items wurden auch aus dem Forschungskolloquium sowie von der Forscherin selbst erstellt. Eine weitere Quelle zur Anreicherung des Itempools waren theoretische und empirische Befunde aus der Weisheitsforschung und Führungsliteratur, die in Teil zwei vorgestellt wurden. Zum Beispiel waren dies Aspekte des „moralischen Stils“ (Schulman, 2005) und der Integration weiblicher und männlicher Aspekte der weisen Person. Für die Skala der algorithmischen Präsenz

127 Die Kategorie „Non-duale“ Präsenz aus den Untersuchungen in therapeutischen Settings wurde für diesen Kontext umformuliert in „Erweiterte Präsenz“ eine andere mögliche Option wäre ggf. transzendent Präsenz gewesen in Anlehnung an die Kategorie der Experteninterviews.

konnten Items aus den Skalen zu transaktionaler Führung aus dem MLQ (Felfe & Goihl, 2002) genutzt werden, da sich die Konstrukte ähneln (siehe Darstellung des MLQ, 3.3.3.2.2, S.122).

Die erste überarbeitete Version des WEIMA wurde nochmals einer ausgewählten Gruppe von insgesamt acht Experten vorgelegt. Diese waren zumeist Berater und Coachs und/oder erfahren im Umgang mit Führungsfragebögen. Dieses Vorgehen entspricht einer kognitiven Interview-Nachfragetechnik, die Bühner zur Itemvalidierung empfiehlt (ebenda, S.89). In den Interviews gaben die Experten Eindrücke und Anregungen zu einzelnen Items sowie zur Instruktion. Hinweise zum Itempool bezogen sich zum Beispiel darauf, dass zu viele „positive“ und „ideale“ Items Desinteresse oder Ablehnung hervorrufen könnten, weil dies die negativen Aspekte der beruflichen Situation von Führungskräften nicht berücksichtigen würde. Diese Aussagen führten zur Konstruktion der Skala „Rollendilemmata“ mit sechs Items, in denen explizit widersprüchliche und stressbehaftete Aspekte der Führungsrealität aufgenommen wurden (Neuberger, 1995). Diese Items wurden als negativ kodiert zu den Kernaussagen des WEIMA angesehen. Andererseits war bei der Itemkonstruktion zu berücksichtigen, dass Items, die auftretendes aber sozial unerwünschtes Verhalten benennen, in einem Fragebogenformat im Bereich der Wirtschaft auf Ablehnung treffen könnten. Felfe (2006a, S. 67) verweist bei der deutschen Übersetzung des MLQ von Bass und Avolio (1995) auf Vorgespräche im betrieblichen Umfeld, dass für negativ formulierte Items keine ehrlichen Antworten zu erwarten seien[128].
Es wurde jeweils ein Kompromiss gesucht, um beiden Ansprüchen gerecht zu werden.

4.4.1.2 Konstruktion des Kriteriumfaktors – Validierung des WEIMA

Weise Führung soll positive Effekte für Führung angesichts der Herausforderungen der drei gesellschaftlichen Megatrends (siehe 2.1., S.25ff) aufweisen, so eine Grundaussage der Studie. Effekte auf dem WEIMA sollen mit positiven Effekten in der Führungsbeziehung und dem nachhaltigen Unternehmenserfolg korrelieren, um Weisheit valide als erfolgreiches, praxisrelevantes Führungsmodell abzubilden. Dazu wurde für die WEIMA Hauptstudie ein Kriteriumsfaktor konstruiert, der das Ergebnis weiser Führung abbilden soll. Diese Konstruktionsstrategie wird als externale oder kriteriumsorientierte Testkonstruktion bezeichnet (Bühner, 2011., S.93; siehe Festlegung der Konstruktionsstrategie unter 4.2.3, S.152).

Zur Konstruktvalidierung wurden folgende Quellen herangezogen

128 Beispiel war hier das Item „Verschleppt die Klärung wichtiger Antworten“ für das dann eine umgekehrte, positive Formulierung gewählt wurde.

- Die Experteninterviews und daraus abgeleitete Items der Pilotstudie
- Die Ergebnisse der positiven Auswirkung von Weisheit in Organisationen aus der Studie von Limas und Hansson (2004).
- Auswirkungen transformationaler Führung aus dem MLQ (dt. Felfe & Goihl, 2002)
- Aspekte exzellenter Führung im globalen Umfeld (im Rahmen der gesellschaftlichen Megatrends, siehe Einführungskapitel 2.1., S.25ff.) aus dem Instrument GELI (Kets de Vries et al., 2004)

Die ersten beiden Quellen zur Konstruktvalidierung wurden bereits in Teil eins (siehe 2.2.1, S.55 und Teil zwei, 3.3.3.2.2, S.122) vorgestellt.

Für den Aspekt exzellenter globaler Führung wurde als weiteres Führungsinstrument noch das Global Executive Leadership Inventory (GELI) ausgewählt. Das GELI-Instrument hat keinen expliziten Bezug zum Konzept der Weisheit, erfüllt aber folgende Kriterien, die ihn für die Einbeziehung der Konstruktvalidierung geeignet erscheinen lassen:

- es ist auf die Erfassung exzellenter Führung im globalen Kontext angelegt
- es ist nach wissenschaftlichen Testmethoden entwickelt und validiert worden[129]
- es ist als 360 Grad Instrument (Selbst- und Fremdbilderfassung) konstruiert worden (Kets de Vries et al., 2004)
- es wurde unter Einbeziehung von global tätigen Executives entwickelt und entspricht damit im Sinne der Weisheitsforschung einem impliziten Forschungsansatz
- die theoretischen Grundlagen des GELI beziehen psychodynamische und entwicklungstheoretische Grundlagen mit ein und addressieren auch die für die Weisheits- und neue Führungsforschung zentralen Konstrukte von emotionaler Intelligenz, selbstbezogener Führung (stress management) sowie der Balancierung unterschiedlicher Interessenseigner (stake holder) auf globaler Ebene mit ein.

Das GELI-Instrument wurde vor allem zur Überprüfung auf Vollständigkeit der erfassten Erfolgsparameter eingesetzt. Schließlich wurden zwei Items, S67 und S68 mit dem GELI zusätzlich begründet (siehe Tabellen unten).

- Als Einpunkt-Validierung des Weisheitskonstrukts wurde die Aussage gewählt *„bezeichnen mich als weise oder weiser, als es meinem Alter entspricht“*[130]. Diese Aussage wurde a priori der Validierungsskala zugerechnet, weil postuliert wurde, dass weise Führung im Zusammenhang mit dem hier definierten Führungserfolg stehen würde.

Langfristigkeit im unternehmerischen Handeln sowie die ethische Dimension und Vorbildfunktion von weiser Führung vervollständigt das Konzept des Führungserfolgs von Weisheit im Ma-

129 In der Publikation der Validierungsstudie wird die heute unter dem Titel GELI vertriebene Testversion noch als The Global Leadership Life Inventory bezeichnet.

130 Einpunktvalidierungsitems werden z.B. in der Forschung zu Arbeitszufriedenheit verwendet.

nagement *(„, dass ich als Vorbild wirke, an dem sich Andere in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren S_71).* Diese Aspekte wurden aus den Experteninterviews zur Vorbildfunktion der Führungskraft für das ethische Handeln der Mitarbeiter aufgenommen. Sie entspricht außerdem dem Weisheitsdreieck von Rösing (2006), wonach Weisheit immer nach „Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl" strebt. Dieser Punkt geht über die Items des MLQ (Felfe & Goihl, 2002) hinaus, wonach die transformationale Führungskraft sich dadurch auszeichnet, dass sie ethische Prinzipien hat. Für die weise Führungskraft wird postuliert, dass der ethische Aspekt ihres Handelns explizit als Vorbild wirkt. Letztlich wurden mit diesem Item die neueren Führungsansätze der authentischen Führung und des Responsible Leadership (siehe Darstellung unter 3.3.3.3, S.125ff.) in die Konstruktvalidierung mit einbezogen.

Der Validierungs-Teil des Fragebogens wurde allgemein mit dem Satz eingeleitet:
„Andere würden über mich sagen, dass..", was die Perspektive einer Quasi-Fremdbeurteilung einführt und so zu einer objektiveren Selbstbeurteilung beitragen kann. Sowohl das „Charisma"-Item (S_72) als auch das „Weisheits-Item" (S_75) wurden zusätzlich mit der Formulierung versehen *„auch wenn ich diese Aussage evtl. so für mich nicht in Anspruch nehme"*. Damit sollte die Hemmschwelle zur Zustimmung gesenkt werden, da die Zustimmung sich selbst als charismatisch oder als weise einzuschätzen, dem Effekt der sozialen Erwünschtheit im Sinne einer Abschwächung dieser Aussagen unterliegen könnte. Außerdem kennen tatsächlich weisere Personen wesentlich mehr ihre eigenen Grenzen und neigen aus authentischer Bescheidenheit heraus eher dazu, sich niedriger einzuschätzen.

Die Items der Validierungsskala werden in Tab. 5und Tab. 6 dargestellt.

Nachhaltiger Führungserfolg wird demgemäß a priori erstens definiert durch Effekte, wie sie auch die transformationale Führung hervorbringt, nämlich Mitarbeitermotivation, Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung. Dies wird unter anderem durch die charismatische Ausstrahlung der Führungskraft bewirkt[131]. Einige dieser Faktoren lassen sich auch durch die Ergebnisse der Studie von Limas und Hansson (2004) sowie im GELI (Kets de Vries et al., 2004) begründen.

131 Dieser Effekt wird dadurch belegt, dass der Erfolg transformationaler Führung durch den direkten persönlichen Kontakt stärker wirkt, als zu weiter entfernten Führungskräften; andererseits bewirken Kompetenzspielräume durch Hierarchieeffekte ebenfalls eine Rolle (Felfe, 2006, S.169)

Tab. 5: Beitrag weiser Personen als transformationale Führungskraft – Items zur Konstruktvalidierung

Beitrag transformationaler Führungspersonen (nach MLQ, dt., Felfe & Goihl, 2002)	WEIMA Validierungs-Skala Führungserfolg von weisen Managern (a priori Skala)
Mitarbeitermotivation und Zufriedenheit *(ebenfalls als Parameter zu finden in den Ergebnissen von Limas und Hansson, 2004)* *(Item 68 auch nach GELI, Kets de Vries et al., a. a. O.)*	*S_67 Ich sie dazu bringe, mehr zu schaffen, als sie ursprünglich erwartet haben* *S_68 Ich die Zusammenarbeit als Führungskraft so gestalte, dass die Mitarbeiter wirklich zufrieden sind*
Mitarbeiterbindung	*S_74Ich dazu beitrage, dass sie sich mehr an die Organisation gebunden fühlen*
Charismatische Ausstrahlung der Führungskraft, die transformationale Wirkung hat *ebenfalls als Parameter zu finden in den Ergebnissen von Limas und Hansson, 2004)*	*S_72 Ich durch meine Persönlichkeit andere zu beeindrucken und zu faszinieren vermag (auch wenn ich das evtl. von mir selbst so nicht sagen würde).*

Weitere Items wurden zu den Parametern aus der Studie Limas und Hansson (2004) über den Beitrag weiser Führungskräfte zu einer Organisation entwickelt (2004, S.95). Die Aussagen ließen sich fünf Kategorien zuordnen. Stabilität (stability), Zusammenhalt unter Stress (Unity under stress), mitarbeiterfreundliches Arbeitsumfeld (Civil and Humane Workplace), Kultur der gleichen Rechte für alle (Culture of Equity) und Vision und Führungsstärke (Vision and Leadership). Für diese Kategorien, die sich auch in den Experteninterviews zur WEIMA Pilotstudie wiederfanden sowie zum Teil im MLQ (Felfe & Goihl, 2002), wurden für die WEIMA Validierungsskala Items konstruiert, die Ergebnisse weiser Führung formulieren, bzw. Handlungen weiser Führungskräfte, um diese Ergebnisse zu erzielen.

Tab. 6: Beitrag weiser Personen zu einer Organisation – Items zur Konstruktvalidierung

Beitrag weiser Führungspersonen zur Organisation (Auszug) Limas und Hansson (2006, S.95)	WEIMA Validierungs-Skala Führungserfolg von weisen Managern (a priori Skala)
Stability Serve as mentors A credible resource, a wealth of information Establish stability, continuity, harmony, and a foundation for the future	S_71 Ich als Vorbild wirke, an dem sich andere in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren S_75 Ich weise bin oder weiser, als es meinem Alter entspricht (auch wenn ich diese Aussage evtl. so nicht für mich in Anspruch nehme). S_73 wird von mir oder anderen Personen als Ratgeber/in, Mentor/in in Krisenzeiten oder bei Konflikten aufgesucht Empathische Präsenz Items
Unity under stress Caring and supportive Provide direction, consistency, dependability, and calm *(Item 68 auch nach GELI, Kets de Vries, a.a.O.)*	S_68 Ich die Zusammenarbeit als Führungskraft so gestalte, dass die Mitarbeiter wirklich zufrieden sind. S_74 Ich dazu beitrage, dass sie sich mehr an die Organisation gebunden fühlen.

	S_73 wird von mir oder anderen Personen als Ratgeber/in, Mentor/in in Krisenzeiten oder bei Konflikten aufgesucht
Civil and Humane Workplace Inspire and encourage people Clear headed and understanding	_72 Ich durch meine Persönlichkeit andere zu beeindrucken und zu faszinieren vermag (auch wenn ich das evtl. von mir selbst so nicht sagen würde). S_67 Ich sie dazu bringe, mehr zu schaffen, als sie ursprünglich erwartet haben.
Culture of Equity Treat people as individuals, respecting opinions and ideas *(Item 67 auch nach GELI, Kets de Vries, a.a.O.)*	S_67 Ich sie dazu bringe, mehr zu schaffen, als sie ursprünglich erwartet haben.
Vision and Leadership Lead from a position of integrity Look to the big picture Put problems into historical perspective; have learned lessons from the past *Item 71 auch nach MLQ (Felfe & Goihl, a. a. O.)*	S_71 Ich als Vorbild wirke, an dem sich andere in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren S_69 Ich zum langfristigen Erfolg der Organisation beitrage[132]. S_70 zeigt in der Organisation, dass er/sie Lektionen aus früheren Misserfolgen gelernt hat

4.4.1.3 Anpassung der Antwortskala

Für die Hauptstudie wurde die Antwortskala angepasst. Es wurde hier im Gegensatz zur 4-stufigen Skala der Pilotstudie eine 5-er Skala verwendet, die mit verbalen Marken (Etikettierung) hinterlegt wurde. Wie bereits oben bei der Konstruktion des Pilotfragebogens diskutiert, muss bei der Wahl der Anzahl der Antwortstufen einer Skala das Problem der übermäßigen zentralen Tendenz im Antwortverhalten beachtet werden, das bei ungeraden Skalen auftreten kann (Bortz und Döring, 1995, S. 167). Andererseits verweisen die Autoren auf Befunde, dass die Anzahl der Skalenstufen von Rating-Skalen keinen signifikanten Einfluss auf Validität und Reliabilität der jeweiligen Skala hat (ebenda). In der Hauptstudie wurde zur Konstruktvalidierung auf bestehende Items anderer Fragebögen zurückgegriffen, so z.B. auf den MLQ (Felfe & Goihl, 2002) und auf die Untersuchung zu Weisheit in Organisationen von Limas und Hansson (2004), die beide mit einer 5-er Skala operieren. Außerdem flossen in die Hauptstudie Anregungen aus den Itempools zur Bewusstseinsforschung ein, wie dem Fragbogen Achtsames Forschen, FAF,

132 Dies ist das Item 49 des ursprünglichen Instruments von Limas und Hansson (2004). Itemliste auf Anfrage freundlicherweise zur Verfügung gestellt von Robert Hansson, persönliche Mitteilung per Email. Aus dem Item „Takes a long term perspective when thinking about the organization" wurde die ergebnisorientierte Variante generiert „*dass ich….zum langfristigen Erfolg der Organisation beitrage S_69*

(Koch-Göppert 2008) und der Skala zu Bewusstseinszuständen im professionellen Handeln (Belschner, 2005c). Auch diese Verfahren operieren mit einer 5-er Skala. Zur besseren Übertragbarkeit wurde daher in der Hauptstudie auf das 5-er Skalenformat umgestellt. Die Gefahr, dass die Untersuchung durch eine übermäßige zentrale Tendenz beeinträchtigt sein könnte, wurde demgegenüber als weniger wesentlich eingestuft. Diese Einschätzung basiert auf der Tatsache, dass die Urteiler sich anonym und außerhalb ihres Arbeitskontexts äußern konnten, so dass zumindest ein sozialer Erwartungsdruck gegenüber dem eigenen Unternehmen nicht gegeben war.

Zu den verbalen Marken der Likert-Skala wurden folgende Überlegungen einbezogen: Für die Hauptstudie musste zunächst berücksichtigt werden, dass der Fragebogen in einer Selbsteinschätzungs- und einer Fremdeinschätzungsversion gleichermaßen durchgeführt werden sollte. Bei den oben zitierten Instrumenten zur Bewusstseinspsychologie wird ausschließlich die Selbsteinschätzung erfasst. Hier wird überwiegend mit verbalen Häufigkeitsmarken gearbeitet. Belschner (2005a,b, c) erfasst für die Psychologie des Bewusstseins die Selbsteinschätzung von professionellen Personen im therapeutischen Kontext. Dem Instrument „Bewusstseinszustände im professionellen Handeln“ ordnet er eine 5-stufige Skala mit den verbalen Häufigkeitsmarken 1= trifft sehr selten zu….bis 5= trifft sehr häufig zu (ebenda).

Als Fremdeinschätzungsformat liegt das Instrument des MLQ vor (Bass & Avolio, 1995, dt. Felfe & Goihl, 2002). Die Abfrage bei den Urteilern erfolgt über eine 5-stufige Skala mit den verbalen Häufigkeits-Marken „1= nie…. 5= regelmäßig, fast immer“ (Felfe, 2006). Ein Beispielitem (Item 30) lautet: „bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten“ (ebenda). Diese Aussage ist für einen Urteiler auch für Aspekte der Persönlichkeit der zu beurteilenden Führungsperson einzuschätzen, weil hier die Häufigkeit der Beobachtung beim Urteiler abgefragt werden kann (z.B. auch Item 49 des MLQ: *Vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren*).

Zweitens musste für die verbale Etikettierung noch berücksichtigt werden, dass im Itempool Merkmale formuliert wurden, die die Verhaltensebene, die Einstellungsebene und die Introspektionsebene umfassen. Diese Multidimensionalität entspricht dem Forschungsgegenstand Weisheit natürlicherweise, weil sich Weisheit als ein komplexes Konstrukt darstellt, das den gesamten Menschen in seinem Sein, Fühlen, Wollen und Tun umfasst (siehe Ergebnisse der qualitativen Untersuchung, S.157f.). So weit möglich wurden für die neuen Items der Hauptstudie verhaltensbasierte Formulierungen verwendet oder entsprechende Items aus bekannten Verfahren übernommen, so z.B. Item 50 des MLQ: *„Ich verfolge alle Fehler meiner Mitarbeiter konsequent“* (Felfe & Goihl, 2002). Daneben wurden einstellungsbezogene Items als Aussagesätze

formuliert wie Item 35 (WEIMA-S*): „Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch angesichts der Härte im globalen Wettbewerb*“, als auch wahrnehmungsbezogene, bzw. introspektive Items, *„Ich kann unterschiedliche Gefühle bei mir wahrnehmen und adäquat damit umgehen“* (Item 22, WEIMA-S) oder *„Ich fühle mich grundlegend mit meinen Mitmenschen verbunden…*“ (Item 23 WEIMA-S).

Limas und Hansson (2004) wählen für ihre Fremdeinschätzungsstudie zur Weisheit von Führungskräften die 5-stufige Bewertungsskala „1=strongly agree…..5= strongly disagree“[133]. Diese «Ich stimme zu/stimme nicht zu»-Skala wurde für die Hauptstudie übernommen, um der Vielfalt der Items von Einstellungen, Verhalten als auch Introspektion für Urteiler sowohl in der Selbst- als auch der Fremdeinschätzung gerecht werden zu können. Eine solche verbale Marke erfasst Bewertung, d.h. Zustimmung oder Ablehnung (Bortz, Döring, 1995, S.164 f.). Für Untersuchungen zur Psychologie des Bewusstseins verweisen Hofmann, Möckelmann und Walach ebenfalls auf die vielseitige Einsetzbarkeit der «stimmt»-Serie für Statements oder Symptomkataloge (2003, S.120).

Die englische Skala von Limas und Hansson (2004) wurde mit Intensitäts-Ausprägungen ins Deutsche übersetzt (0= Ich stimme überhaupt nicht zu, 1=Ich stimme ein wenig zu, 2= Ich stimme mittelmäßig zu, 3= Ich stimme ziemlich stark zu, 5= ich stimme sehr stark zu). Für den mittleren Wert, der bei Limas und Hansson „3=neutral“ heißt, wurde die Übersetzung „ich stimme *mittelmäßig* zu“ gewählt. Eine mögliche Alternative wäre die Formulierung „teils-teils“ gewesen (siehe dazu Vorschläge von verbalen Marken, bei denen Intensität, Häufigkeit oder Bewertung als äquidistant aufgefasst werden, Bortz, Döring, 1995, S.164 f.).

In der Instruktion wurde auf den Charakter der Items als verhaltensbasierte oder einstellungsbasierte Fragen hingewiesen.

„Bitte geben Sie im Folgenden für jede Aussage an, wie sehr Sie zustimmen, dass dieses Verhalten oder die Einstellung auf Sie selbst zutrifft. Es geht nicht um richtige oder falsche Antworten. Mit Ihrer Antwort geben Sie lediglich Ihre Erfahrungen und Ihre Meinung wieder. (…..)“

133 Der komplette Fragebogen mit Instruktion, demografischen Variablen und der Bewertungsskala ist in der Veröffentlichung von Limas und Hansson (2004) nicht enthalten. Er wurde der Autorin auf Anfrage von Robert Hansson freundlicherweise per Email zur Verfügung gestellt.

Item Nr.	Für mich gilt: (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	(0) Ich stimme überhaupt nicht zu	(1) Ich stimme ein wenig zu	(2) Ich stimme mittelmäßig zu	(3) Ich stimme ziemlich stark zu	(4) Ich stimme sehr stark zu

4.4.2 Der Itempool der a priori Skalen

Der so entstandene Itempool umfasste sieben Skalen mit 75 Items, 8 davon auf der Validierungsskala. Von den 67 verbleibenden Items auf sechs Skalen waren insgesamt 12 negativ gepolt. Im Folgenden werden die a priori Skalen im Tabellenformat angegeben. Es wird jeweils dargestellt, ob das Item im Pool der Pilotstudie vorkam, umformuliert wurde oder neu konstruiert wurde. Wenn eines der vorliegenden Instrumente genutzt wurde um ein Item zu formulieren, ist dies angegeben. Ebenso wird der Bezug zu Rösings Weisheitsmodell (2006), dem Weisheitsdreieck dargestellt, indem die Bezugspunkte der Items zum Dreieck mit den Punkten 1,2 oder 3 bezeichnet werden. Punkt 1 steht für den Pol „Eingrenzung“, Punkt 2 für den Pol „Entgrenzung“, Punkt drei für die Spitze des Dreiecks „Ausrichtung auf Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl“. Drei Skalen wurden explizit auf das Modell des Spektrums des Bewusstseins bezogen und hier eingeordnet (Belschner, 2002, 2005, 2007). Für drei weitere Skalen sowie die Validierungsskala wurden keine Vorannahmen über die Ausprägung der Bewusstseinspräsenz getroffen, da hier inhaltliche Aspekte aus der Vorarbeit der Itemgenerierung im Vordergrund standen (wie oben unter 4.4.1.1, S.178ff). Einen Aufschluss über die empirische Verteilung auf die Modi der Bewusstseinspräsenz der Items brachten im späteren Verlauf der Studie die Faktorenanalysen der Selbst- und Fremdstichprobe (ein Vergleich dazu findet sich unter 6.3.1.5, S. 376). Im Folgenden werden die Items im Wortlaut wiedergegeben. Die Genese der Bearbeitung der Items sowie Quellenangaben zu Items, die aus anderen Instrumenten genutzt wurden, finden sich im Anhang.

4.4.2.1 Die a priori Skala algorithmische Präsenz

Die Skala algorithmische Präsenz umfasste 15 Items (N=15).

Tab. 7: a priori Skala „Algorithmische Präsenz“

Item Nr.	Skala Algorithmisch N-15
13	... besitzt eine gute Selbstdisziplin.
01	…hat einen rein sachorientierten Führungsstil.
28	…gilt als durchsetzungsfähig.
46	... weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiert sich bei Entscheidungen daran.
50	…verfolgt alle Fehler konsequent.
31	…schafft Organisationsstrukturen, die seine Managementziele unterstützen.
09	…ist der Meinung, dass Führung und Management letztlich beharrliche Arbeit ist: Ziele setzen, delegieren, kontrollieren etc..
34	... meint, dass man sich als Führungskraft bei Entscheidungen nicht auf seine subjektive Erfahrung berufen kann.
56	…versucht, alle Bedingungen in Prozessen optimal unter Kontrolle zu halten.
41	... meint, dass Emotionen im Führungsalltag keine Rolle spielen sollten.
32	... macht andere auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.
44	…macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.
64	… versteht das Wettbewerbsumfeld, in dem sich die Organisation bewegt.
73	… besitzt Macht und Status in unserer Organisation.
66	...ist ein Fachexperte auf seinem/ihrem Gebiet: ...Ich bezeichne mich als Fachexperte auf meinem Gebiet.

4.4.2.2 Die a priori Skala empathische Präsenz

Die Skala empathische Präsenz umfasste 17 Items (N=17), davon drei in negativer Polung (3-)

Tab. 8: a priori Skala „Empathische Präsenz“

Item Nr.	Skala Empathische Präsenz N= 17 davon 3 (-)
26	…schafft ein Klima des Vertrauens bei seinen/ihren Mitarbeitern.
-04	… weiß, wo es langgeht, und setzt sich dann auch über Einwände hinweg.
30	…hört gut zu und findet den Punkt, um den es geht.
36	... kennt die Normen der Abteilung und des Unternehmens und orientiert sich daran.
48	…setzt sich für seine Werte ein, auch wenn andere nicht zustimmen.
11	… kommuniziert auch unangenehme Wahrheiten klar und versteht dabei gleichzeitig die Lage seines Gegenüber.
21	... benutzt Metaphern und Geschichten, um zu einer Problemlösung beizutragen.
39	… entschärft Konflikte und leistet dadurch einen wertvollen Beitrag für die Organisation.
19	… weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen. (-)
-17	… handelt nach dem Wissen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.
-08	…weiß, dass es bei Konflikten eine richtige Perspektive gibt, die man durchsetzen muss.
03	… kann gut mit Vertretern aller Hierarchieebenen umgehen.
10	... kennt die Grenzen seines Wissens und holt sich Unterstützung, wo er sie braucht.
22	… kann unterschiedliche Gefühle bei sich wahrnehmen und adäquat damit umgehen.
37	… hat mindestens einen Vertrauten, der ihm/ihr offenes Feedback gibt.
02	… räumt eigene Fehler ohne Umschweife ein und entschuldigt sich.
63	…kennt die informellen Entscheidungswege in der Organisation und weiß sie zu nutzen.

4.4.2.3 Die a priori Skala erweiterte Präsenz

Die Skala erweiterte Präsenz umfasste 14 Items (N=14), davon eines in negativer Polung (1-).

Tab. 9: a priori Skala „Erweiterte Präsenz“

Item Nr.	Skala Erweiterte Präsenz N =14 davon 1 (-)
38	… hat ein am Gemeinwohl ausgerichtetes Wertesystem, das ihm/ihr Orientierung bei Entscheidungen gibt.
23	… vermittelt den Eindruck, dass er sich grundlegend mit seinen Mitmenschen verbunden fühlt, z.B. auch mit Wettbewerbern.
15	… hat Zugang zu einem Wissensfeld, das kluge Entscheidungen ermöglicht.
40	... sieht sich und die Organisation in einen größeren Lebenskontext eingebunden, in dem das Primat von Wachstum und Gewinnmaximierung keine alleinige Gültigkeit mehr hat.
14	… ist offen für Lösungsfindung auch durch Intuition und Inspiration.
52	…handelt aus dem Wissen: „Alles hat seine Zeit“.
33	…verfügt über eine innere Freiheit, die nach außen strahlt.
54	…löst Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus.
20	…ist achtsam in großen wie in kleinen Dingen.
55	… „riecht“ den kommenden Wandel schon vorab und bereitet das Unternehmen/ die Abteilung darauf vor.
07	…strahlt Freude aus, in dem was er/sie tut.
-27	… lässt in seinem Verhalten erkennen, dass er/sie im wirtschaftlichen Tagesgeschäft die langfristigen Konsequenzen oft nicht berücksichtigen kann.
06	… übernimmt Verantwortung im Unternehmen und erkennt gleichzeitig die Grenzen seines/ihres Einflusses im größeren Kontext.
16	… nimmt eine langfristige Perspektive ein, wenn er/sie strategisch über die Organisation nachdenkt.

4.4.2.4 Die a priori Skala Modulation der Präsenz

Die Skala Modulation der Präsenz umfasste fünf Items (N= 5), davon zwei in negativer Polung (2-)

Tab. 10: a priori Skala „Modulation der Präsenz“

Item Nr.	Skala Modulation N= 5 davon 2 (-)
-25	… nutzt auch Arbeitspausen effizient und verliert keine Zeit mit „Tagträumen“.
05	… stellt die Gedanken manchmal bewusst „unscharf“, um bei komplexen Geschäftsproblemen auf Lösungen zu kommen.
29	… entspannt sich mitten im Arbeitsalltag immer wieder einmal, wenn er/sie will.
49	… lehnt „kreative Pausen“ ab, weil so etwas für ihn/sie nur eine Ausrede für Untätigkeit ist.
57	… nimmt bei Entscheidungen zunächst die Situation einfach wahr, ohne zu werten.

4.4.2.5 Die a priori Skala Rollendilemmata

Die Skala Rollendilemmata umfasste fünf Items (N= 5), davon vier in negativer Polung (4-)

Tab. 11: a priori Skala „Rollendilemmata“

Item Nr.	Skala Rollendilemmata N= 5 davon 4 (-)
-42	Die Widersprüche an meine Rolle sind für mich nicht lösbar: Flexibel sein aber geradlinig, kommunikativ aber verschwiegen, mit Traditionen brechen, aber gleichzeitig auf sie Rücksicht nehmen.
24	Mein Vorgesetzter unterstützt mich voll, wenn ich ihn brauche, um auch mal unangenehme Dinge durchzustehen.
-61	Die widersprüchlichen Anforderungen, die der Markt und Lobbyisten an mich als Manager stellen, sind gar nicht zu lösen.
-43	Letztlich ist es im Management doch so: die Zahlen zählen, sonst nichts und allein dafür muss ich sorgen.
-60	Ich stehe ohne Unterstützung meines Vorgesetzten da, wenn es hart auf hart kommt.

4.4.2.6 Die a priori Skala Diversity-Ethik

Die Skala Diversity-Ethik umfasste neun Items (N= 9), davon zwei in negativer Polung (2-)

Tab. 12: a priori Skala „Diversity-Ethik“

Item Nr.	Skala Diversity-Ethik Faktor N= 9 davon 2 (-)
-35	… findet die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb. *Ich- Form*: Auch wenn es keiner gern zugibt: ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien ist unrealistisch angesichts der Härte im globalen Wettbewerb nach WB-Interviewpartnern.
47	… weiß, dass es keine einfachen Antworten auf unterschiedliche ethische Standards in globalen Märkten gibt und verhandelt konkret über Lösungen.
51	…verhindert, dass die Umsetzung ethischer Standards an andere delegiert wird.
58	… hat aktiv Kontakt zu Menschen unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Lebenspräferenzen - im Unternehmen oder privat.
-53	… umgibt sich am liebsten mit Menschen, die ähnlich „ticken“ wie er/sie selbst.
14	…hat Höhen und Tiefen im (Berufs)-Leben überwunden.
18	… zeigt im Verhalten sowohl „männliche“ als auch „weibliche“ Qualitäten als Führungskraft.
45	…würde auf einen Karriereschritt verzichten oder das Unternehmen wechseln, um ihren/seinen Werten treu zu bleiben.
59	…adressiert die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern/Kollegen in unterschiedlichen Karriere- und Lebensphasen.
62	…vertritt seine/ihre Meinung auch gegenüber höheren Vorgesetzen oder Stakeholdern.

4.4.2.7 Die a priori Validierungs-Skala *Nachhaltiger Führungserfolg*

Die Validierungs-Skala Nachhaltiger Führungserfolg umfasste neun Items (N= 9) alle in positiver Polung. Darin enthalten war das Weisheitsitem S_75 als Einpunktvalidierung für die Einschätzung der Führungskraft als „weise“.

Tab. 13: a priori Skala „Nachhaltiger Führungserfolg“

Item Nr.	Skala Kriteriumsfaktor = positive Effekte „weiser Führung“ und Anerkennung als „weise Führungskraft“ N = 9
67	…bringt mich dazu, mehr zu schaffen, als ich ursprünglich erwartet habe.
68	…gestaltet die Zusammenarbeit als Führungskraft so, dass ich wirklich zufrieden bin.

Item Nr.	Skala Kriteriumsfaktor = positive Effekte „weiser Führung“ und Anerkennung als „weise Führungskraft“ N = 9
69	…setzt sich effektiv für die Belange der Organisation ein.
70	…zeigt in der Organisation, dass er/sie Lektionen aus früheren Misserfolgen gelernt hat.
71	…wirkt als Vorbild, an dem ich und andere sich in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren.
72	….vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren.
73	…wird von mir oder anderen als Ratgeber/in, Mentor/in in Krisenzeiten oder bei Konflikten aufgesucht.
74	... …trägt dazu bei, dass ich mich mehr an die Organisation gebunden fühlen *(MA-Bindung durch FK.*
75	…halte ich für weise oder für weiser, als es seinem/ihrem Alter entspricht.

4.5 Zweite Empirische Überprüfung des Testentwurfs – Hauptstudie WEIMA

Mit dem nach der Pilotstudie überarbeiteten Fragebogen wurde die Hauptstudie der WEIMA Untersuchung durchgeführt.

4.5.1 Durchführung und Datenerhebung der Hauptstudie WEIMA-S und WEIMA-F

Der Fragebogen WEIMA wurde für die Hauptstudie in zwei Versionen formuliert, einmal als WEIMA-S für die Selbsteinschätzung und einmal als WEIMA-F für die Fremdeinschätzung einer Person. Die Fragebogen-Versionen finden sich im Anhang (S. 586).

4.5.1.1 Zeitraum der Datenerhebung und Rückläufe

Der Erhebungszeitraum erstreckte sich über insgesamt 18 Monate zwischen Februar 2009 und August 2010. Grund für die relativ lange Phase der Datenerhebung waren Schwierigkeiten, in beiden Stichproben auf eine ausreichende Teilnehmerzahl zu kommen. Für beide Fragebogenformate wurden Online- und Paper-Pencil-Versionen erstellt (siehe unten).
Der Zeitraum der Datenerhebung für die WEIMA-S Stichprobe lag vom 11.02.2009 bis zum 18.08.2010. Für den Fragebogen WEIMA-S wurden 123 Bögen online ausgefüllt und 10 weitere Bögen in der Paper-Pencil-Version ausgefüllt. Es wurden in Summe N=133 ausreichend komplettierte Fragebögen in die Studie aufgenommen.

Der Zeitraum der Datenerhebung für die WEIMA-F Stichprobe lag vom 29.01.2009 bis zum 27.10.2010. In der WEIMA-F Stichprobe wurde insgesamt mit mehr Paper-Pencil-Bögen gearbeitet, weil dies die Teilnahme an der Studie offensichtlich förderte. Für den WEIMA-F wurden

57 Bögen online ausgefüllt und 77 Bögen in der Paper-Pencil-Version[134]. Es wurden N=134 ausreichend komplettierte Fragebögen in die Studie aufgenommen.

Über Rücklaufquoten können auf Grund des Online-Formats keine präzisen Angaben gemacht werden. Wie unten beschrieben wird, konnten auf die Online-Version auch Suchmaschinen und andere Internetroboter zugreifen. Dies führte zu einer großen Anzahl Zugriffe auf die Webseite, ohne dass eine einzige Frage ausgefüllt wurde.

In der WEIMA-S Stichprobe wurden daher 231 komplett leere Online-Bögen registriert. Weitere 215 Bögen waren mit nur einer Frage oder wenigen Fragen ausgefüllt und abgebrochen. In der WEIMA-F Studie wurden 214 komplett leere Bögen registriert sowie 145 mit sehr wenigen Angaben abgebrochene Bögen.

In der Papierversion WEIMA-F wurden nur drei Fragebögen aus der Untersuchung wegen zu geringer Datenmenge ausgeschlossen.

4.5.1.2 Technische Umsetzung des Fragebogens als online und Paper-Pencil Version

Um eine möglichst weite Streuung der Befragung zu ermöglichen, wurden Online-Versionen der Fragebögen entwickelt. Diese wurden von einem professionellen Anbieter für Online-Fragebögen programmiert und mit einer eigenen Webseiten-Adresse ins Internet gestellt. Es wurde darauf verzichtet, einen Zugangscode zu vergeben, um den Zugang zur Fragebogenseite möglichst barrierefrei zu gestalten. Dieses Vorgehen hatte jedoch den Nachteil, dass auch Suchmaschinen und andere automatisierte Internetmaschinen auf die Fragebogen-Webseite zugreifen konnten. Hierauf wird bei der Schilderung des Fragebogenrücklaufs unten kurz eingegangen. Für jeden Zugriff auf den Online-Fragebogen wurde automatisiert ein Eingangscode mit Datum und Zeit erstellt. Die Daten wurden automatisch in einer Nutzerdatenbank gespeichert. Der Zugang zu dieser Datenbank war auf die Forscherin und den Administrator der Datenbank beschränkt und passwortgeschützt. Am Ende des Datenerhebungszeitpunktes wurden die Daten aus der Datenbank in SPSS 11.5 transferiert.

Beide Fragebogenformate, WEIMA-S und WEIMA-F, wurden außerdem als Paper-und-Pencil Version im Druckformat erstellt. Die Anleitung sowie der Fragebogen waren sprachlich für die

134 Sechs der Online-Bögen stammen aus der zunächst parallel angesetzten Stichprobe „Fremdeinschätzung-Herausragend“, in der als im Voraus „weise“ eingeschätzte Führungskräfte beurteilt werden sollten. Diese Stichprobe wurde nicht weiter verfolgt und in der allgemeinen Fremdeinschätzung aufgenommen.

Online- und die Druckversion identisch. Die Anleitung für die Online-Version enthielt auf der Startseite der Webseite darüber hinaus noch technische Hinweise zum Ausfüllen des Onlinefragebogens (zum Beispiel zu Pausen, Zwischenspeichermöglichkeiten von Ergebnissen sowie dem Neustart).

4.5.1.3 Stichprobengenerierung und Feldzugang

Für die Hauptstudie des WEIMA sollten mindestens zwei Stichproben erfasst werden. Mit dem WEIMA-S wurden Führungskräfte angesprochen, die den Fragebogen als Selbsteinschätzungsformat ausfüllen konnten. Bedingung zur Teilnahme war hier, dass die Personen derzeit oder vorher eine Führungsposition innehatten.

Die zweite Stichprobe wendete sich an Teilnehmende, die mindestens eine Führungskraft direkt erlebt hatten, um diese Person auf dem WEIMA-F Fragebogen als Fremdeinschätzung beurteilen zu können. Anders als in der Pilotstudie wurde hier Wert darauf gelegt, dass die Einschätzer eine Führungskraft direkt im Verhalten beobachten konnten. Es sollten keine Führungskräfte aus Medienberichten oder ähnlichen Quellen eingeschätzt werden, sondern konkrete, den Teilnehmenden bekannte Personen. Dies sollte vor allem mögliche Vorurteilseffekte positiver (oder eher negativer) Art verhindern.

Am Anfang des Datenerhebungszeitraums gab es die Idee, auch eine separate „Idealgruppe“ in der Fremdeinschätzung zu erheben. Analog zur Untersuchung von Limas und Hansson (2004) wurde hier direkt nach einer „weisen“ Führungskraft gefragt. Mit einer ausreichend großen Stichprobe von bereits als „weise“ bezeichneten Führungskräften hätten somit Vergleichswerte zu den restlichen Führungskräften entstehen können, eine Art „Goldstandard“ weiser Führung. In den ersten drei Monaten der Datenerhebung wurde Teilnehmenden bei der Fremdeinschätzung daher auch angeboten, eine „weise“ Führungskraft auszuwählen und im Fragebogen einzuschätzen, falls ihnen eine solche Person persönliche bekannt wäre (Fremdeinschätzung-Herausragend). Sieben Personen nutzten diese Option und füllten den Fragebogen für eine in ihren Augen „weise“ Führungskraft aus. Die Idee, eine separate Idealgruppe zu erheben, wurde dann jedoch eingestellt. Grund waren Schwierigkeiten, in der Datenerhebung der Fremdeinschätzung überhaupt auf ausreichende Fallzahlen zu kommen. Eine weitere Separierung der Stichprobe wurde daher verworfen. Von den sieben bereits ausgefüllten Bögen wurden sechs verwertbare Bögen der Gesamtstichprobe „Fremdeinschätzung“ hinzugefügt, die am Ende 134 Fragebögen enthielt.

Die Ansprache der Interessenten erfolgte entweder direkt mit einem Hinweis auf die Studie oder über Multiplikatoren, die Interessenten auf die Studie aufmerksam machen und einluden, daran teilzunehmen. Bei direkter Ansprache wurde entweder der Papierfragebogen mit einem (frankierten) Rückumschlag ausgehändigt oder es wurde den Personen der Link zu der Website mitgeteilt, auf der der Fragebogen ausgefüllt werden konnte.

Mögliche Multiplikatoren wurden meistens zunächst mündlich oder per Email angesprochen. Bei Interesse wurde den Multiplikatoren ein einheitliches Anschreiben für die potentiellen Teilnehmenden zugeschickt, das jeweils leicht an die Bedürfnisse der Adressaten angepasst wurde. Ein Beispiel für ein solches Anschreiben findet sich im Anhang (S. 438).

Die Teilnehmenden konnten in beiden Varianten der Darbietung (online oder Papier) anonym an der Befragung teilnehmen. Es gab außerdem die Möglichkeit für die Teilnehmenden, die Ergebnisse der Studie anzufordern (siehe unten, Anreize für die Teilnehmenden). In diesem Fall mussten die Teilnehmenden entweder Ihre Emailadresse angeben oder die Forscherin unter einer angegebenen Emailadresse selbst kontaktieren. Nur im ersteren Fall wäre dann eine Zuordnung der Person zum Fragebogen möglich gewesen, was in diesem Fall mit Wissen und Einverständnis der Teilnehmenden der Fall war.

Der Zugang zu möglichen Teilnehmenden erfolgte im Schneeballsystem aus dem Netzwerk der Forscherin. Folgende Multiplikatoren unterstützten im Verlauf der Datenerhebung die Studie:

Unternehmen aus dem Umfeld der Forscherin (nicht jedoch direkte, aktive Coaching-Kunden der Forscherin)

Teilnehmende der Coachausbildung der Forscherin (und deren Bekannte) für die Fremdversion und teilweise für die Selbsteinschätzung, sofern die Teilnehmenden selbst Führungsfunktionen inne hatten (die Rückgabe wurde anonymisiert in einem Umschlag organisiert)

- Die International Coach Federation, ICF, Berufsverband für Coachs
- Die katholische und evangelische Akademie zu Berlin mit ihrem „Forum Wirtschaftsethik für Führungskräfte“ (die Autorin ist selbst Teilnehmerin dieses Forums, es wurde ihr von den Veranstaltern ermöglicht, die Fragebögen dort an Interessierte zu verteilen)
- Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik (dnwe)
- Tagungen und Kongresse der Fachkliniken Heiligenfeld und der Oberbergkliniken
- Die Fachhochschule Südwestfalen für Ingenieurs- und Wirtschaftswissenschaften in Meschede, Prof. Dr. Bernd Filz
- Fachhochschule Konstanz, Prof. Dr. Josef Wieland
- Die Fachhochschule Wolfsburg, Prof. Dr. Mike Hoffmeister

- Meditationslehrer- und Zentren mit Angeboten für Führungskräfte (Zen Leadership School, Benediktushof Holzkirchen, Zen-Lehrer und Führungskräfte-Trainer Bernd Linder-Hofmann)
- Gws Netzwerk
- Das Lasalle Institut (Schweiz)
- Die Identity Foundation
- Stiftung neue Verantwortung
- Bund für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA)
- Deutsche buddhistische Union (DBU)
- Light of Leadership

Es stellte sich im Verlauf der Datenerhebung insgesamt heraus, dass es nicht leicht war, auf eine ausreichende und ungefähr gleiche Anzahl von Teilnehmenden in beiden Stichproben zu kommen. Diese Schwierigkeit lag besonders in der Stichprobe Fremdeinschätzung vor. Durch die ausführlichen soziodemografischen Variablen und 75 Fragen mit einiger Komplexität dauerte das Ausfüllen im Durchschnitt 20 Minuten für den WEIMA-S und 25 Minuten für den WEIMA-F (da hier zweimal die soziodemografischen Daten ausgefüllt werden mussten, einmal für die Einschätzer selbst, dann für die eingeschätzte Führungskraft). Diese Ausfülldauer stellte somit hohe Anforderungen an die Motivation der Teilnehmenden.

Für die Stichprobe WEIMA-S stellte die Forscherin als Anreiz für die teilnehmenden Führungskräfte einen deskriptiven Ergebnisbericht auf Anfrage in Aussicht. Für diesen Bericht wurden die a priori Faktoren als Grundlage genommen und die Daten in einem einfachen Balkendiagramm dargestellt. Dazu wurde ein einfacher Beschreibungstext der Faktoren als Erklärung gesetzt. Diese Option wurde von 15 Teilnehmenden genutzt. Außerdem wurde für eine Gruppe von Teilnehmenden einer Firma ein Gruppenreport erstellt. Zur Wahrung des Datenschutzes wurde die jeweilige Versuchsperson schriftlich gebeten, der Forscherin die Erlaubnis zur Aufhebung der Anonymität der Daten zu gestatten, um die Auswertung vornehmen zu können.

Als zweiter Anreiz wurde den Teilnehmenden in Aussicht gestellt, dass sie einen kompakten Ergebnisbericht der gesamten Studie erhalten würden – allerdings erst nach Ende der gesamten Erhebung. Diese Option wurde per Email von etwa 50 Personen, Institutionen und Organisationen genutzt. Der Versand einer solchen Zusammenfassung wird nach Abgabe der Studie realisiert.
Die Option, Informationen über die Ergebnisse der Studie zu erhalten wurde außerdem auch den Teilnehmenden der WEIMA-F Studie in Aussicht gestellt. Auch von diesem Personenkreis wurde diese Option gut angenommen.

Insgesamt war es nach 18 Monaten Erhebungsdauer möglich, eine ausreichend große und annähernd gleiche Anzahl von Teilnehmenden in beiden Stichproben zu generieren. Die Stichproben umfassten, wie oben bereits dargestellt, N=133 für WEIMA-S und N=134 für WEIMA-F.

Nachdem die Datenerhebung geschildert wurde, werden nun die Ergebnisse der Hauptstudie im Einzelnen vorgestellt. Sie umfassen für jede der beiden Stichproben jeweils eine Faktorenanalyse, Clusteranalysen, eine Diskriminanzanalyse sowie Regressionsanalysen für einzelne Items, die im Rahmen der Fragestellungen der Studie besonders interessant sind. Zusammenfassende Darstellungen am Ende der einzelnen Ergebnisbeschreibungen sollen einen Überblick über die Forschungsfragen im Zusammenhang und einen Vergleich der beiden Stichproben ermöglichen.

5. Ergebnisse der Hauptstudie

5.1 Deskriptive Datenanalyse der Teilstichprobe Selbsteinschätzung WEIMA-S

Ein Untersuchungsgegenstand dieser Studie liegt darin, den Einfluss von Bewusstseinsbildung auf Ausprägungen im Weisheitsfragebogen WEIMA zu untersuchen. Dazu wurden für die Hauptstudie umfangreiche soziodemografische Daten erhoben, die im Besonderen auch Angaben zur Bewusstseinsbildung beinhalteten. Die Darstellung der soziodemografischen Daten hat daher einen besonderen Stellenwert. Sie wird unten folgend dargestellt. Die Daten werden außerdem später zusammenfassend mit den soziodemografischen Merkmalen der WEIM-F Stichprobe in Beziehung gesetzt 5.7.5, S.288).

5.1.1 Zusammenfassung der soziodemografischen Daten und Bewusstseinsbildung

Die Teilstichprobe zur Selbsteinschätzung von Führungskräften auf dem WEIMA umfasst 133 Teilnehmende (N=133).

Mit der Beschreibung der demografischen Variablen dieser Teilstichprobe können Rückschlüsse auf die Aussagekraft der Ausprägungen des Fragebogens gezogen werden. Dies betrifft einerseits die Ausprägungen der Stichprobe in Bezug auf die Position der Führungskräfte und die Führungserfahrung sowie die Größe von Unternehmen und die Breite der erfassten Branchen. Außerdem ist im Forschungskontext entscheidend, wie viel Varianz die Stichprobe in der Dimension Bewusstseinsschulung aufweist.

Handlungsleitend bei der Auswahl der erfragten demografischen Variablen waren die zugrunde liegenden Fragestellungen und Hypothesen der Untersuchung. Daher wurden auch demografische Variablen erfasst, die nach Wissen der Autorin in anderen Untersuchungen bisher nicht explizit erfragt wurden.

Zu den typischen Variablen, die sich in vielen Untersuchungen mit Führungskräften finden, zählen folgende Kategorien:

1. Alter, Geschlecht, höchster Bildungsabschluss, Herkunftsland
2. Branche des Unternehmens, Tätigkeitsbereich der Person (Funktion im Unternehmen); Lokale Reichweite im Verantwortungsbereich der Tätigkeit (lokal, national, global)
3. Hierarchische Position der Person im Unternehmen; im eigenen Unternehmen in leitender Position tätig oder als angestellter Manager/angestellt Managerin in einem von anderen geführten oder börsennotierten Unternehmen tätig

4. Personalverantwortung als Führungskraft (ja/nein, wenn ja für wie viele Personen)
5. Dauer der Betriebszugehörigkeit und seit wie vielen Jahren Führungskraft;

Zu bisher vernachlässigten demografischen Variablen in Führungsstudien zählen solche, die als unabhängige Variable den Faktor Bewusstseinsweite beeinflussen können. Dazu zählen vor allem achtsamkeitsbasierte Übungsformen (siehe Kapitel 3.2.1.3, S.96) sowie Reflexionsformen, die das Nachdenken über Werte sowie Lebensfragen fördern (siehe zum Beispiel dazu auch Weisheitsstudien von Psychotherapeuten, Smith et al., 1994). Diese demografischen Variablen finden sich in den folgenden Kategorien im WEIMA Fragebogen erfasst:

1. Konfessionelle Bindung (Religionszugehörigkeit zu den fünf Weltreligionen); Ausübung der Religionszugehörigkeit; Intensität der Ausübung
2. Andere weltanschauliche Orientierungen (atheistische und nicht-konfessionelle Orientierungen, z.B. Anthroposophie; spirituelle Orientierung ohne Religionszugehörigkeit)
3. Einfluss der persönlichen weltanschaulichen Orientierung im Berufsleben
4. Ausübung von Entspannungsverfahren, Kampfsport oder Outdooraktivitäten
5. Ausübung von formeller Meditationspraxis
6. Ausübung von Methoden der professionellen Selbstreflexion (z.B. Coaching) und anderen Methoden der Selbstreflexion (z.B. philosophische Literatur)
7. Beschäftigung mit den „schönen Künsten“ (Kunst oder Musik, aktiv oder rezeptiv)
8. Abfrage der Intensität der Ausübung bewusstseinsbildender Aktivitäten

Zusammenfassende Beschreibung der Auswertung:

Die Teilstichprobe Selbsteinschätzung erfüllt viele im Forschungskontext wünschenswerte Eigenschaften. Einmal hinsichtlich der Repräsentativität in Bezug auf die oben dargestellten demografischen Variablencluster 1-5 zu Unternehmen und Führungsebenen, zum anderen in Hinblick auf gewünschte Ausprägung bei den Fragen zur Bewusstseinsbildung, Fragecluster 6-13.

Die Teilnehmenden der Selbstbild-Stichprobe kommen überwiegend aus dem deutschsprachigen Raum (sogenannte D-A-CH Länder). Über die Hälfte der Führungskräfte stammt aus Deutschland (65,4%), gefolgt von 21,9% aus der Schweiz und 5,3 aus Österreich (N=129; 4 missing). Jeweils eine teilnehmende Person stammt aus Nord/Westeuropa, Südeuropa sowie den osteuropäischen Staaten inklusive der Russischen Föderation. Für die Bewertung des Antwortverhaltens

gilt für diese Stichprobe also der kulturelle Hintergrund des deutschsprachigen Raums gegenüber z.B. dem anglo-amerikanischen Raum (siehe Darstellung zu interkulturellen Führungsaspekten dargestellt in der GLOBE-Studie unter 2.1.4, S.50). Dies wird bei der Interpretation der Daten zu beachten sein.

In Bezug auf Führungsebenen und die Verteilung auf Inhaber versus angestellte Manager, ist die Stichprobe zu einem Drittel von Inhabern bestimmt und durch rund 60% Führungskräfte der ersten beiden Führungsebenen gekennzeichnet. Damit wurden in der Stichprobe Führungskräfte mit strategischer Verantwortung für das jeweilige Unternehmen erreicht (vergleiche dagegen Stichprobe der GLOBE Studie mit Teilnehmern des mittleren Managements).
Bei der erfassten Unternehmensgröße repräsentiert die Stichprobe näherungsweise den Durchschnitt der deutschen Wirtschaft in der Verteilung von Konzernen und Großunternehmen (Bundesdurchschnitt 20%, Stichprobe 18%) zu Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU, 80% Bundesdurchschnitt, kumuliert in der Stichprobe 68,4%). Wobei in der Stichprobe in der Kategorie KMU 27,8 % Unternehmen bis 2500 Mitarbeiter hinzugerechnet wurden, die man nach gängigen Definitionen auch als Großunternehmen bezeichnen könnte (Vergleichszahlen und Definitionen siehe in Kapitel 5.1.8., Reize & Wunderlich, 2001, zitiert nach: Brabandt, 2009). In dieser Betrachtungsweise erfasst die Stichprobe tendenziell also mehr Großunternehmen als der Bundesdurchschnitt, aber nicht überproportional viele Konzerne.
Bei den Branchen weist die Stichprobe eine Häufung des Dienstleistungssektors allgemein und der psycho-sozialen Dienstleistungen im Speziellen auf. Dies erklärt sich unter anderem mit den Zugangswegen zu Teilnehmenden im Rahmen der Stichprobenerhebung. Der Anteil von weiblichen Führungskräften an der Stichprobe ist vermutlich auch aufgrund der Häufung im Sektor Dienstleistung überdurchschnittlich hoch. 43,6 % der gesamten Stichprobe sind Frauen. Eine weitere Geschlechterdifferenzierung auf den erfassten Führungsebenen wurde nicht zusätzlich vorgenommen. Jedoch liegt die Frauenquote bei Führungskräften in Deutschland generell unter diesem Durchschnitt (siehe dazu zum Beispiel Daten der Initiative Frauen in die Aufsichtsräte, www.fidar.de).

Der jüngste Teilnehmende der Studie war 23 Jahre alt, der/die älteste 65 Jahre. Damit bildet sich in der Stichprobe das gesamte Spektrum der berufstätigen Altersgruppen von Führungskräften ab. Das Durchschnittsalter in der Gesamtstichprobe beträgt 47,15 Jahre, wobei die Männer einen leicht höheren Altersdurchschnitt aufweisen von 48,44 Jahren gegenüber den Frauen mit 45,59 Jahren. Der Altersunterschied zwischen Frauen und Männern ist statistisch nicht signifikant.

In Bezug auf die Bewusstseinsschulung und die Affinität, sich mit bewusstseinsbildenden Inhalten zu beschäftigen kann die Stichprobe als „bewusstseinsgebildet“ bzw. –affin bezeichnet werden. Fast genau die Hälfte der Stichprobe, nämlich 49,6%, gibt an, formell einer Konfession anzugehören. Davon geben 41,4 % der Befragten an, ihren Glauben aktiv auszuüben, während fast die Hälfte dies verneint (49,6%, N=121, 12 missing).

Über ein Drittel der Stichprobe gibt generell eine „nicht-konfessionelle Orientierung“ für sich an, nämlich 35,3 Prozent (wobei hier N=108, mit 25 missing). Dabei bezeichnet sich ein Drittel der Befragten als „religiös/spirituell ohne Kirchenzugehörigkeit“ (30,1%; N=122; 11 missing). Als „atheistisch“ bezeichnen sich 4,5%, als anthroposophisch 3,8% der Personen.

Die Bedeutung weltanschaulicher oder religiöser Einstellungen und Werte schätzen fast 80% der Befragten als maßgeblich handlungsleitend für ihre berufliche Rolle ein.

Fast 70% der Befragten geben an, eine „Form von Entspannungsverfahren“ auszuüben, dazu zählen Übungswege wie Yoga, Qi Gong, Kampfsport/Kampfkünste oder Outdooraktivitäten (69,9%; N=125; 8 missing). In der Intensität der Ausübung dieser Aktivitäten gibt die Mehrheit, nämlich 47,4% der Befragten, an, dies „regelmäßig“ zu tun, also mehrmals wöchentlich.

Eine formelle Meditationspraxis gibt über die Hälfte der Befragten an (55,6 %; N=124; 9 missing). Rund ein Drittel der Befragten bestätigt dabei, „regelmäßig“ zu üben (30,8%), während sich 13,5% zu den „selten“ Übenden zählen, fast die gleiche Anzahl der Befragten schätzt sich dagegen als „intensiv“ Meditierende ein (12,8%), das heißt, mit täglicher Übungspraxis.

Auch bei der Beschäftigung mit Methoden der professionellen Selbstreflexion, z.B. mit Coaching, liegen die Befragten in dieser Stichprobe mit 82% sicher über dem Durchschnitt der Population von Führungskräften (Anmerkung: Vergleichszahlen liegen nicht vor, da diese Variable in anderen Führungsstudien nach Wissen der Autorin nicht erfasst wird). Annähernd zwei Drittel der Befragten bejahen außerdem die Ausübung oder die Rezeption von Kunst und Musik, nämlich 67,7% (N=127, 6 missing). Die Intensität der Ausübung für alle „informellen“ Wege der Bewusstseinsbildung wurde gesammelt abgefragt. Fast die Hälfte der Befragten gibt dabei an, sich „regelmäßig“ mit einer der Formen von Bewusstseinsbildung zu beschäftigen (47,4%), 16,5% tun dies selten, 12% hingegen sogar intensiv, das heißt täglich (N=129; 4 missing).

Insgesamt kann die Stichprobe also als „bewusstseinsgebildet“ und als „meditationsaffin“ gekennzeichnet werden.

5.1.2 Einzelwerte der soziodemografischen Variablen und Bewusstseinsbildung

Im Folgenden werden die demografischen Variablen mit ihren Werten im Detail aufgelistet.

5.1.2.1 Geschlecht

In der Stichprobe sind 52,6% Männer vertreten und 43,6% Frauen (N=128; 5 missing). Da es sich um eine Stichprobe von Führungskräften handelt, noch dazu einem hohen Anteil der ersten und zweiten Führungsebene (siehe unten berufliche Position), muss der Anteil von Frauen als überproportional bezeichnet werden (siehe oben Erklärung in der Zusammenfassung). Eventuell hängt dies auch mit anderen Merkmalen der Stichprobe zusammen, wie der Größe des Betriebs (Anzahl MitarbeiterInnen), der Branche sowie der Funktion im Unternehmen.

Tab. 14 Stichprobe WEIMA-S: Geschlecht

GENDER_S Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 weiblich	58	43,6	45,3	45,3
	2 männlich'	70	52,6	54,7	100,0
	Gesamt	128	96,2	100,0	
Fehlend	System	5	3,8		
Gesamt		133	100,0		

5.1.2.2 Alter

Das Durchschnittsalter in der Gesamtstichprobe beträgt 47,15 Jahre, wobei die Männer einen höheren Altersdurchschnitt aufweisen von 48,44 Jahren gegenüber den Frauen mit 45,59 Jahren. Der Altersunterschied zwischen Frauen und Männern ist statistisch jedoch nicht signifikant (siehe Anhang, Kapitel 8.14.1, S. 479 ff.).

5.1.2.3 Altersgruppenverteilung

Der jüngste Teilnehmende der Studie war 23 Jahre alt, der älteste 65 Jahre. Damit bildet sich in der Stichprobe das gesamte Spektrum der berufstätigen Altersgruppen von Führungskräften ab. Bei der Bildung von Altersgruppen lassen sich zunächst drei Gruppen mit annähernder Gleichverteilung charakterisieren und zwar 32,0% 23-44 Jahre, 33,6% 45-50 Jahre sowie 34,4 mit 51–65 Jahren. Wobei hier die erste Altersgruppe mit 23-44 Jahren sehr weit gespreizt ist. Da die berufliche Entwicklung zwischen 23 und 44 Jahren sehr große Unterschiede aufweist, wurde eine weitere Unterteilung in der ersten Gruppe vorgenommen, um mögliche Alterseffekte „jun-

ger“ Nachwuchsführungskräfte untersuchen zu können. Aus der Arbeitspraxis der Autorin (als ehemalige Personalentwicklerin in einem Konzern) entspricht dies gängigen Altersschemata in Unternehmen zur Einteilung in Nachwuchsführungskräfte, Führungskräfte sowie seniorigen Führungskräften. Die Altersgruppen wurden somit festgelegt von 23-35 Jahren, 36-44 Jahren, 45-50 sowie 51 bis 65 Jahren. Zwischen den Geschlechtern gibt es keine signifikanten statistischen Unterschiede in der Altersverteilung (siehe Anhang, ebenda). Insgesamt enthält die Stichprobe einen hohen Anteil von Führungskräften der Gruppe 45 plus Lebensjahre. Die Altersgruppen 45-50 und 51-65 mit jeweils rund 34 Prozent, machen insgesamt einen Anteil von 68 Prozent der Stichprobe aus.

Tab. 15 Stichprobe WEIMA-S: Altersgruppenverteilung

ALTERH_S Altersgruppen (2)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 23-35 J.	16	12,0	12,5	12,5
	2 36-44 J.	25	18,8	19,5	32,0
	3 45-50 J.	43	32,3	33,6	65,6
	4 51-65 J.	44	33,1	34,4	100,0
	Gesamt	128	96,2	100,0	
Fehlend	System	5	3,8		
Gesamt		133	100,0		

5.1.2.4 Berufs- und Bildungsabschluss

Die Stichprobe weist einen überdurchschnittlichen Bildungsgrad auf. Über einen Fachhochschulabschluss verfügen 27,8% und Hochschulabschlüsse sind mit 35,3% vertreten. Eine Promotion als höchsten Bildungsgrad geben 14,3% der Befragten an, eine Person trägt den Professorentitel (0,8%). Auf die Qualifikationen Meisterabschluss entfallen 4,5%, eine abgeschlossene Berufsausbildung geben 7,5% der Teilnehmenden als Abschluss an. Mit Abitur haben 3,0% sowie mit Realschulabschluss 2,3% der Stichprobe ihren Bildungsweg abgeschlossen (N=129; 4 missing).

Abb. 8: Stichprobe WEIMA-S: Berufs- und Bildungsabschluss

ABSCHL_S Höchster Berufs- oder Bildungsabschluss

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	2	1,5	1,6	1,6
	1 Professorentitel	1	,8	,8	2,3
	2 Doktorgrad	19	14,3	14,7	17,1
	3 Hochschulabschluss	47	35,3	36,4	53,5
	4 FH-Abschluss	37	27,8	28,7	82,2
	5 Meisterbrief	6	4,5	4,7	86,8
	6 abgeschlossene Berufsausbildung	10	7,5	7,8	94,6
	7 Abitur	4	3,0	3,1	97,7
	8 Realschulabschluss	3	2,3	2,3	100,0
	Gesamt	129	97,0	100,0	
Fehlend	System	4	3,0		
Gesamt		133	100,0		

5.1.2.5 Herkunftsland

In Bezug auf das Herkunftsland und den Sprachraum setzt sich die Stichprobe überwiegend aus Teilnehmenden des deutschsprachigen Raumes zusammen. 65,4% der Teilnehmenden stammen aus Deutschland, 21,8% aus der Schweiz sowie 5,3% aus Österreich. Jeweils eine Person (0,8%) stammt aus Nord- und Westeuropa (Benelux, Frankreich, Großbritannien und Irland), aus Südeuropa (Italien, Spanien & Portugal, Griechenland, Türkei) sowie den osteuropäischen Staaten oder der russischen Föderation.

HL_A_S Herkunftsland

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	2,3	2,3	2,3
	1 Deutschland	87	65,4	67,4	69,8
	2 Österreich	7	5,3	5,4	75,2
	3 Schweiz	29	21,8	22,5	97,7
	4 Nord- und Westeuropa (Benelux, Frankreich, GB & Irland)	1	,8	,8	98,4
	5 Südeuropa (Italien, Spanien & Portugal, Griechenland, Türk.)	1	,8	,8	99,2
	6 Osteuropäische Staaten und Russische Förderation	1	,8	,8	100,0
	Gesamt	129	97,0	100,0	
Fehlend	System	4	3,0		
Gesamt		133	100,0		

Abb. 9 Stichprobe WEIMA-S: Herkunftsland

5.1.2.6 Betriebsgröße/Anzahl Mitarbeiter weltweit

Die Betriebsgröße wurde anhand der Anzahl von Mitarbeiter/innen der Unternehmen weltweit erhoben. Zur Einordnung von Betriebsgrößen gibt es unterschiedliche Ansätze. Nach einer quantitativen Definition der EU zu Klein- und Mittelständischen Unternehmen, KMU, von 2006, gehören Betriebe bis 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz bis zu 50 Millionen Euro oder einer

Bilanzsumme bis zu 43 Millionen Euro (Definition in Knop, 2009, S.8) dazu. Außerdem muss eine wirtschaftliche Unabhängigkeit gegeben sein. In Deutschland gelten auch Betriebe bis zu einer Größe von 500 Mitarbeitern zu den KMU (zitiert nach Knop, 2009, ebenda)[135].

UG2_S Anahl der Mitarbeiter/innen (weltweit)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 1-10	23	17,3	20,0	20,0
	2 11-100	31	23,3	27,0	47,0
	3 101-2500	37	27,8	32,2	79,1
	4 >2500	24	18,0	20,9	100,0
	Gesamt	115	86,5	100,0	
Fehlend	System	18	13,5		
Gesamt		133	100,0		

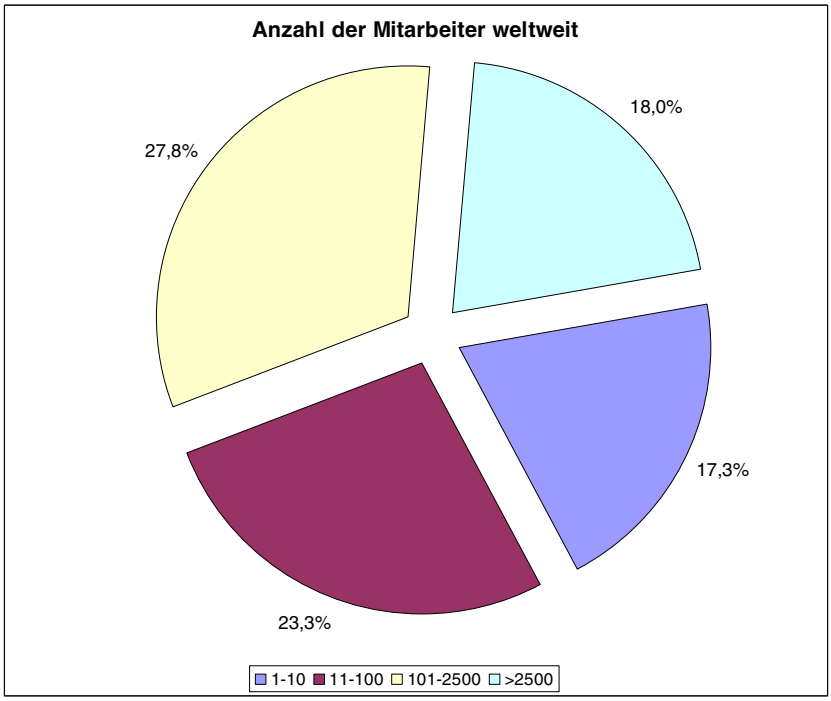


Abb. 10 Stichprobe WEIMA-S: Betriebsgröße/ Anzahl der Mitarbeiterinnen weltweit

Nach der quantitativen Definition über die Anzahl von Mitarbeitern zählen 40% der Unternehmen in der Stichprobe als KMU (17,3% Kleinstunternehmen bis 10 Mitarbeiter, 23,3% bis 100 Mitarbeiter), weitere 27,8 % entfallen auf Unternehmen bis 2500 Mitarbeiter und 18,0% der Unternehmen können als Großunternehmen gerechnet werden, die mit über 2500 Mitarbeitern weltweit vertreten sind (N=115; 18 missing). Die Stichprobe repräsentiert damit annähernd den Durchschnitt in der deutschen Wirtschaft. Je nach zugrunde gelegtem Kriterium arbeiten nur

135 Der Begriff Mittelstand wird häufig synonym mit dem des KMU verwendet, definiert sich jedoch vor allem qualitativ durch die inhabergeführte Struktur. Demnach zählen auch Unternehmen oberhalb der quantitativen Grenzen von KMU zum Mittelstand (Brabant, 2008, S.16).

rund 20 Prozent als Mitarbeiter von Konzernen und Großunternehmen (Reize, F., Wunderlich G., 2001 zitiert nach: Brabandt, 2009).

5.1.2.7 Verantwortungsbereich der Tätigkeit

Mit der Variable *Verantwortungsbereich der Tätigkeit* wurde der räumliche Tätigkeitsbereich der Teilnehmenden in fünf Kategorien abgefragt, wobei Mehrfachantworten hier möglich waren (z.B. wenn unterschiedliche Rollen unterschiedliche Tätigkeitsfelder beinhalten). Gemäß der Größenverteilung der Unternehmen entfällt in der Stichprobe der „globale“ Tätigkeitsraum mit 3,6% am kleinsten aus. International tätig sind 16,4% der Teilnehmenden, national 26,2, bei 30,3% der Befragten liegt der Tätigkeitsbereich regional und 23,6% geben an lokal tätig zu sein (N=128 Fälle; 5 missing; Anzahl Gesamtantworten 195).

Tab. 16: Stichprobe WEIMA-S Verantwortungsbereich der Tätigkeit (Tabelle)

Bereich	Name	Anz.	%Antworten	%Fälle
Lokal	VBER_A_S	46	23,6	35,9
Regional	VBER_B_S	59	30,3	46,1
National	VBER_C_S	51	26,2	39,8
International	VBER_D_S	32	16,4	25,0
Global	VBER_E_S	7	3,6	5,5
Gesamtanzahl der Antworten		195	100,0	152,3

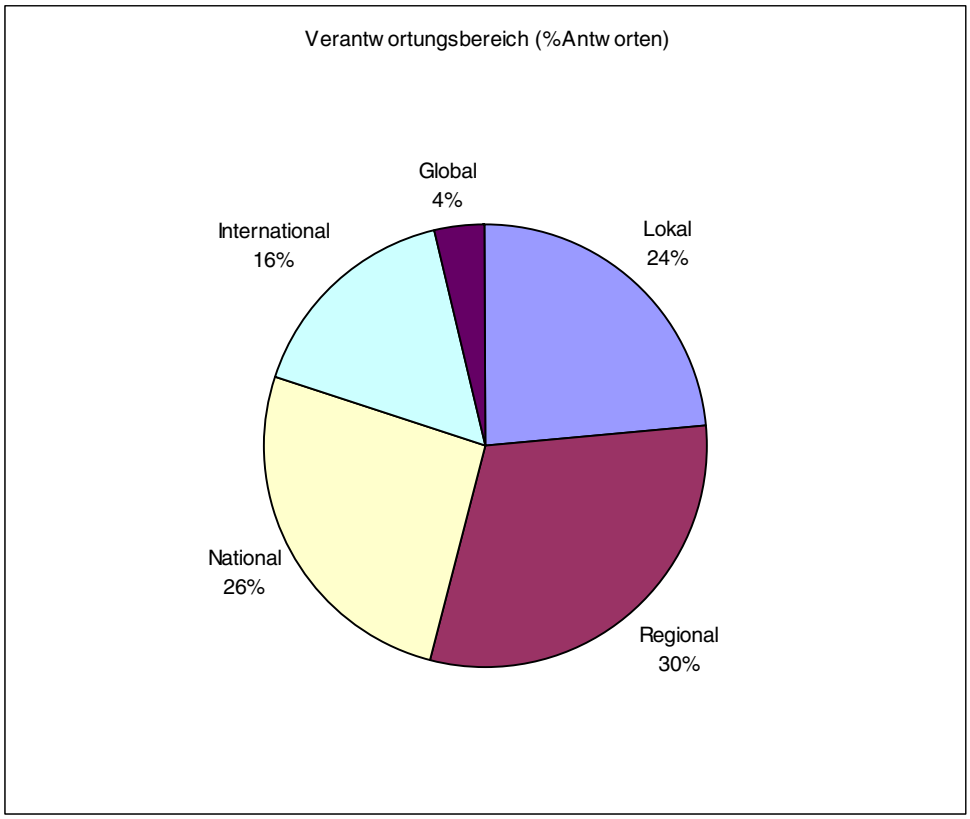


Abb. 11 Stichprobe WEIMA-S Verantwortungsbereich der Tätigkeit (Diagramm)

5.1.2.8 Berufsfeld/Branche

Die hohe Prozentzahl weiblicher Führungskräfte in dieser Studie (43,6% Frauen) lässt sich unter anderem mit der Verteilung der Branchen erklären. Traditionell weibliche Berufsfelder wie psycho-soziale Dienstleistung (24,8%), Coaching- und Weiterbildungstätigkeit (9,8%) sowie andere Dienstleistungen (18,8) stellen über die Hälfte der Stichprobe dar, nämlich in Summe 53,4%. Einen weiteren Schwerpunkt bildet mit 12,0% die Güterproduktion/Industrie, auf den öffentlichen Bereich entfallen 6,8%, sowie 5,3% auf die Informationstechnologie und ebenfalls 5,3% auf Banken, Finanzwirtschaft und Versicherungen. Die anderen Bereiche sind marginal vertreten (N=129; 4 missing).

Tab. 17: Berufsfeld/Branche

BRANC1_S Berufsfeld/Branche

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	8	6,0	6,2	6,2
	1 Banken/Versicherung/Finanzwirtschaft	7	5,3	5,4	11,6
	2 Bauwirtschaft	2	1,5	1,6	13,2
	3 Forschung (Uni/FH)	2	1,5	1,6	14,7
	4 Gestaltung, Werbung	1	,8	,8	15,5
	5 Güterproduktion/Industrie	16	12,0	12,4	27,9
	6 Handel	3	2,3	2,3	30,2
	7 Handwerk	1	,8	,8	31,0
	8 Informationstechnologie	7	5,3	5,4	36,4
	9 Öffentlicher Bereich (Kreis, Land, Bund etc.)	9	6,8	7,0	43,4
	10 medizinische & psychosoziale Dienstleistung	33	24,8	25,6	69,0
	11 Dienstleistung andere	25	18,8	19,4	88,4
	12 Training, Coaching, Aus- & Weiterbildung	13	9,8	10,1	98,4
	13 sonstige, und zwar	2	1,5	1,6	100,0
	Gesamt	129	97,0	100,0	
Fehlend	System	4	3,0		
Gesamt		133	100,0		

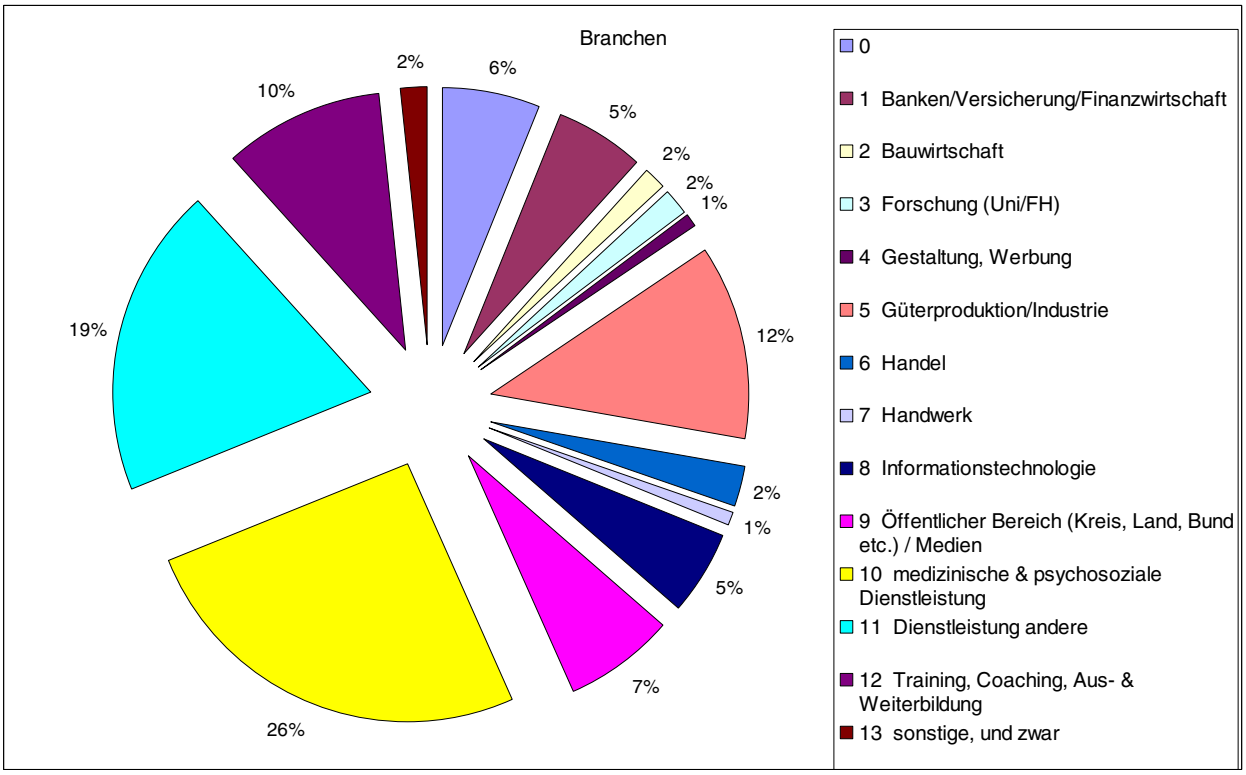


Abb. 12 Stichprobe WEIMA-S Berufsfeld/Branche

5.1.2.9 Berufsfeld Funktion

Mit der Variable *Funktion* ist der Arbeitsbereich innerhalb des Unternehmens gemeint. Schwerpunkte innerhalb der Stichprobe entfallen auf die Funktion Ausführende von Dienstleistungen mit 25,6 Prozent, gefolgt von dem Arbeitsbereich Personal mit 18,8 Prozent und Projektmanagement mit 14,3%. Auf Administration und Finanzen, Stabsfunktionen/Strategie/Vorstand sowie Vertrieb entfallen jeweils 6,0% der Antworten. Die anderen Funktionen bleiben im marginalen Bereich (N=129; 4 missing).

Tab. 18: Berufsfeld Funktion

FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	18	13,5	14,0	14,0
	1 Administration, Finanzen	8	6,0	6,2	20,2
	2 Forschung & Produktentwicklung	4	3,0	3,1	23,3
	3 Produktion	2	1,5	1,6	24,8
	4 Stabsfunktionen/Strategie/Vorstand	8	6,0	6,2	31,0
	5 Projektmanagement	19	14,3	14,7	45,7
	6 Personal	25	18,8	19,4	65,1
	7 Vertrieb	8	6,0	6,2	71,3
	8 Ausführende von Dienstleistungen	34	25,6	26,4	97,7
	9 Andere und zwar:(aktiviert)	3	2,3	2,3	100,0
	Gesamt	129	97,0	100,0	
Fehlend	System	4	3,0		
Gesamt		133	100,0		

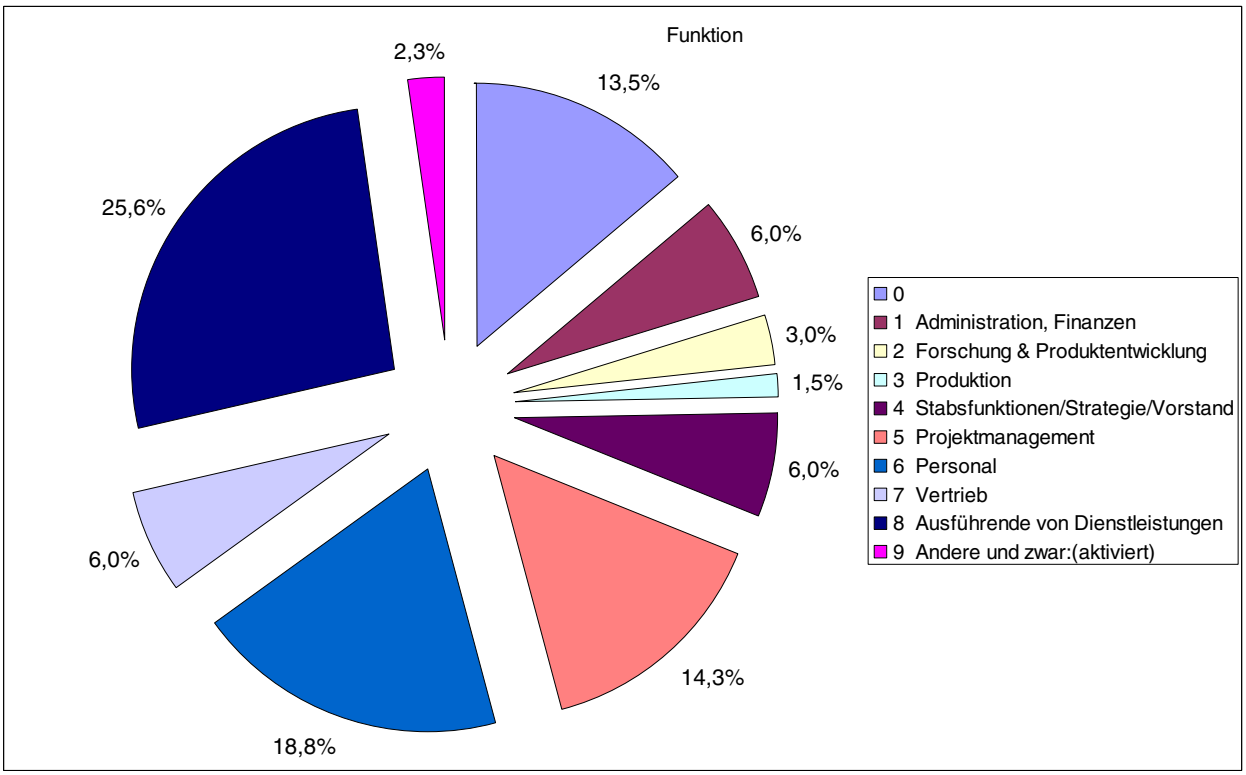


Abb. 13 Stichprobe WEIMA-S Diagramm: Berufsfeld Funktion

5.1.2.10 Berufliche Position

Mit der beruflichen Position wird eine entscheidende Variable für diese Stichprobe abgefragt. Voraussetzung zur Teilnahme an der Befragung „Selbsteinschätzung“ war die Ausübung einer Tätigkeit als Führungskraft. Hierbei wurde sowohl die hierarchische Ebene innerhalb des Unternehmens abgefragt als auch die Tätigkeit als Inhaber im eigenen Unternehmen oder die Arbeit als angestellter Manager in einem nicht-eigenen Unternehmen.

Zur ersten Führungsebene oder eine Ebene darunter zählen sich 59,4% der Befragten. Im eigenen Unternehmen arbeiten 33,1% als Führungskraft, während 55,6% für ein nicht-eigenes Unternehmen tätig sind (N=115; 15 missing).

Die Stichprobe ist damit zu einem Drittel von Inhabern bestimmt und rund 60% durch Führungskräfte der ersten beiden Ebenen gekennzeichnet. Damit wurden in der Stichprobe Führungskräfte mit strategischer Verantwortung für Unternehmen erreicht (vergleiche dagegen Stichprobe der GLOBE Studie mit Teilnehmern vorwiegend aus dem mittleren Management 2.1.4, S.50).

Tab. 19: Stichprobe WEIMA-S Diagramm: Leitende Positionen

BP_F1_S Ich bin in leitender Position im eigenen Unternehmen tätig

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	74	55,6	62,7	62,7
	2 ja	44	33,1	37,3	100,0
	Gesamt	118	88,7	100,0	
Fehlend	System	15	11,3		
Gesamt		133	100,0		

BP_F2_S Ich bin in leitender Position angestellt tätig

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	35	26,3	30,4	30,4
	2 ja	80	60,2	69,6	100,0
	Gesamt	115	86,5	100,0	
Fehlend	System	18	13,5		
Gesamt		133	100,0		

5.1.2.11 Personalverantwortung als Führungskraft

Angesichts der Führungsebene in der Stichprobe tragen zwei Drittel der Befragten auch selbst Führungsverantwortung, nämlich 101 Personen, entsprechend 75,9% (N=122; 11 missing). Für die anderen Führungskräfte wird angenommen, dass diese in Stabsfunktionen und Projektmanagement eher indirekte, bzw. fachliche Personalverantwortung tragen.

5.1.2.12 Anzahl der Jahre als Führungskraft

Die Tätigkeit als Führungskraft wurde in drei Kategorien erfasst. 1-5 Jahre sind demnach 22,6% der Befragten tätig und können damit als junge Führungskräfte oder Nachwuchsführungskräfte in Bezug auf ihre Tätigkeit gelten (N=121; 12 missing). Seit 6-15 Jahre sind 33,1% der Teilnehmenden Führungskraft und weitere 35,3% können mit einer Berufserfahrung von mehr als 15 Jahren als sehr erfahrene Führungskräfte gelten.

Die Stichprobe zeigt damit eine gute Verteilung über alle drei Kategorien und bildet somit die Einschätzungen von Führungskräften mit unterschiedlichem Erfahrungshorizont ab, was im Sinne dieser ersten Erforschung des Gegenstandes Weisheit in der Führung positiv zu bewerten ist.

Tab. 20: Stichprobe WEIMA-S: Anzahl der Jahre als Führungskraft

BP_F6_S Seit wie vielen Jahren sind Sie Führungskraft?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 1-5	30	22,6	24,8	24,8
	2 6-15	44	33,1	36,4	61,2
	3 >15'	47	35,3	38,8	100,0
	Gesamt	121	91,0	100,0	
Fehlend	System	12	9,0		
Gesamt		133	100,0		

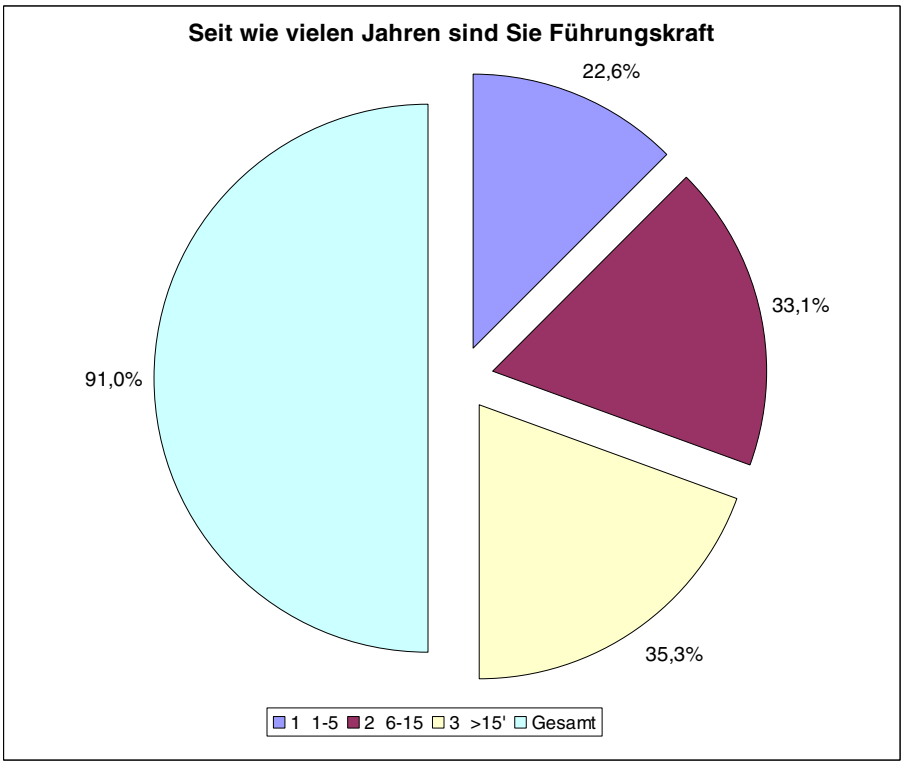


Abb. 14 Stichprobe WEIMA-S: Anzahl der Jahre als Führungskraft

5.1.2.13 Betriebszugehörigkeit in Jahren

Mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit wird eine Variable erfasst, die indirekt auch mit motivationalen Faktoren zu tun haben kann. Allerdings gibt es hierzu keine direkt zuzuordnenden Effekte, sondern die Betriebszugehörigkeit ist lediglich eine mögliche Variable um motivationale Effekte zu beschreiben (z.B. Kraut, 2002). Das Gegenteil jedoch, Mitarbeiterfluktuation, gilt in der Forschung als ein mögliches Symptom von Mitarbeiterunzufriedenheit (Felfe, 2008; Wunderer & Küpers, 2002).

Personen, die zwischen 6-15 Jahren im selben Unternehmen tätig sind, bilden mit 42,9% den größten Anteil in der Stichprobe. Langjährig in ihrem Unternehmen tätig, nämlich seit über 15 Jahren, sind 21,8% der Befragten. Relativ neu dagegen sind etwa ein Drittel der Befragten

(29,3%), die seit 1-5 Jahren bei ihrem Arbeitgeber tätig sind. Aufgrund der Verteilung über alle drei Kategorien der Betriebszugehörigkeit ist innerhalb der Stichprobe nicht mit Verzerrungen zu rechnen, die auf dieser Variablen beruhen.

Tab. 21: Stichprobe WEIMA-S: Betriebszugehörigkeit in Jahren

BP_F7_S Seit wie vielen Jahren sind Sie in diesem Unternehmen tätig?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 1-5	39	29,3	31,2	31,2
	2 6-15	57	42,9	45,6	76,8
	3 >15'	29	21,8	23,2	100,0
	Gesamt	125	94,0	100,0	
Fehlend	System	8	6,0		
Gesamt		133	100,0		

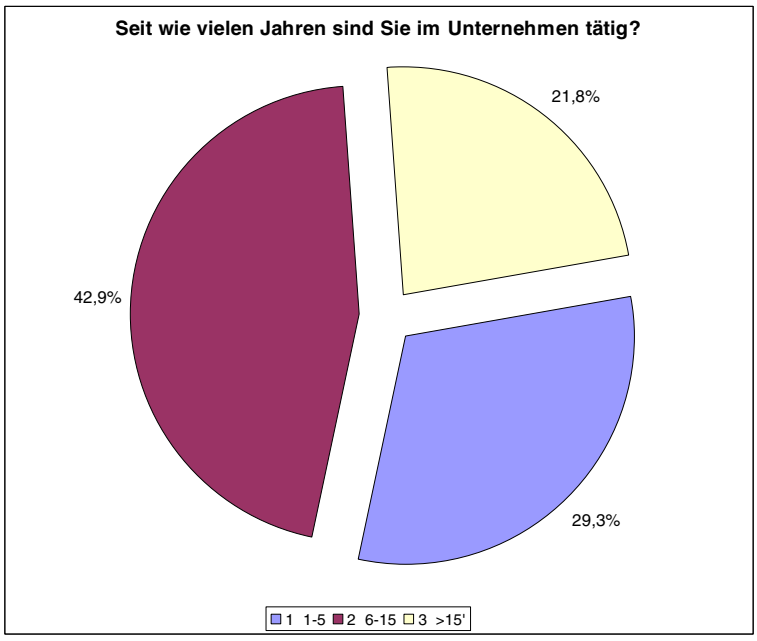


Abb. 15 Stichprobe WEIMA-S: Betriebszugehörigkeit in Jahren

5.1.2.14 Konfessionelle Bindung und Religionszugehörigkeit

Fast genau die Hälfte der Stichprobe, nämlich 49,6%, gibt an, formell einer Konfession anzugehören (wobei hier die Grundgesamtheit mit N=123 um 10 fehlende Werte reduziert ist). Die Konfessionen verteilen sich annähernd gleich auf die beiden großen christlichen Konfessionen mit 21,8 % evangelisch-lutherisch (29 Personen) und 24,1% römisch-katholisch (32 Personen). Marginale Ausprägungen finden sich in dieser Stichprobe für die anderen Religionen mit 2,3 % Angehörigen buddhistischer Traditionen (3 Personen), einer Person mit muslimischer Religionszugehörigkeit (0,8%) sowie zwei Personen mit jüdischer Religionszugehörigkeit (1,5%).

Tab. 22 Stichprobe WEIMA-S Konfessionelle Bindung und Religionszugehörigkeit

KB1_S Ich bin konfessionell gebunden:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	57	42,9	46,3	46,3
	2 ja	66	49,6	53,7	100,0
	Gesamt	123	92,5	100,0	
Fehlend	System	10	7,5		
Gesamt		133	100,0		

KB2_A_S wenn ja, …

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	62	46,6	48,1	48,1
	1 evangelisch-lutherisch	29	21,8	22,5	70,5
	3 römisch-katholisch	32	24,1	24,8	95,3
	5 moslemisch	1	,8	,8	96,1
	6 jüdisch	2	1,5	1,6	97,7
	8 buddhistische Tradition	3	2,3	2,3	100,0
	Gesamt	129	97,0	100,0	
Fehlend	System	4	3,0		
Gesamt		133	100,0		

5.1.2.15 Ausübung und Intensität der religiösen Praxis

Für die aktive Ausübung ihrer Religion geben 41,4 % der Befragten an, ihren Glauben aktiv auszuüben, während 49,6% dies verneinen (N=121, 12 missing).

Für diejenigen, die ihren Glauben aktiv ausüben, wurde die Intensität der Religionsausübung anhand einer dreiteiligen Skala erfragt, die wie folgt operationalisiert ist (WEIMA Fragebogen: Selbsteinschätzung, 6. Kultureller Hintergrund und Lebensstil S.8):

- selten = weniger als einmal wöchentlich
- regelmäßig = mehrmals wöchentlich
- intensiv = täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten

Tab. 23 Stichprobe WEIMA-S Intensität der Glaubensausübung

AG_B_S Wenn ja: Anmerkung zur Einschätzung der Intensität der Aktivitäten:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	69	51,9	54,3	54,3
	1 selten (weniger als einmal wöchentlich)	23	17,3	18,1	72,4
	2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)	23	17,3	18,1	90,6
	3 intensiv (täglich u. evtl. zusätzliche Aktivitäten)	12	9,0	9,4	100,0
	Gesamt	127	95,5	100,0	
Fehlend	System	6	4,5		
Gesamt		133	100,0		

Die Einschätzung der eigenen religiösen Aktivitäten als „selten“ oder als „regelmäßig“ ist in der Gesamtstichprobe mit jeweils 17,3% genau gleichverteilt (für jede Antwort N=58). Die „intensiv“ Ausübenden bei der Religionszugehörigkeit stellen mit 9% eine Minderheit innerhalb dieser Gruppe dar.

5.1.2.16 Nicht-konfessionelle Orientierungen

Über ein Drittel der Stichprobe gibt eine „nicht-konfessionelle Orientierung“ für sich an, nämlich 35,3 Prozent (wobei hier N=108, mit 25 missing). Dabei bezeichnet sich ein Drittel der Befragten als „religiös/spirituell ohne Kirchenzugehörigkeit“ (30,1%; N=122; 11 missing). Als „atheistisch“ bezeichnen sich 4,5% (6 Personen), als anthroposophisch 3,8% (5 Personen).

Tab. 24 Stichprobe WEIMA-S Nicht-konfessionelle Orientierungen

NKO_A_S Nicht-konfessionelle Orientierungen:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	61	45,9	56,5	56,5
	2 ja	47	35,3	43,5	100,0
	Gesamt	108	81,2	100,0	
Fehlend	System	25	18,8		
Gesamt		133	100,0		

NKO_B_S wenn ja, …

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	71	53,4	58,2	58,2
	1 anthroposophisch	5	3,8	4,1	62,3
	2 bezeichne mich als religiös/spir. o. Kirchenzugehörigkeit	40	30,1	32,8	95,1
	3 bezeichne mich als atheistisch	6	4,5	4,9	100,0
	Gesamt	122	91,7	100,0	
Fehlend	System	11	8,3		
Gesamt		133	100,0		

5.1.2.17 Handlungsleitung persönlicher Werte im professionellen Umfeld

Insgesamt sind die weltanschaulichen oder religiösen Einstellungen und Werte maßgeblich handlungsleitend für die berufliche Rolle in der gesamten Stichprobe und zwar für fast 80% der Befragten (79,7%) während nur 14,3% der Stichprobe dies verneinen (N=125; 8 missing).

5.1.2.18 Bewusstseinsbildende Aktivitäten

In der Kategorie der bewusstseinsbildenden Aktivitäten wurden formale und informelle Wege der Bewusstseinsschulung abgefragt. Zu den informellen Wegen der Bewusstseinsschulung zählen in dieser Studie Selbstreflexion und Coaching sowie Rezeption oder Ausübung von Kunst oder Musik. Als ein formaler Weg wurde die Ausübung einer Meditationspraxis bewertet. Ebenfalls als formale Praxis der Bewusstseinsschulung zählen in dieser Studie körperlich-geistige Übungswege wie Yoga, Qi Gong, Kampfsport oder Kampfkünste (siehe zum Aspekt der Bewusstseinsschulung in den Kampfkünsten Möhle, 2010). Auch Outdooraktivitäten, z.B. das Bergsteigen, wurden hier mit integriert, da intensive körperliche Betätigung oder der stille Rückzug in der Natur bewusstseinserweiternde Effekte haben können (siehe dazu Wagner, 2006). Da nicht alle Übenden dieser Disziplinen jedoch explizit eine Bewusstseinsschulung intendieren, sondern diese vielleicht als Laien eher zum Ausgleich im Alltag einsetzen, wurde im Fragebogen für diese Kategorie der neutralere Begriff der Entspannungsverfahren benutzt. Als Erläuterung dieser Kategorie wurden Beispiele für Übungswege in Klammern erklärend hinzugefügt. Die Intensität der Ausübung wurde auch für diese körperlich-geistigen Übungswege mit der Skala „selten“, „regelmäßig“ oder „intensiv“ abgefragt (Skala, siehe oben unter Intensität der „Ausübung von Religion“). Die Abfrage der Intensität der Ausübung ist insofern relevant, als dass das differenzierende Merkmal zwischen Gruppen in der Bewusstseinsschulung vor allem durch die Intensität und Dauer der Übung bestimmt wird, weniger durch die Art der Bewusstseinsschulung (Möhle, 2010).

5.1.2.18.1 Ausübung von Entspannungsverfahren

Fast 70% der Befragten (69,9%; N=125; 8 missing) geben an, eine „Form von Entspannungsverfahren“ auszuüben. In der Intensität der Ausübung dieser Aktivitäten gibt die Mehrheit, nämlich 47,4% der Befragten an, dies „regelmäßig“ zu tun, also mehrmals wöchentlich. „Selten“, das heißt weniger als einmal wöchentlich, üben 16,5% der Befragten, während 7,5% der Befragten angeben „intensiv“, also täglich zu üben (N=124; 9 missing).

Tab. 25 Stichprobe WEIMA-S: Intensität der Übung von Entspannungsverfahren

EFD_S wenn ja (Entspannungsverfahren), wie intensiv?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	29	21,8	23,4	23,4
	1 selten (weniger als einmal wöchentlich)	22	16,5	17,7	41,1
	2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)	63	47,4	50,8	91,9
	3 intensiv (täglich u. evtl. zusätzliche Aktivitäten)	10	7,5	8,1	100,0
	Gesamt	124	93,2	100,0	
Fehlend	System	9	6,8		
Gesamt		133	100,0		

5.1.2.18.2 Meditationspraxis

Eine formelle Meditationspraxis zu haben, bejahen über die Hälfte der Befragten (55,6 %; N=124; 9 missing). Rund ein Drittel der Befragten gibt darüber hinaus an, „regelmäßig“ zu üben (30,8%), während sich 13,5% zu den „selten“ Übenden zählen, fast die gleiche Anzahl der Befragten schätzt sich allerdings als „intensiv“ Meditierende ein (12,8%), das heißt, mit täglicher Übungspraxis.

Da Vergleichswerte zur Meditationspraxis aus Stichproben berufstätiger Führungskräfte in Deutschland nicht vorliegen, lassen sich an dieser Stelle keine statistischen Vergleiche anstellen. Jedoch kann man nach Augenschein einschätzen, dass in der Stichprobe viele Personen Meditation ausüben, sowohl gemessen an der Gesamtbevölkerung, als auch an der vermuteten Verbreitung von Meditation bei Führungskräften. Für die Stichprobe ist die hohe Ausprägung insofern nicht erstaunlich, als die teilnehmenden Personen der Studie unter anderem auch in Kontexten von Meditationskursen für Führungskräfte angefragt wurden.

Bedeutsam sind die insgesamt hohe Affinität der Stichprobe zu Meditation und auch die Intensität der Praxis später für die Ausprägungen der Mittelwerte in den Skalen des Fragebogens. Es ist zu vermuten, dass sich in der vorliegenden Untersuchung eine Stichprobe abbildet, die nicht dem „Mainstream“ deutscher Führungskräfte entspricht. In diesem Sinne kann die Stichprobe in nachfolgenden Untersuchungen als Vergleichsstichprobe mit einem hohen Grad an Bewusstseinsschulung dienen, wenn Führungskräfte mit weniger ausgeprägter oder ohne Bewusstseinsschulung untersucht werden.

Tab. 26: Stichprobe WEIMA-S: Intensität der Übung von Meditationspraxis

MGD_S wenn ja (Meditation), wie intensiv:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	49	36,8	39,2	39,2
	1 einmal wöchentlich	18	13,5	14,4	53,6
	2 mehrmals wöchentlich	41	30,8	32,8	86,4
	3 täglich	17	12,8	13,6	100,0
	Gesamt	125	94,0	100,0	
Fehlend	System	8	6,0		
Gesamt		133	100,0		

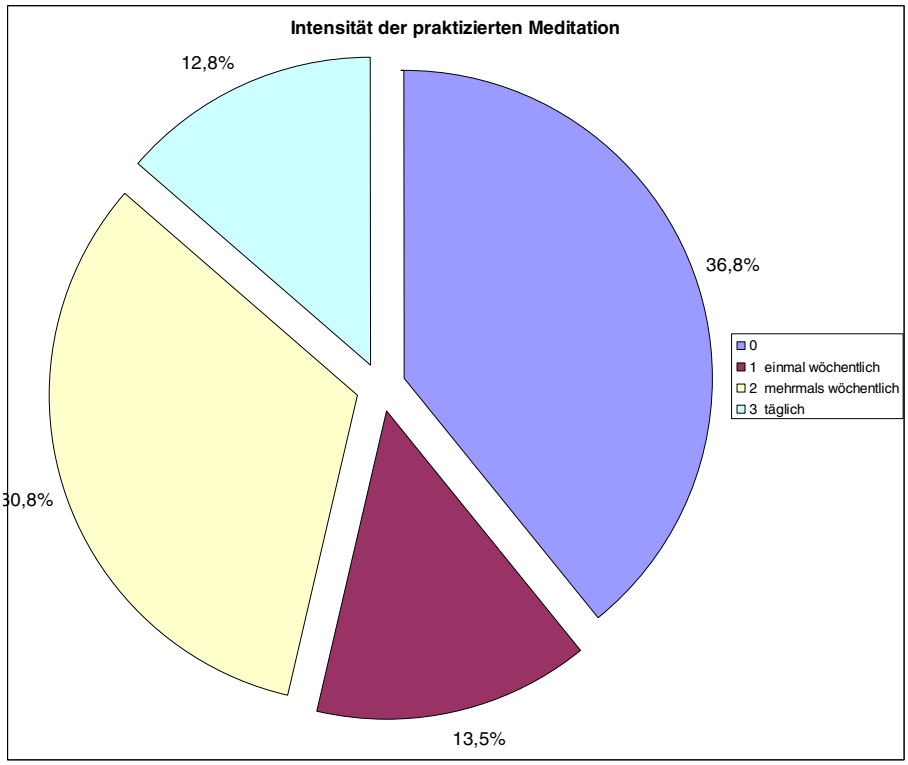


Abb. 16 Stichprobe WEIMA-S: Intensität der Übung von Meditationspraxis

5.1.2.19 Methoden der professionellen Selbstreflexion

Unter Methoden der professionellen Selbstreflexion wurden Coaching und verwandte Verfahren sowie eine philosophische Praxis (durch Lektüre oder mit einem Lehrer) abgefragt. Coaching ist einerseits eine Methode der professionellen Selbstreflexion, je nach Coachingansatz und auch je nach Zielen der Klienten jedoch nicht von vornherein als Methode der Bewusstseinsschulung zu sehen. Dies kann jedoch ein Nebeneffekt von Coaching sein, daher wurde es als mögliche bewusstseinsbildende Aktivität mit aufgenommen. Auch musische oder künstlerische Aktivitäten werden als Bewusstseinsbildung gezählt. Dies wurde angeregt durch ein Experteninterview und bestätigt durch Berichte der dm-Drogeriemarkt Geschäftsführung, die künstlerische Bildung für

ihr Führungsteam nutzt (wie geschildert im Einführungskapitel, Vortrag von Geschäftsführer Erich Harsch im Oktober 2008).

5.1.2.19.1 Coaching und philosophische Praxis

Auch bei der Beschäftigung mit Methoden der professionellen Selbstreflexion, z.B. mit Coaching, liegen die Befragten in dieser Stichprobe mit 82% vermutlich über dem Durchschnitt der Population von Führungskräften (13,5% nein, N=127; 6 Fälle missing, entspricht 4,5%). Die Autorin entnimmt diese Aussage ihrer Erfahrung in der Arbeit mit Gruppen von Führungskräften sowie den Kontakten mit Personalentwicklern in Unternehmen. Zwar ist Coaching eine inzwischen weitgehend akzeptierte Form der Entwicklung und Unterstützung für Führungskräfte. Jedoch ist die Verbreitung von Coaching in der durchschnittlichen Population nach Erfahrung der Autorin bei eher 20-40% anzusiedeln. Dies ist anders, wenn man Führungstrainings betrachtet. Hier sind vermutlich eher 80-90% von Führungskräften schon in Kontakt mit professioneller Schulung gekommen.

Zu den informellen bewusstseinsbildenden Aktivitäten zählt die Autorin in dieser Studie auch die persönliche Beschäftigung mit Philosophie. In der WEIMA-S Stichprobe bejahen 65,4% dies auch zu tun, während 28,6% hier „nein“ angeben (N=125; 8 missing).

5.1.2.19.2 Ausübung oder Rezeption von Kunst und Musik

Annähernd zwei Drittel der Befragten bejahen die Ausübung oder die Rezeption von Kunst und Musik, nämlich 67,7%, während 27,8% angeben, sich nicht damit zu beschäftigen (N=127, 6 missing).

5.1.2.20 Intensität aller bewusstseinsbildenden Aktivitäten

Die Intensität der Ausübung für die „informellen“ Wege der Bewusstseinsbildung wurde gesammelt abgefragt. Fast die Hälfte der Befragten gibt dabei an, sich „regelmäßig“ mit einer der Formen von Bewusstseinsbildung zu beschäftigen (47,4%), 16,5% tun dies selten, 12% hingegen sogar intensiv, das heißt täglich (N=129; 4 missing).

Tab. 27: Stichprobe WEIMA-S: Intensität der Übung für alle bewusstseinsbildenden Aktivitäten

PCD_S Wenn ja: Intensität für alle unter f.) genannten Aktivitäten in Summe:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	28	21,1	21,7	21,7
	1 selten	22	16,5	17,1	38,8
	2 regelmäßig	63	47,4	48,8	87,6
	3 intensiv	16	12,0	12,4	100,0
	Gesamt	129	97,0	100,0	
Fehlend	System	4	3,0		
Gesamt		133	100,0		

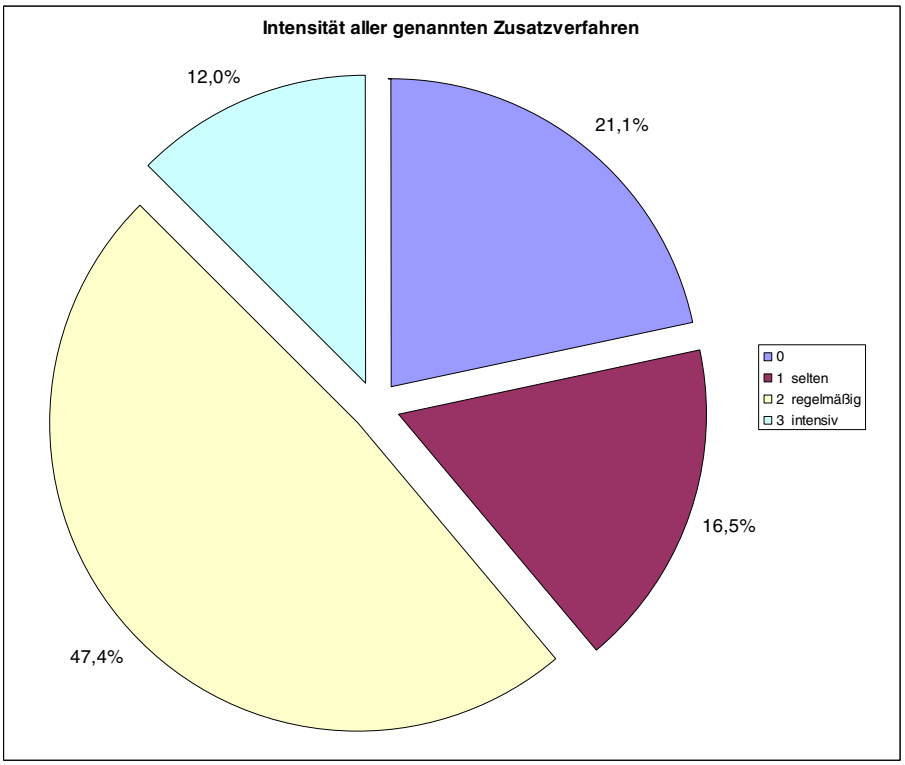


Abb. 17: Stichprobe WEIMA-S: Intensität der Übung für alle bewusstseinsbildenden Aktivitäten

Insgesamt kann die Stichprobe WEIMA-S als „bewusstseinsgebildet“ und als werteorientiert sowie„meditationsaffin“ gekennzeichnet werden.

5.2 Faktorenanalyse – Teilstichprobe WEIMA-S Datensatz (Selbsteinschätzung)

Ein Ziel der Untersuchung ist, das Konstrukt Weisheit im Management in seiner möglichen Dimensionalität zu erfassen und darzustellen. Eine erste Überprüfung der Dimensionalität aus den Experteninterviews und der Pilotstudie ergab ausreichend Hinweise darauf, dass es sich bei Weisheit im Kontext von Führung und Management um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt. Zweitens zeigte die Pilotstudie, dass sich für die Interpretation der entstandenen Faktoren die Modi der Bewusstseinspräsenz (Belschner, 2002, 2005, 2007) als eine der zugrunde liegenden Strukturen anbieten. Diesem ersten Befund wird in der Analyse der Hauptstudie weiter nachgegangen. Die Items der Pilotstudie verteilen sich empirisch hingegen nicht in der Dreier-Struktur von Rösings Weisheitsdreieck (2006), da Items, besonders der empathischen und der erweiterten Präsenz[136], häufig zwei Punkte des Dreiecks ansprechen (siehe Überblick des a priori Itempool unter 4.4.1.3, ab S.183). Auf einen Bezug im Einzelnen wird daher bei der Darstellung der Faktoren verzichtet. Eine zusammenfassende Einschätzung von Rösings Weisheitsmodell und den empirischen Faktoren erfolgt unter 6.1.1, S.349).

5.2.1 Itemselektion für den WEIMA-S Datensatz

Die Überlegungen für die Selektionskriterien von Items wurden bereits in der Pilotstudie vorgestellt, S.170). Im Datenpool verbleibende Items sollen eine Faktorladung von mindestens 0,5 aufweisen sowie zu jeweils anderen Faktoren eine Differenz von mindestens d= 0,15 aufweisen[137]. Der Bereich des Schwierigkeitsindex wurde mit Pj=0,15-0,85 etwas weiter angelegt als es die Konvention von Pj=0,2-0,8 angibt. Da sich der WEIMA in einem explorativen Stadium befindet und es sich um ein neu zu erfassendes Konstrukt handelt, sollen die Grenzwerte der Itemselektion auch erlauben, sehr schwierige, neue Items mit zu erfassen sowie leichte Items, die allgemein positive Aussagen des „common sense“ über Weisheit darstellen, nicht zu verlieren (dies wurde in den Kriterien der Itemselektion der Pilotstudie bereits diskutiert, S.170f). Für die Trennschärfe wurde der Wertebereich <0,5 festgelegt.

---

136 Für die vorliegende Untersuchung wurde aufgrund des sprachlichen Kontextes im Berufsfeld Management und Führung der Begriff „Erweiterte Präsenz“ an Stelle von „Non-dualer Präsenz“ oder „Reinen Bewusstseinszuständen“ gewählt, um Bewusstseinszustände hin zum rechten Teil des Spektrums des Bewusstseins zu benennen (siehe 4.4.2.3, S.189).

137 Die Frage der optimalen Faktorladung sowie der anderen Selektionskennwerte wird bereits bei der Auswertung der Pilotstudie diskutiert – siehe Ergebnisse der Pilotstudie 4.3.2

5.2.2 Faktorenanalyse für den WEIMA-S Datensatz

Zur Überprüfung der Dimensionalität wurden beide Datensätze der Hauptstudie (Selbst- und Fremdeinschätzung), wie in der Pilotstudie, einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen (Bortz, Döring, 1995, S.201 und S.355f.)[138]. Der Datensatz WEIMA-S wurde auf Voraussetzungen zur Durchführung einer Faktorenanalyse überprüft. Der Kaiser-Meyer-Olkin Wert ist als noch sehr gut zu beurteilen[139]. Weiterhin ist der Wert aus dem Bartlett Test hoch signifikant, so dass die Anwendung der Faktorenanalyse für den Datensatz zulässig ist.

Tab. 28: KMO- und Bartlett Test

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,794
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	1472,930
	df	528
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Zur Auswahl der Anzahl von Faktoren wurde der Screeplot über den Verlauf der Eigenwerte analysiert[140].

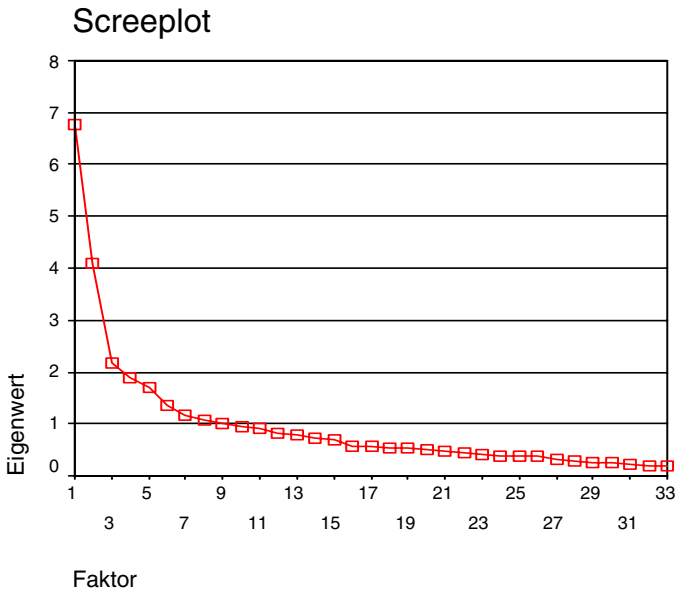


Abb. 18: Screeplot der Faktorenanalyse WEIMA-S Datensatz

138 Es wurde, wie in der Pilotstudie, eine Faktorenanalyse nach der Hauptkomponenten-Methode mit Varimax-Rotation durchgeführt.

139 Siehe Backhaus et al. (2000), S. 269f. „noch sehr gut“ (.80) und „noch ziemlich gut (.70).

Der Screeplot zeigt einen Einschnitt bei fünf Faktoren, die inhaltlich außerdem die Anforderung der sinnvollen Interpretierbarkeit erfüllen (Bortz und Döring, 1995, S.355). Diese fünf Faktoren erklären kumuliert 50,4 % der Varianz[141]. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Varianzaufklärung für jeden Faktor und die Eigenwerte der Hauptkomponentenanalyse.

Tab. 29 Eigenwerte und Varianzaufklärung WEIMA-S Datensatz

Erklärte Gesamtvarianz

	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
Komponente	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	6,767	20,506	20,506	6,767	20,506	20,506	4,223	12,798	12,798
2	4,094	12,406	32,911	4,094	12,406	32,911	3,986	12,079	24,877
3	2,185	6,621	39,533	2,185	6,621	39,533	3,985	12,075	36,952
4	1,897	5,750	45,282	1,897	5,750	45,282	2,360	7,150	44,102
5	1,693	5,132	50,414	1,693	5,132	50,414	2,083	6,312	50,414
6	1,364	4,132	54,546						
7	1,153	3,494	58,040						
8	1,084	3,285	61,324						
9	1,019	3,088	64,412						
10	,946	2,866	67,278						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Als Reliabilitätsmaß der Homogenität wurde für jeden Faktor Cronbachs alpha ermittelt (Bortz und Döring, 1995, S.184 und 200f.)[142] .

Faktor	Anzahl Items	Cronbachs alpha
Faktor 1 Bottom line Management	11	.81
Faktor 2 Nachhaltige Führung (Kriteriums-Faktor)	7	.84
Faktor 3 Integrierende Führung	9	.85
Faktor 4 Integrität und Offenheit	3	.58
Faktor 5 Organisationales Vertrauen	3	.63

Tab. 30 Faktoren WEIMA-S Datensatz mit Cronbachs alpha und Itemanzahl

Für einen Test, der nicht nur explorativ verwendet wird, fordern Bortz und Döring Reliabilitätswerte oberhalb von 0,8, Werte >0,9 gelten als hoch (Bortz und Döring, 1995, S.184). Nach diesen Kriterien weisen die Faktoren eins bis drei gute Homogenitäten auf, d.h. sie erfassen jeweils einen inhaltlich konsistenten Zusammenhang. Für die Faktoren drei und vier liegen die Werte

141 Dies ist zufriedenstellend auch im Hinblick auf die einzige Vergleichsstudie zu Weisheit in der Wirtschaft von Limas und Hansson (2004) mit 33,7% Varianzaufklärung bei vier Faktoren, wobei die Varianzaufklärung einen steilen Abfall nach Faktor 1 aufweist (Faktor 1=24,1%, Faktor 2=4%, Faktor 3=3,2%, Faktor 4=2,4% Varianzaufklärung), ebenda, S.91f.

142 Zur Reliabilitätsschätzung (der Homogenität) wird der Alphakoeffizient von Cronbach verwendet (sogenannter Cronbachs alpha-Wert), der auch als „Homogenitätsindex“ eines Faktors oder Tests bezeichnet wird (Bortz und Döring, 1995, S.201).

von Cronbachs alpha unterhalb 0,8, was wegen der geringen Itemzahl zu erwarten ist[143]. In diesen Fällen sollte die interne Konsistenz der Faktoren durch Konstruktion weiterer Items verbessert werden.

Tab. 31 Faktormittelwerte und Standardabweichung WEIMA-S Datensatz

Deskriptive Statistik

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
F1S	133	,09	3,40	1,1955	,61002
F2S	130	,00	4,00	2,7835	,62314
F3S	133	,44	4,00	2,9691	,60616
F4S	130	1,33	4,00	3,2513	,58116
F5S	122	,00	4,00	2,7705	,86783
Gültige Werte (Listenweise)	116				

5.2.3 Beschreibung der Faktoren

Im Folgenden werden pro Faktor für jedes Item die Faktorladung[144], der Itemmittelwert (AM), die Standardabweichung (SD) sowie der Schwierigkeitsindex (Pj) angegeben. Die Trennschärfe-Koeffizienten (rjt) werden im Text diskutiert, wenn sie unterhalb von 0,5 liegen.[145]

Zur besseren Einordnung der folgenden Itemmittelwerte (AM) auf den Faktoren seien hier die verbale Markierung der 5-er Skala und die numerische Zuordnung noch einmal aufgeführt:

0 = Ich stimme überhaupt nicht zu
1 = Ich stimme ein wenig zu
2 = Ich stimme mittelmäßig zu
3= Ich stimme ziemlich stark zu
4= Ich stimme sehr stark zu

143 Cronbachs alpha ist nicht nur von der Interkorrelation der Items sondern auch von Anzahl der Items abhängig (Bortz und Döring, a. a. O., S.200, siehe auch Fußnote bei den Ergebnissen der Pilotstudie S.173).

144 Siehe Definition von Faktorladungen bei Ergebnissen der Pilotstudie, Fußnote 125, S.173

145 Trennschärfen > +0,5gelten als hoch, der Gesamtwertebereich liegt zwischen -1 und +1 (Bortz, Döring, 1995, S.200)

5.2.3.1 Faktor S-1 Bottom line Management

Der erste Faktor der Teilstichprobe Selbsteinschätzung besteht aus 11 Items, Cronbachs alpha ist mit 0,80 als gut zu bewerten. Der Faktor 1 wird mit dem Begriff *Bottom line Management* zusammengefasst.

Tab. 32 Faktor S-1 Bottom line Management WEIMA-S Datensatz

Faktor S-1 Bottom line Management	**Lad**	**AM***	**SD***	**Pj***
S_08 Ich weiß, dass es bei Konflikten eine richtige Perspektive gibt, die man durchsetzen muss.	.70	1,43	1,19	.35
S_41 Ich meine, dass Emotionen im Führungsalltag keine Rolle spielen sollten.	.66	0,68	0,94	.17
S_43 Ich bin der Meinung, dass im Management letztlich nur Zahlen zählen und sonst nichts – und allein dafür sorge ich auch.	.61	0,37	0,69	**.09**
S_46 Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere mich bei Entscheidungen daran.	.60	1,36	0,96	.34
S_35 Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb.	.59	0,53	0,79	.13
S_34 Ich meine, dass man sich als Führungskraft nicht auf seine subjektive Erfahrung berufen kann.	.59	1,17	1,05	.29
S_25 Ich nutze auch Arbeitspausen effizient und verliere keine Zeit mit „Tagträumen“.	.59	1,59	1,09	.39
S_19 Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.	.59	0,77	1,02	**.19**
S_01 Ich habe einen rein sachorientierten Führungsstil.	.57	1,73	1,11	.43
S_09 Ich bin der Meinung, dass Führung und Management letztlich beharrliche Arbeit ist: Ziele setzen, delegieren, kontrollieren etc.	.57	2,40	1,17	.60
S_50 Ich verfolge alle Fehler meiner Mitarbeiter/innen konsequent.	.51	1,10	0,92	.27
Durchschnittswerte Gesamtfaktor *Wiedergabe bis zwei Stellen nach dem Komma, genaue Werte siehe Anhang		1,19	0,61	.29

Als *bottom line* (engl.) bezeichnet man den Profit eines Unternehmens nach Abzug aller Kosten[146]. Dieser Wert wird in einer tabellarischen Auflistung der Finanzkennzahlen im Allgemeinen in der letzte Zeile (bottom line) aufgeführt, woraus sich der Begriff ableitet[147]. Sprichwörtlich kennt man in der deutschen Sprache auch den Ausdruck „was unter dem Strich bleibt“. Die Ori-

146 Bottom line: “Refers to a company's net earnings, net income or earnings per share (EPS). Bottom line also refers to any actions that may increase/decrease net earnings or a company's overall profit. A company that is growing its net earnings or reducing its costs is said to be "improving its bottom line" http://www.investopedia.com/terms/b/bottomline.asp abgerufen am 20.07.2011

147 „Im Englischen ist die Bottom Line der Schlussstrich unter der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, dort steht der Profit“ http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html

entierung in Führung und Management an der *bottom line* entspricht also einer vorrangigen oder alleinigen Orientierung am Profit eines Unternehmens. Die alleinige Ausrichtung an Profit oder der Gewinnmaximierung eines Unternehmens gilt bereits seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts in den Wirtschaftswissenschaften längst nicht mehr als unumstritten, lässt sich jedoch zum Beispiel in der großen Finanzkrise 2009/2010 als grundlegendes Prinzip wirtschaftlichen Handelns immer noch beobachten. Nach der Unternehmensethikerin Aviva Geva (2001) stellt die Bottom Line-Orientierung einen unhinterfragten Mythos der Geschäftswelt dar, (ebenda, S.587f.). In diesem Mythos wird die ursprüngliche Bedeutung von Geschäften als Aktivitäten zur Verteilung von Waren und Dienstleistungen mit einer zusätzlichen Bedeutung aufgeladen, nämlich der alleinigen, unhinterfragten Orientierung an Zahlen und Profitmaximierung (ebenda, S.580).

In neueren Konzepten der Unternehmensführung, wie der Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), werden neben der finanziellen Perspektive zur Unternehmenssteuerung auch externe Stakeholder wie Kunden und interne Ressourcen wie Mitarbeiter oder Unternehmensprozesse betrachtet. In einem weiteren Konzept, der sogenannten „triple bottom line", werden neben finanziellen auch soziale und ökologische Faktoren zur Steuerung eines Unternehmens betrachtet und deren Ausgeglichenheit gefordert[148].

In dem vorliegenden ersten Faktor des WEIMA-S Datensatzes spiegelt sich hingegen eine hauptsächliche Orientierung an der *bottom line,* basierend auf einer rein rationalen, nicht empathischen Bewusstseinspräsenz. Sieben der elf Items stammen aus dem ursprünglichen Itempool, der a priori als algorithmische Präsenz konzipierten Skala. Die anderen vier Items sind jeweils invers kodierte Items aus den Skalen empathische Präsenz, Modulation der Bewusstseinspräsenz sowie der Skala Diversity-Ethik.

Gleich das Markeritem des *Bottom line Management* Faktors „*Ich weiß, dass es bei Konflikten eine richtige Perspektive gibt, die man durchsetzen muss" (S_8)* betont, dass ein Manager auf dieser Skala die eigene Perspektive gegenüber anderen Personen vollkommen in den Vordergrund stellt, als gültige Wahrheit setzt und durchsetzen will. Dieses Item war im a priori konzipierten Itempool invers zur empathischen Präsenz kodiert worden. Zustimmung auf diesem Item bedeutet also eine niedrige Ausprägung bzw. Ablehnung in der empathischen Präsenz. Empirisch zeigt sich, dass eine „negative" empathische Präsenz eher der algorithmischen Präsenz zugeord-

148 Elkington zitiert in Harvard Business Review : http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html

net wird. Auch im zweiten Item der Skala *Bottom line Management* wird die Ablehnung einer emotionalen Ebene in der beruflichen Rolle aufgenommen: „*Ich meine, dass Emotionen im Führungsalltag keine Rolle spielen sollten" (S_41).* Das dritte Item bestätigt die ausschließliche *Bottom line* Orientierung dieses Typs Managers und führte zu der Namensgebung des Faktors: *„Ich bin der Meinung, dass im Management letztlich nur Zahlen zählen und sonst nichts – und allein dafür sorge ich auch" (S_43).* Dieses konsequent am finanziellen Ergebnis orientierte Management wird durch zwei weitere Items der Skala untermauert, die zusätzlich ein Management auf Kosten von Mitarbeitern und eventuell sogar an den Grenzen der Legalität zum Ausdruck bringt: „*Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt" nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen" (S_19) und* „*Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb" (S_35).* In Kombination dieser Aussagen erscheint ein Manager der Skala *Bottom line Management* als jemand, der eine „koste-es-was-es-wolle"-Haltung zeigt, um die *bottom line* zu verbessern[149].

Aus dem Blickwinkel der Bewusstseinspräsenz zeigt sich der *Bottom line Manager* als Person, die ausschließlich in der algorithmischen Präsenz verankert ist und Aussagen der empathischen Präsenz oder der Modulation des Bewusstseins verneint (bzw. invers kodierte Items bejaht, siehe oben S_41). Weitere fünf Items der Skala *Bottom line Management* stammen aus dem Itempool der a priori konzipierten Skala Algorithmische Präsenz: „*Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere mich bei Entscheidungen daran" (S_46). „Ich meine, dass man sich als Führungskraft nicht auf seine subjektive Erfahrung berufen kann" (S_34). „Ich habe einen rein sachorientierten Führungsstil" (S_01). „Ich bin der Meinung, dass Führung und Management letztlich beharrliche Arbeit ist: Ziele setzen, delegieren, kontrollieren etc." (S_09)* sowie die Aussage „*Ich verfolge alle Fehler meiner Mitarbeiter/innen konsequent" (S_50).* Dieses Item stammt aus der Skala Transaktionale Führung des MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire, Bass und Avolio, 1995) und betont die aktive Verfolgung von Fehlern seitens der Führungskraft gegenüber Mitarbeitern, die von Vorgaben abweichen (MLQ Subskala dt. „Management durch Ausnahmen – aktiv", Felfe und Goihl, 2002).

Die Aussage „*Ich nutze auch Arbeitspausen effizient und verliere keine Zeit mit „Tagträumen"(S_25)* stammt aus der a priori formulierten Skala Modulation der Präsenz als invers

149 Im Rahmen einer Fortbildung nennt eine englische Kollegin, die als interner Coach an einer britischen Universität arbeitet, diese Haltung „no-matter-what-it-takes" (mündliche Mitteilung Februar 2011).

kodiertes Item. In der Zustimmung zu diesem Item zeigt sich also eine Ablehnung der Modulation des Bewusstseins im Alltag.

Der Bottom line Manager ist in Summe eine Person, die keinen anderen Zugang zum Bewusstsein sieht als den rationalen und, mehr noch, andere Zugänge als rein subjektiv ablehnt (S_34 *„Ich meine, dass man sich als Führungskraft nicht auf seine subjektive Erfahrung berufen kann sowie“* sowie S_25, S_41, S_34). Eine ausschließlich regelgeleitete Art und Weise, die berufliche Rolle zu interpretieren, zeigt sich auch an anderen Berufsgruppen, die im Rahmen der Psychologie des Bewusstseins untersucht wurden, so z.B. bei Forschern (Koch-Göppert, 2008) sowie Psychotherapeuten (Belschner, 2005a, 2005c, 2006). Daher wurde bei der Konstruktion der a priori algorithmischen Skala im WEIMA auch auf die Itempools dieser bereits bestehenden Instrumente zurückgegriffen (S_46, S_09, S_34, S_41). Das Ergebnis auf den empirischen Faktoren zeigt, dass sich algorithmische Präsenz durchgängig in unterschiedlichen Berufsgruppen nachweisen lässt, wenn sie jeweils sprachlich in den Kontext des beruflichen Umfeldes übersetzt wird.

Bei Managern ist dieser Führungsstil geprägt durch die Kontrolle vermeintlich rein regelgeleiteter Prozesse, die dem wirtschaftlichen Geschehen zugrunde lägen. Neben der Ablehnung eigener Emotionen in der beruflichen Rolle zeichnet sich der Bottom line Manager durch eine niedrige Mitarbeiterorientierung, bzw. Empathie aus, der Mitarbeiter steht *„nicht im Mittelpunkt“* (S_19). Das Beziehungsangebot in der algorithmischen Bewusstseinspräsenz ist allgemein durch Diskurs und nicht durch Resonanz gekennzeichnet (Belschner und Koch-Göppert, 2006). *Bottom line Manager* stimmen dabei Aussagen zu, die als Begründung für dieses Verhalten das wirtschaftliche Umfeld anführen, was eine Externalisierung von Verantwortung darstellt. Implizit ist diese Externalisierung in den Aussagen der Items dieser Skala enthalten: *„….angesichts der Härte im globalen Wettbewerb“ (S_35), „Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen“(S_19).*

Man könnte sagen, dass der *Bottom line Management* Faktor das fast karikierende Bild eines Managers wiedergibt, der einseitig auf Zahlen und Kontrolle fixiert ist und für den Menschen nur ein Mittel zum Zweck sind.

Führungskräfte der WEIMA-S Stichprobe sehen sich im Selbstbild jedoch nicht so. Es ergibt sich auf der *Bottom line Management* Skala nur ein durchschnittlicher Mittelwert von 1,19 bei einer durchschnittlichen Streuung von 0,61. Der Wert 1 entspricht der Aussage *1= Ich stimme*

ein wenig zu. Lediglich das Item „*Ich bin der Meinung, dass Führung und Management letztlich beharrliche Arbeit ist: Ziele setzen, delegieren, kontrollieren etc" (S_09)* erhält einen durchschnittlichen Wert von 2,40 und damit eine Aussage, die zwischen der verbalen Marke *2 = Ich stimme mittelmäßig zu* und *3* liegt *Ich stimme ziemlich stark zu.* Manager dieser Stichprobe stimmen im Selbstbild dem reinen *Bottom line Management* also nur sehr begrenzt zu.
In der Fremdbildeinschätzung - die sich allerdings nicht auf die gleichen Personen der S-Stichprobe bezieht - werden Manager auf Items des *Bottom line Managements* im Durchschnitt wesentlich ausgeprägter eingeschätzt, nämlich zwischen 2,08 und 3,00 (siehe Auswertung Faktorenanalyse Fremdeinschätzung ab S.293). Und auch in der Pilotstudie des WEIMA wurden Manager in der Fremdbeurteilung noch überwiegend kritisch in dieser Hinsicht gesehen. Items in Richtung der *Bottom line* Orientierung wurden auf der dort vierstufigen Skala mit Werten zwischen 1,09 bis 2,04 eingeschätzt, während Items aus Skalen mit anderen Bewusstseinspräsenzen im Mittelwert niedrig eingestuft wurden (siehe die Bewertung von Managern in der Pilotstudie ab S. 177).

Aufschlussreich für die Beurteilung der Akzeptanz des *Bottom line Management* Faktors sind dabei auch die Schwierigkeitsindices der Items. Insgesamt fällt auf, dass einzelne Items Schwierigkeitswerte sogar unterhalb von 0,2 aufweisen und der durchschnittliche Schwierigkeitswert für die gesamte Skala mit 0,29 auf eher „schwierige", d.h. nicht leicht zu bejahende Items hinweist. [150.]

Ein Blick auf die drei schwierigsten Items kann eine inhaltliche Begründung eröffnen. An dieser Stelle sei noch einmal auf die beiden Schlagworte verwiesen, nach denen zu leichte Items „Konsens", d.h. allgemeine Auffassungen abbilden, und zu schwierige Items „Nonsens" sind, d.h. Aussagen, denen im beruflichen Feld niemand zustimmen kann[151]. Für die sehr schwierigen Items ist zu untersuchen, inwiefern sie einen „Nonsens" unter Personen darstellen, die in Wirtschaft und Gesellschaft als Führungskräfte tätig sind. Die untenstehende Tabelle zeigt einen Überblick dieser vier Items.

150 Es gilt, dass Werte nahe 0 eine hohe Schwierigkeit abbilden, Werte nahe 1 dagegen leichte Items darstellen. Der empfohlene Schwierigkeitsindex sollte für ein Item im mittleren Bereich von 0,2 bis 0,8 liegen (Bortz, Döring, 1995, S.199).

151 Belschner, mündliche Mitteilung, siehe S.165.

Tab. 33 Items mit sehr hohem Schwierigkeitsgrad (Pj) Faktor S-1 Bottom line Management WEIMA-S

Faktor S-1 Bottom line Management (Auszug Items mit hohem Schwierigkeitsgrad)	Lad	AM*	SD*	Pj*
S_41 Ich meine, dass Emotionen im Führungsalltag keine Rolle spielen sollten.	.66	0,68	0,94	.17
S_43 Ich bin der Meinung, dass im Management letztlich nur Zahlen zählen und sonst nichts – und allein dafür sorge ich auch.	.61	0,37	0,69	**.09**
S_35 Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb.	.59	0,53	0,79	.13
S_19 Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.	.59	0,77	1,02	.19

Datensatz

Item 43 „*Ich bin der Meinung, dass im Management letztlich nur Zahlen zählen und sonst nichts – und allein dafür sorge ich auch“* weist einen Schwierigkeitsindex von 0,09 auf. Es weist außerdem den niedrigsten Mittelwert (AM) auf mit 0,37 (auf der Antwortskala von 0 bis 4). Aus Gründen der Konvention über Kennwerte müsste man das Item von dem Faktor ausschließen (siehe Fußnote 150). Aus inhaltlichen Gründen wurde jedoch entschieden, das Item zunächst auf dem Faktor zu belassen, denn in dem Item spiegelt sich eine Haltung, die in der Wirtschaft real zu beobachten ist: das rein auf Gewinnmaximierung ausgerichtete Handeln (siehe zum gesellschaftlichen Hintergrund und dem Wertewandel von Führung unter Kapitel 2.1. S. 25ff.). Offensichtlich fällt es Führungskräften der Stichprobe im Kontext des Wertewandels und der Forderung zu nachhaltigem Wirtschaften aber schwer, der Haltung der reinen Profitorientierung offen zuzustimmen. Es könnte sich bei der Ablehnung dieses Items also um eine Art der *political correctness*[152] handeln, nach der es sozial nicht (mehr) erwünscht ist, diese Haltung offen zur Schau zu stellen. Oder anders gesagt ist es für tätige Manager heute ein „Nonsens“, eine ausschließliche Profitorientierung offen zu bejahen. Ziel eines Fragebogens zur Führungsrealität muss aus Sicht der Autorin jedoch auch sein, schwierige, tabuisierte Bereiche des Themenfeldes in Items mit einzubeziehen, wenn sie Teil der beruflichen Realität sind[153].

152 Politically correct: conforming to a belief that language and practices which could offend political sensibilities (as in matters of sex or race) should be eliminated. http://www.merriam-webster.com/dictionary/politically+correct. Abgerufen am 20.07.2011.

153 Siehe auch Hinweis zur Überarbeitung des Itempools der WEIMA Pilotstudie, S.178, 4.4.1.1.

Für eine überarbeitete Version des WEIMA könnte man die Zustimmungsmöglichkeit für dieses Item erhöhen, indem man den Nachsatz – *„und allein dafür sorge ich auch“* wegfallen lässt. Es könnte diese Ausschließlichkeit sein, die eine Zustimmung zu dem Item erschwert. Für eine Überarbeitung des Items wird vorgeschlagen, außerdem Vorschläge zur Umformulierung von tätigen Managern als Experten einzuholen.

Das gleiche sollte für die drei weiteren sehr schwierigen Items des Faktors *Bottom line Management* durchgeführt werden. Ziel soll sein, Items so zu formulieren, dass sie unangenehme und zum Teil tabuisierte Wahrheiten thematisieren, aber noch im Bereich der Zustimmungsfähigkeit liegen.

Nachdem die Items auf dem Faktor *Bottom line Management* ausgeprägt schwierig ausfallen, sind die Werte der Trennschärfe (rjt) erwartungsgemäß nur von mittelmäßiger Güte, da Trennschärfewerte unter anderem von der Ausprägung der Schwierigkeitswerte abhängen[154]. Mit einer durchschnittlichen Trennschärfe (rjt) von 0,47 ist das Ergebnis noch zufriedenstellend zu nennen (siehe Anhang S.441).

5.2.3.2 Faktor S-2 Nachhaltige Führung

Faktor 2 wird mit dem Ausdruck *Nachhaltige Führung* beschrieben. Der Alpha-Wert dieses Faktors ist bei nur sieben Items mit einem Wert von 0,84 als gut zu bewerten[155].

Alle Trennschärfen der Items liegen über 0,5 und sind als gut zu bezeichnen (siehe Anhang, S.442).

Tab. 34 Faktor S-2 Nachhaltige Führung WEIMA-S Datensatz

Faktor S-2 Nachhaltige Führung (Validierungsfaktor für weise Führung)	Lad	AM*	SD*	Pj*
S_74 Ich dazu beitrage, dass sie sich mehr an die Organisation gebunden fühlen.	.77	2,78	0,88	.69
S_67 Ich sie dazu bringe, mehr zu schaffen, als sie ursprünglich erwartet haben.	.76	2,56	0,84	.64
S_72 Ich durch meine Persönlichkeit andere zu beeindrucken und zu faszinieren vermag (auch wenn ich das evtl. von mir selbst so nicht sagen würde).	.75	2,86	0,87	.71
S_68 Ich die Zusammenarbeit als Führungskraft so gestalte, dass die Mitarbeiter wirklich zufrieden sind.	.67	2,88	0,80	.72

154 Extreme Werte in der Schwierigkeit (also extrem leichte oder extrem schwierige Items, Anmerkung der Autorin) führen zu Einbußen in der Trennschärfe (Bortz, Döring, 1995, S.200).

155 siehe Erläuterungen über den Zusammenhang von alpha mit der Anzahl von Items, Fußnote 142.

Faktor S-2 Nachhaltige Führung (Validierungsfaktor für weise Führung)	Lad	AM*	SD*	Pj*
S_71 Ich als Vorbild wirke, an dem sich andere in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren	.64	2,96	0,85	.74
S_75 Ich weise bin oder weiser, als es meinem Alter entspricht (auch wenn ich diese Aussage evtl. so nicht für mich in Anspruch nehme).	.61	2,22	1,04	.55
S_69 Ich zum langfristigen Erfolg der Organisation beitrage.	.60	3,21	0,77	.80
Durchschnittswerte *Werte bis zwei Stellen nach dem Komma angegeben, vollständige Werte siehe Anhang		2,78	0,62	.69

Alle Items der empirischen Skala *Nachhaltige Führung* stammen aus der a priori konstruierten Validierungsskala, die Ergebnisse weiser Führung abbilden sollte (siehe zur Konstruktion der Validierungsskala 4.4.1.2, S.179). Von den neun Items haben sich sieben auf dem Faktor *Nachhaltige Führung* etabliert, zwei weitere wurden aus statistischen Gesichtspunkten selektiert und haben sich auch auf keinem der anderen Faktoren durchgesetzt. Die theoretische Konzeption der Validierungsskala hat sich - im Rahmen dieser Stichprobe – damit als konsistent erwiesen. Auch das als Einpunktvalidierung konzipierte „Weisheitsitem“ *(S_75*) lädt auf dem Validierungsfaktor für weise Führung *(„Andere würden über mich sagen, dass ich weise bin oder weiser, als es meinem Alter entspricht (auch wenn ich diese Aussage evtl. so nicht für mich in Anspruch nehme“)*[156]. Dies kann als Bestätigung der Konstruktvalidität für die vorliegende Konzeption von Weisheit in der Wirtschaft und für die postulierten positiven Effekte weiser Führung gelten. Weise Führung führt zu nachhaltigem Erfolg der Führungskraft und des Unternehmens auf mehreren Ebenen und balanciert dabei die unterschiedlichen Anforderungen an die Führungskraft. Die Orientierung zum langfristigen Erfolg des Unternehmens steht einerseits im Gegensatz zur rein kurzfristigen Profitmaximierung des *Bottom line Management*s (Faktor S-1). Andererseits hat weises Wirtschaften den wirtschaftlichen Erfolg für das Fortbestehen eines Unternehmens langfristig sehr wohl im Fokus. Auf dem Faktor *Nachhaltige Führung* sind insgesamt Items repräsentiert, die eine Balance darstellen zwischen der langfristigen wirtschaftlichen Perspektive (*„Ich zum langfristigen Erfolg der Organisation beitrage“ S_69),* der Mitarbeiterbezogenheit (z.B. *„Ich die Zusammenarbeit als Führungskraft so gestalte, dass die Mitarbeiter wirklich zufrieden sind“ S_68*) sowie der ethischen Vorbildfunktion im beruflichen Handeln der Führungs-

156 Der Teil mit den Validierungsfragen zu Auswirkungen des Führungsverhaltens wurde in der Selbsteinschätzung allgemein mit dem Satz eingeleitet: „Andere würden über mich sagen, dass..“, was die Perspektive einer Fremdbeurteilung einführt. Damit sollte die Hemmschwelle zur Zustimmung gesenkt werden, da sich selbst als „charismatisch“ oder als „weise“ einzuschätzen dem Effekt der sozialen Erwünschtheit im Sinne der Bescheidenheit unterliegen könnte. Außerdem kennen tatsächlich weisere Personen wesentlich mehr ihre eigenen Grenzen und neigen aus authentischer Bescheidenheit heraus eher dazu, sich selbst niedriger einzuschätzen.

kraft *(„Ich als Vorbild wirke, an dem sich andere in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren" S_71).* Der Faktor *Nachhaltige Führung* bildet in Rösings Weisheitsdreieck (2006) damit vor allem den Punkt 2, Entgrenzung, als auch den Punkt 3, Orientierung auf Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl, ab. Die Spannbreite des Faktors *Nachhaltige Führung* geht damit auch über Aussagen der etablierten Instrumente der transformationalen Führung hinaus (z.B. Felfe 2006). Transformationale Führung bleibt auf die Dimension der Vorgesetzten-Mitarbeiter Beziehung beschränkt (siehe weitere Interpretation ab 6.1.3, S.351ff).

Betrachtet man die Mittelwerte des Faktors *Nachhaltige Führung*, so fallen diese insgesamt wesentlich höher aus als auf Faktor 1, dem *Bottom line Management*. Die Mittelwerte reichen von 2,22 bis 3,21, mit einer durchschnittlichen Streuung von 0,62. Fünf der sieben Items erzielen Werte oberhalb von 2,5 eher nahe 3. Verbal entspricht dies der Aussage 3 = Ich stimme ziemlich stark zu, der Wert 2 entspricht der Aussage 2 = Ich stimme mittelmäßig zu. Die Führungskräfte dieser Stichprobe schätzen sich in Bezug auf die Ergebnisse ihrer Führung in den Augen ihrer Mitarbeiter oder Kollegen also eher positiv ein (A*ndere würden über mich sagen, dass ich…*). Dabei könnte es sich natürlich um eine idealisierte Selbsteinschätzung handeln. Die Datenerhebung ohne direktes Fremdbild lässt in diesem Punkt keine Aussage zu.
Eine indirekte Spiegelung kann jedoch die Fremdbild-Stichprobe geben (detaillierte Werte der Auswertung WEIMA-F ab S.293). Zwar gilt der Vergleich nur für einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild in Bezug auf die Items, nicht auf die Personen, da in der Fremdbeurteilung andere Personen eingeschätzt wurden als in der Selbsteinschätzungs-Stichprobe. Jedoch ist hier immerhin zu sehen, welche Werte Manager generell auf diesen Items erreichen können. Denn in der Fremdbeurteilung wurde nach direkt bekannten Führungspersonen gefragt, nicht nach idealen Führungspersonen. Das Fremdbild auf Manager in der F-Stichprobe bestätigt die positive Einschätzung von *Nachhaltiger Führung*. Items aus dem Faktor *Nachhaltige Führung*, die auch in der F-Stichprobe enthalten sind, werden mit Werten zwischen 2,20 bis 2,98 ebenso positiv eingeschätzt wie im Selbstbild. Lediglich das Weisheitsitem (S_75) erhält mit 1,90 in der Fremdeinschätzung einen geringfügig kleineren Wert gegenüber 2,22 in der Selbsteinschätzung (siehe detaillierte Auswertung Fremdeinschätzung ab S.293).

Die Schwierigkeitsindices der Items fallen wesentlich höher aus, als auf Faktor S-1 *Bottom line Management,* d.h. die Items werden insgesamt leichter bewertet. Es ist also für die Studienteilnehmenden einfacher, den Aussagen des Faktors *Nachhaltige Führung* zuzustimmen (zur besseren Lesbarkeit sei untenstehend die Tabelle von Kapitel 5.2.3.2 nochmals eingefügt*).* Kein Schwierigkeitsgrad liegt unter 0,5, d.h. der Bereich schwieriger Items bis 0,2 ist nicht ausgeschöpft. Am leichtesten kann der Aussage zugestimmt werden, „*dass… ich zum langfristigen*

Erfolg der Organisation beitrage"(S_69). Theoretisch erwartungsgemäß und nicht überraschend ist die Tatsache, dass das Weisheitsitem (S_75) den höchsten Schwierigkeitsgrad aufweist (d. h. den niedrigsten Pj-Wert) sowie den niedrigsten Mittelwert (AM). Es ist eben nicht „leicht", sich selbst – auch in den Augen anderer – als weise einzustufen.

Tab. 35 Faktor WEIMA-S2 Nachhaltige Führung (Tabelle repliziert)

Faktor S-2 Nachhaltige Führung (Validierungsfaktor für weise Führung)	Lad	AM*	SD*	Pj*
S_74 Ich dazu beitrage, dass sie sich mehr an die Organisation gebunden fühlen.	.77	2,78	0,88	.69
S_67 Ich sie dazu bringe, mehr zu schaffen, als sie ursprünglich erwartet haben.	.76	2,56	0,84	.64
S_72 Ich durch meine Persönlichkeit andere zu beeindrucken und zu faszinieren vermag (auch wenn ich das evtl. von mir selbst so nicht sagen würde).	.75	2,86	0,87	.71
S_68 Ich die Zusammenarbeit als Führungskraft so gestalte, dass die Mitarbeiter wirklich zufrieden sind.	.67	2,88	0,80	.72
S_71 Ich als Vorbild wirke, an dem sich andere in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren	.64	2,96	0,85	.74
S_75 Ich weise bin oder weiser, als es meinem Alter entspricht (auch wenn ich diese Aussage evtl. so nicht für mich in Anspruch nehme).	.61	2,22	1,04	.55
S_69 Ich zum langfristigen Erfolg der Organisation beitrage.	.60	3,21	0,77	.80
Durchschnittswerte *Werte bis zwei Stellen nach dem Komma angegeben, vollständige Werte siehe Anhang		2,78	0,62	.69

5.2.3.3 Faktor S-3 Integrierende Führung

Faktor S-3 umfasst neun Items und wird mit dem Begriff *Integrierende Führung* umschrieben. Cronbachs Alpha ist mit 0,8485 als gut einzustufen.

Tab. 36 Faktor S-3 Integrierende Führung WEIMA-S Datensatz

Faktor S-3 Integrierende Führung	Lad	AM*	SD*	Pj*
S_22 Ich kann unterschiedliche Gefühle bei mir wahrnehmen und adäquat damit umgehen.	.71	2,92	0,81	.72
S_54 Ich löse Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus.	.71	2,39	0,99	.59
S_26 Ich schaffe ein Klima des Vertrauens bei meinen Mitarbeiter/innen.	.64	3,35	0,73	.83
S_40 Ich sehe mich und die Organisation in einen größeren Lebenskontext eingebunden, in dem das Primat von Wachstum und Gewinnmaximierung keine alleinige Gül-	.60	3,22	1,07	.80

tigkeit mehr hat, und handele daraus.				
S_57 Ich nehme bei Entscheidungen zunächst die Situation wahr, ohne zu werten.	.60	2,79	0,93	.69
S_18 Ich habe sowohl „weibliche“ als auch „männliche“ Persönlichkeitsmerkmale gut integriert.	.57	2,86	0,90	.71
S_20 Ich bin achtsam in großen wie in kleinen Dingen.	.57	2,93	0,86	.73
S_14 Ich bin offen für Lösungsfindung auch durch Intuition und Inspiration.	.56	3,31	0,79	.82
S_23 Ich fühle mich grundlegend mit meinen Mitmenschen verbunden, z.B. auch mit Wettbewerbern.	.55	2,95	1,02	.73
Durchschnittswerte *Werte bis zwei Stellen nach dem Komma angegeben, vollständige Werte siehe Anhang		2,96	0,90	.74

Die Trennschärfewerte der Items (rjt) liegen im Durchschnitt oberhalb von 0,5 und sind damit insgesamt als gut zu bewerten (siehe Anhang S.442). Lediglich das Item S_57 „*Ich nehme bei Entscheidungen zunächst die Situation wahr, ohne zu werten“,* liegt mit einem Wert von 0,4466 knapp unterhalb dieser Grenze. Das Item lädt jedoch ausschließlich auf Faktor 3 und nicht auf einem der anderen Faktoren, so dass anzunehmen ist, dass es am treffendsten in den Kontext der *Integrierenden Führung* passt. Es wird daher zum gegenwärtigen Stand der Forschung dafür plädiert, das Item auf dem Faktor zu belassen, da es auch inhaltlich einen guten Beitrag zu der Haltung repräsentiert, die in dem Faktor *Integrierende Führung* zum Ausdruck kommt.

Das Markeritem des Faktors *Integrierende Führung* ist die Aussage „*Ich kann unterschiedliche Gefühle bei mir wahrnehmen und adäquat damit umgehen“ (S_22).* Hier ist ein Aspekt angesprochen, der der emotionalen Intelligenz zugerechnet werden kann (Goleman, 1995). Emotionale Intelligenz beginnt bei der „self awareness“, der Selbstwahrnehmung von Emotionen, und umfasst dann die angemessene Selbstregulierung. Auch Autoren der transformationalen Führung betonen, dass emotionale Intelligenz auch ein wesentliches Merkmal transformationaler Führungskräfte ist (Studien zitiert in: Felfe, 2006a, S.169 f.).

Im a priori konstruierten Itempool des WEIMA wurde das Item *S_22* der empathischen Präsenz zugerechnet. Dies gilt ebenso für das dritte Item der empirischen Skala *Integrierende Führung,* „*Ich schaffe ein Klima des Vertrauens bei meinen Mitarbeiter/innen“ (S_26).* Eine Führungskraft, die *Integrierende Führung* praktiziert, baut auf Basis der Selbstkenntnis eigener emotionaler Prozesse eine Brücke des Vertrauens zu seinen oder ihren Mitarbeitern.

Fünf der neun Items aus der Skala Integrierende Führung stammen aus der a priori konstruierten Skala Erweiterte Präsenz[157], nämlich die Items S_54 „Ich löse Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus“, S_40 „Ich sehe mich und die Organisation in einen größeren Lebenskontext eingebunden, in dem das Primat von Wachstum und Gewinnmaximierung keine alleinige Gültigkeit mehr hat und handele daraus“, S_20 „Ich bin achtsam in großen wie in kleinen Dingen“, S_14 “Ich bin offen für Lösungsfindung auch durch Intuition und Inspiration“, S_23 „Ich fühle mich grundlegend mit meinen Mitmenschen verbunden, z.B. auch mit Wettbewerbern“. Die Aussage S_18, „Ich habe sowohl „weibliche“ als auch „männliche“ Persönlichkeitsmerkmale gut integriert“, stammt aus der a priori Skala Diversity-Ethik.

Welche Haltung der Führungskraft spiegelt sich in der Summe dieser Aussagen? Es ist die Haltung einer Integration, eines Sowohl-als-auch an Stelle eines Entweder-oder. Die Führungskraft bejaht sich als sowohl weiblich als auch männlich, sowohl in kleinen als auch in großen Dingen achtsam, sowohl verbunden mit den Mitmenschen allgemein als auch mit Wettbewerbern. Lösungen werden sowohl im rationalen Raum als auch durch Intuition und Inspiration gesucht. Diese Haltung beruht auf empathischer und vor allem auf erweiterter Präsenz, den reinen Bewusstseinsqualitäten, wie sie im Spektrum des Bewusstseins beschrieben sind (Belschner 2005b).

Dieses Bewusstsein kann über die wertungsfreie Betrachtung begünstigt werden, wie es in Item S_57 aus der a priori Skala zur Modulation des Bewusstseins zum Ausdruck kommt: „Ich nehme bei Entscheidungen zunächst die Situation wahr, ohne zu werten“. Die gleichsam schwebende Offenheit führt in einen Raum der Ruhe, aus dem heraus Problemlösung geschieht: „Ich löse Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus“(S_54). Im Faktor Integrierende Führung erscheinen Aussagen, die dem Konstrukt der Achtsamkeit zugerechnet werden können (Walach et al., 2004, siehe auch Konstruktion der Items unter 4.4.1.1, S.178 und Vergleich mit der Studie von Limas und Hansson, unter 6.1.3, S.351).

Aus der Präsenz der Achtsamkeit, der Erfahrung von Verbundenheit mit einem größeren Lebenskontext, ergibt sich eine Ethik des Wollens, nicht des Sollens, wie es sich in Item S_40 spiegelt: „Ich sehe mich und die Organisation in einen größeren Lebenskontext eingebunden, in dem das Primat von Wachstum und Gewinnmaximierung keine alleinige Gültigkeit mehr hat und

157 Der Begriff „Reine Bewusstseinszustände“ und „Non-duale Präsenz“ von Belschner (2002, 2005, 2006) wurde für die Studie umbenannt in *Erweiterte Präsenz*, siehe Konstruktion des Itempools ab S.178

handele daraus“ (siehe auch Diskussion zum Training moralischer Vorstellungskraft unter 6.2.2.1, S.371ff.).

Die Mittelwerte (AM), die sich für die untersuchten Führungspersonen auf der Skala *Integrierende Führung* in der Selbsteinschätzung ergeben, liegen mit durchschnittlich 2,96 am zweithöchsten von allen fünf Faktoren (bei einer durchschnittlichen Standardabweichung von SD = 0,6). Der Mittelwert 2,96 entspricht annähernd der verbalen Marke 3 = *Ich stimme ziemlich stark zu* (2 = *Ich stimme mittelmäßig zu*). Bei dieser sehr positiven Selbsteinschätzung stellt sich also eine ähnliche Frage wie bei Faktor S-2 der *Nachhaltigen Führung*, nämlich ob im Sinne der sozialen Erwünschtheit hier ein positiv verzerrtes Selbstbild vorliegt. Eine Betrachtung der Werte aus der Fremdbeurteilung ermöglicht einen Vergleich auf Itemebene[158]. Sieben der neun Items aus dem Faktor *Integrierende Führung* erscheinen ebenfalls in der Fremdbeurteilung (nicht abgebildet in der Fremdbeurteilung sind lediglich die Items S_26 und S_20). Durchschnittlich liegt die Bewertung der Items in der Fremdbeurteilung eher im Bereich der 2-er Marke = *Ich stimme mittelmäßig zu* (nur Item S_54 erhält eine noch etwas niedrigere Bewertung mit 1,85; siehe detaillierte Auswertung Faktoren der Fremdbeurteilung ab S.293). Damit sind die Werte in der Fremdbeurteilung jedoch nicht so diskrepant, dass man bereits von einer verzerrten Wahrnehmung in der Selbstbeurteilung für die vorliegende Stichprobe sprechen könnte. Es scheint damit möglich, dass Führungskräfte die Haltungen der *Integrierenden Führung* einnehmen und auch gegenüber Personen transportieren, von denen sie eingeschätzt werden.

Die Schwierigkeitsindices des Faktors S-3 *Integrierende Führung* liegen im oberen empfohlenen Wertebereich Pj>0,2<0,8 (siehe Fußnote 150, S.230). Insgesamt sind die Items also als leicht einzustufen, die Teilnehmer der Stichprobe können den Aussagen gut zustimmen. Dies mag in den demografischen Besonderheiten der Stichprobe liegen, die als bewusstseinsgebildet und bewusstseinsaffin gekennzeichnet wurde (siehe demografische Variablen, Zusammenfassung ab S.220). Es ist zu vermuten, dass für weniger bewusstseinsgebildete Stichproben, die mehr in der algorithmischen Präsenz verankert sind, die Zustimmung zu den Items des Faktor 3 wesentlich schwieriger sein dürfte. Dies bleibt zukünftig zu untersuchen.

158 Ein Vergleich auf Personenebene kann nicht vorgenommen werden, da die bewerteten Personen der F-Stichprobe nicht identisch sind mit den Teilnehmern der S-Stichprobe, siehe ebenfalls Darstellung bei Faktor S-2 ab S.232)

5.2.3.4 Faktor S-4 Integrität und Offenheit

Faktor S-4 enthält nur drei Items und einem Cronbachs alpha von 0,579. Dieser Wert ist allein schon auf Grund der geringen Itemanzahl erwartungsgemäß niedrig. In einer zukünftigen Version des WEIMA müssen für diese Skala weitere Items konstruiert werden, um die Reliabilität der Skala in einen akzeptablen Bereich zu bringen.

Tab. 37: Faktor S-4 Integrität und Offenheit WEIMA-S Datensatz

Faktor S-4 Integrität und Offenheit	Lad	AM*	SD*	Pj*
S_48 Ich setze mich für meine Werte ein, auch wenn andere nicht zustimmen.	.65	3,19	0,78	.79
S_10 Ich kenne die Grenzen meines Wissens und hole mir Unterstützung, wo ich sie brauche.	.65	3,38	0,69	.84
S_58 Ich habe aktiv Kontakt zu Menschen unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Lebenspräferenzen - im Unternehmen oder privat.	.60	3,22	0,87	.80
Durchschnittswerte des Gesamtfaktors *Werte bis zwei Stellen nach dem Komma angegeben, vollständige Werte siehe Anhang		3,25	0,58	.81

Die Trennschärfe (rjt) von zwei Items liegt unterhalb 0,5, jedoch noch in einem akzeptablen Bereich mit 0,41 für Item S_48, und 0,45 für Item S_58. Item S_10 weist mit einem Trennschärfewert von 0,31 den niedrigsten Werte auf. Es lädt außerdem auch mit 0,339 auf Faktor S-5, was darauf hinweist, dass das Item weitere Bedeutungen transportiert.

Die Benennung des Faktors fiel nicht ganz leicht, da hier ein fast paradox anmutender Zusammenhang abgebildet wird. Item S_10 und S_58 sprechen für Offenheit und Kontakt mit anderen Menschen, bei Item S_10 *„Ich kenne die Grenzen meines Wissens und hole mir Unterstützung, wo ich sie brauche“* offensichtlich aus einer Haltung der Anerkenntnis der eigenen Grenzen heraus, was im Modell des Weisheitsdreiecks von Rösing (2006) mit dem Pol der „Eingrenzung“ beschrieben ist. Aus Item S_58 *„Ich habe aktiv Kontakt zu Menschen unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Lebenspräferenzen - im Unternehmen oder privat“* entspricht eher Rösings postuliertem zweiten Pol im Weisheitsdreieck, der Entgrenzung, mit der Haltung der Offenheit und dem Wissen um Vielfalt und multiple Perspektiven (siehe Anhang S.578). Im Spannungsverhältnis zu dieser offenen Haltung steht das Markeritem des Faktors S-4 *„Ich setze mich für meine Werte ein, auch wenn andere nicht zustimmen“(S_48).* Aus diesem Item spricht die Werteorientierung, die Rösing als Spitze in ihrem dreieckigen Weisheitsmodell postuliert. Auch wird in Item S_48 die eigene Grenze thematisiert, allerdings jetzt in Richtung einer Abgrenzung gegen andere, wenn die eigenen Werte-Grenzen überschritten sind. Schließlich wurde als Benen-

nung für den Faktor der Begriff *Integrität und Offenheit* gewählt[159] [160]. Der Bezug zu dem eher Grenzen setzenden Aspekt dieses Faktors wird durch die Stichprobe des WEIMA-F Datensatzes gestärkt. Dort lädt zwischen den Items des Faktors S-4 das Item F/S_62 *„… vertritt seine/ ihre Meinung auch gegenüber höheren Vorgesetzen oder Stakeholdern"* (zur weiteren Diskussion und Entwicklung von Items für diesen Faktor siehe unter 5.13.2.1, S.337f.).

Mit Mittelwerten (AM) von 3,25 (3 = Ich stimme ziemlich stark zu) weist dieser Faktor die höchsten Mittelwerte auf, bei der niedrigsten Standardabweichung (SD = 0,581). Die Schwierigkeitsindices weisen darauf hin, dass die Aussagen für die Teilnehmer dieser Stichprobe leicht zu beantworten waren und liegen mit einem durchschnittlichen Schwierigkeitsindex von Pj = 0,81 gerade noch im empfohlenen Grenzbereich von 0,8 (siehe Fußnote 150 S.230). Ähnlich wie bei Faktor S-3 wird davon ausgegangen, dass sowohl die Mittelwerteausprägung als auch der Schwierigkeitsindex in anderen, weniger bewusstseinsgebildeten Stichproben von Führungskräften sehr anders ausfallen kann. Es wird daher nicht angestrebt, die Schwierigkeit der bestehenden Items durch Umformulierung zu erhöhen (bzw. den Pj-Wert zu senken).

5.2.3.5 Faktor S-5 Organisationales Vertrauen

Der fünfte Faktor der WEIMA-S Stichprobe enthält, wie der Faktor S-4, lediglich 3 Items. Erwartungsgemäß fällt Cronbachs alpha mit 0,631 niedriger aus als es für eine reliable Skala erforderlich ist. Wie bei Faktor S-4 müssen hier für eine einsetzbare Skala zukünftig Items nachkonstruiert werden. Der Faktor wurde insgesamt mit der Bezeichnung *Organisationales Vertrauen* umschrieben.

---

159 Definition im deutschen Wörterbuch: „Integrität steht für Makellosigkeit, Unverletzlichkeit, Unversehrtheit. Synonyme für Integrität sind: Richtigkeit, Ordnung, Sicherheit, Aufrichtigkeit, Anständigkeit, Korrektheit". Deutsches Wörterbuch online: http://www.woxikon.de/wort/integrit%C3%A4t.php, abgerufen am 3. August 2011.

160 Definition von Integrität im wirtschaftlichen Kontext: „ist das auf Erfahrungen und Erwartungen gestützte Ansehen bzw. Vertrauen, das ein Akteur A bei anderen Akteuren B (C, D, usw.) hat, hinsichtlich der Berücksichtigung der (berechtigten) Interessen von B bzw. der Einhaltung von Verträgen sowie formellen und informellen Regeln. Der Aufbau von Integrität ist eng mit der Übernahme von Verantwortung verbunden". Gabler online Lexikon http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/integritaet.html, abgerufen am 3. August 2011.

Tab. 38 Faktor S-5 Organisationales Vertrauen WEIMA-S Datensatz

Faktor S-5 Organisationales Vertrauen	Lad	AM*	SD*	Pj*
S_60 Ich stehe ohne Unterstützung meines Vorgesetzten da, wenn es hart auf hart kommt.	-.74	2,68	1,36	.67
S_24 Ich werde von meinem Vorgesetzten unterstützt, auch mal unangenehme Dinge durchzustehen und vermittle das auch an meine Mitarbeiter/innen.	.73	2,84	1,12	.70
S_63 Ich kenne die informellen Entscheidungswege in der Organisation und weiß sie zu nutzen.	.54	2,72	0,93	.68
Durchschnittswerte *Werte bis zwei Stellen nach dem Komma angegeben, vollständige Werte siehe Anhang		2,77	0,86	.68

Die Bezeichnung des Faktors als *Organisationales Vertrauen* meint einerseits das Vertrauen in die Organisation und auch Loyalität zur Organisation. Dabei fällt die Bedeutung der Vorgesetztenbeziehung auf, die gleich mit zwei Items vertreten ist - einem negativ und einem positiv kodierten - die beide aus der a priori Skala *Rollendilemmata* stammen. Das Markeritem der Skala, Item S_60, drückt als negativ kodiertes Item ebenso wie Item S_24 Unterstützung durch den Vorgesetzten aus. Diese unterstützende Beziehung durch den nächsten Vorgesetzten wird in der Aussage von Item S_24 auch als Signal an die Mitarbeiter gegeben *„…und vermittle das auch an meine Mitarbeiter/innen*“ (S_24). Die Unterstützung durch den Vorgesetzten gibt Vertrauen in die Organisation, das auch an die eigenen Mitarbeiter weitergegeben wird[161]. Die Aussage von S_63 *Ich kenne die informellen Entscheidungswege in der Organisation und weiß sie zu nutzen* könnte in mehrere Richtungen gedeutet werden, z.B. im Sinne einer egozentrischen Ausrichtung auf den eigenen Vorteil. Konzipiert war S_63 a priori als Item der Skala *Empathische Präsenz*, das heißt auf der Skala, die eine Bezogenheit im sozialen Kontakt ausdrückt. Angelehnt und inspiriert war die Formulierung aus Items der Studie von Limas und Hansson (2004), in deren Ergebnissen sich der Faktor „Practical political acumen“ als ein Faktor weiser Führungskräfte etablierte (dt. in etwa mit „politische Klugheit“ zu übersetzen, ebenda, 2004, S.92)[162]. Schaut man auf doppelladende Items für den Faktor S-5, sieht man, dass S_63 auch auf dem Faktor *Integrität und Offenheit* lädt (siehe unter Tab. 37, S.239). Daher ist vom semantischen Kontext her anzunehmen, dass eine rein egozentrische Motivation bei der Nutzung der informellen Wege nicht im Vordergrund steht, wenn Teilnehmer diese Aussage bejahen. Umgekehrt weist ein doppeladendes Item von Faktor S-4 auf dem Faktor S-5 ebenfalls in die

161 Die Bedeutung der Vorgesetztenbeziehung für Vertrauen, Mitarbeiterbindung und Korruptionsprävention ist konform mit dem Stand der Forschung, siehe Teil 1 und 2.

162 Dies waren Items 29, 31 und 36 bei Limas und Hansson. Ein Paper mit Items wurde als private Mitteilung per Email von Robert Hansson zugestellt. Zur Itemliste des a priori Itempools des WEIMA mit Quellen siehe Anhang, S. 408.

Richtung von *Organisationalem Vertrauen*, *„Ich kenne die Grenzen meines Wissens und hole mir Unterstützung, wo ich sie brauche“ (S_10)*. Eine Führungskraft holt vermutlich nur dann Unterstützung innerhalb der Organisation, wenn sie vertrauen kann, dass diese Anfrage nicht gegen sie gewendet wird.

Die Trennschärfen (rjt) der Items von Faktor S-5 sind zufriedenstellend für Item S_60 mit rjt = 0,48 und gut für Item S_24 mit rjt = 0,54. Lediglich Item S_63 weist mit einer Trennschärfe von 0,33 einen nicht ganz zufriedenstellenden Wert auf[163].

Der durchschnittliche Itemmittelwert (AM) von 2,77 liegt zwischen den verbalen Aussagen 2 = *Ich stimme mittelmäßig zu* und 3= *Ich stimme ziemlich stark zu*. Item S_60, das negativ kodiert ist, weist dabei eine hohe Streuung von 1,36 auf. Teilnehmende erfahren also die fehlende Unterstützung ihres Vorgesetzten sehr unterschiedlich, was zu erwarten ist, da es sich um die individuelle Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehung handelt. Das gleiche gilt für Item S_24 im umgekehrten Verhältnis für ausgedrückte Unterstützung und einer etwas niedrigeren Streuung von 1,12. Die Schwierigkeitsindices liegen unterhalb von 0,8, decken jedoch immer noch eher den leichteren Bereich von Items ab, da keines unterhalb von 0,6 liegt. Teilnehmende dieser Stichprobe können Aussagen zum organisationalen Vertrauen eher leicht zu zustimmen, aber nicht ganz so leicht wie den Aussagen auf Faktor S-3 *Integrierende Führung* oder dem Faktor S-2 *Nachhaltige Führung*. Es ist vorstellbar, dass gerade der Faktor *Organisationales Vertrauen* in Organisationen und in der individuellen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung sehr unterschiedlich ausgeprägt ist.

Zur Erweiterung dieser Skala sollten Items konstruiert oder wieder aufgenommen werden, die Rückhalt, Vertrauen und Vertrautheit in und mit der Organisation zum Ausdruck bringen (siehe zur Aufstockung des Itempools unter 5.13.2.2, S.341). Bei der Neukonstruktion von Items könnte man in jedem Fall auch schwierigere Items hinzu konstruieren.

163 Item S_63 lädt darüber hinaus auch auf Faktor S-4 mit L= 0,316.

5.2.4 Korrelation der WEIMA-S-Faktoren

Tab. 39 Korrelation der WEIMA-S Faktoren

Korrelationen

	F2S	F3S	F4S	F5S
F1S	-,036	-,149	-,194*	-,035
F2S	1	,481**	,357**	,187*
F3S		1	,410**	,217*
F4S				,117

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Betrachtet man die Interkorrelationen der Faktoren untereinander, lässt sich die zunächst offen formulierte Hypothese überprüfen, ob und in welchem Zusammenhang das Spektrum des Bewusstseins mit Weisheit in Führung und Management steht. Mit dem Faktor S-2 für *Nachhaltige Führung* - dem theoretisch postulierten und empirisch validierten Kriterium für weise Führung - korrelieren die Faktoren S-3, S-4 und S-5 positiv, sowie Faktor S-1 leicht negativ, jedoch ohne Signifikanz.

Am höchsten korreliert mit Faktor S-2 der Faktor S-3 *Integrierende Führung* mit 0,48 auf einem sehr signifikanten Niveau (P= 0,01). Der *Integrierenden Führung* unterliegen *Empathische und Erweiterte Bewusstseinspräsenz*[164]. Damit ist die offene Hypothese nach dem Zusammen in Richtung eines positiven Zusammenhangs für die empathische und die erweiterte Präsenz mit dem Konstrukt der Weisheit in Führung und Management beantwortet.

Faktor S-4 *Integrität und Offenheit* steht mit r= 0,357 ebenfalls in einem sehr signifikanten Zusammenhang mit S-2 *Nachhaltiger Führung*. Und auch Faktor S-5 *Organisationales Vertrauen* weist mit r=0,187 eine signifikante positive Korrelation zu S-2 auf.

Die Faktoren S-4 und S-5 waren aufgrund ihrer Konstruktion und Semantik a priori nicht eindeutig einer Bewusstseinspräsenz zuzuordnen (siehe Konstruktion der Items 4.4.1.1, S. 178). Durch die Korrelation erweist sich jedoch, dass diese Faktoren inhaltlich ebenso positiv mit *Nachhaltiger Führung* in Zusammenhang stehen, wie die *Integrierende Führung* mit der unterliegenden *Empathischen und Erweiterten Bewusstseinspräsenz*. *Integrität und Offenheit* sowie *Organisationales Vertrauen* sind Teil einer weisen Führung. Dieser Befund wird auch durch die erste Weisheitsuntersuchung von Limas und Hansson (2004) bestätigt, die inhaltlich ähnliche Fakto-

164 Erweiterte = Non-duale Präsenz nach Belschner, (2005b, BPP-33), siehe Erläuterung in Fußnote 157 S. 237.

ren als Teil weiser Führung benannt hatten wie *Respect for diversity, Practical Political Acumen und Sensitivity to Organization´s Culture* (ebenda, S.92).

Für den Faktor S-3 *Integrierende Führung* besteht der höchste korrelative Zusammenhang mit Faktor S-4 *Integrität und Offenheit*, der bei r=0,410 statistisch sehr signifikant ist. Mit Faktor S-5 *Organisationales Vertrauen* ergibt sich ein niedrigerer aber noch signifikanter Zusammenhang von r=0,217. Über die Korrelationen lässt sich schließen, dass die unterliegenden Bewusstseinspräsenzen auf den Faktoren S-4 und S-5 zumindest der *Empathischen und Erweiterten Präsenz* nicht entgegenlaufen und nicht der algorithmischen Präsenz zu zurechnen sind.

Faktor S-4 *Integrität und Offenheit* steht in einem leicht positiven, jedoch nicht signifikanten Zusammenhang mit Faktor S-5 *Organisationales Vertrauen* (r=0,117). Der Aspekt der Offenheit des Faktors S-4 innerhalb der Organisation und gegenüber Menschen könnte hier vermutlich den positiven Zusammenhang mit Faktor S-5 *Organisationalem Vertrauen* bewirken[165].

Der Faktor S-1 *Bottom line Management*, auf dem überwiegend Items der algorithmischen Bewusstseinspräsenz und negativ kodierte Items der empathischen Präsenz laden, ist leicht negativ mit allen anderen Faktoren korreliert. Statistisch signifikant ist dies allerdings nur für Faktor S-4 *Integrität und Offenheit* mit r=1,94 (p=0,05).

In Summe kann man sagen, dass sich zwei Manager, Managerinnen diametral unterscheiden, wenn sie die Haltungen und das Verhalten des *Bottom line Managements* einnehmen (Faktor S-1) oder wenn sie die Haltungen der Faktoren *Integrierende Führung* (S-3)*, Integrität und Offenheit (*S-4) und *Organisationales Vertrauen* (S-5) verkörpern. Es ergeben sich entgegengesetzte Führungsstile, die auch zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. *Bottom line Management* leistet keinen statistisch signifikanten Beitrag zu *Nachhaltiger Führung* (Faktor S-2), während dies bei den anderen drei Faktoren gegeben ist.

165 Faktor S-4, Item S_10 „Ich kenne die Grenzen meines Wissens und hole mir Unterstützung, wo ich sie brauche und S_58 „Ich habe aktiv Kontakt zu Menschen unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Lebenspräferenzen - im Unternehmen oder privat“

5.3 Clusteranalyse WEIMA-S Faktoren (Personengruppen)

Für die Stichprobe Selbsteinschätzung wurde im nächsten Schritt der Datenanalyse überprüft, inwiefern sich empirische Muster abbilden lassen zwischen Personengruppen mit spezifischen Unterschieden auf den Mittelwerten der fünf WEIMA-S Faktoren. Solche unterschiedlichen Ausprägungen wären dann Mischungen oder auch „Legierungen“ (Belschner, 2005, S.14), die Führungspersonen im beruflichen Handeln zeigen. Zur Überprüfung solcher typischer Personengruppen wurde auf Basis der WEIMA-S Faktoren eine hierarchische Clusteranalyse durchgeführt. Mittels einer Clusteranalyse können Cluster von Personen (Personengruppen) identifiziert werden, die innerhalb der Gruppe eine möglichst geringe Varianz aufweisen, während die Varianz gegenüber den anderen Gruppen möglichst hoch sein soll (Bortz & Döring, 1999, S.354).

Tab. 40 Clusteranalyse WEIMA-S Datensatz Zuordnungsübersicht

Zuordnungsübersicht

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	35	36	,000	0	0	100
2	14	17	,058	0	0	59
3	22	97	,058	0	0	23
107	11	35	3,233	97	100	108
108	5	11	3,655	106	107	109
109	5	39	4,036	108	102	110
110	5	14	4,416	109	105	111
111	5	56	6,398	110	30	112
112	5	25	6,867	111	0	113
113	5	90	8,761	112	0	114
114	5	127	10,776	113	0	115
115	5	59	24,012	114	0	0

Das Ellenbogenkriterium verweist auf eine 4-Cluster-Lösung[166]

Tab. 41 gibt eine Übersicht über die Anzahl der Fälle pro Cluster. Tab. 42 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen pro Cluster. Alle weiteren statistischen Berechnungen zur Signifikanz der Clusteranalyse (one way ANOVA, Robuste Testverfahren und Mehrfachvergleiche) finden sich im Anhang (siehe 8.10.1, ab S.446). Anschließend wird ein zusammenfassender Überblick über die Personengruppenprofile mit den signifikanten demografischen Items gege-

166 Das Ellenbogenkriterium verweist auf den sprunghaften Anstieg des Heterogenitätsmaßes (der Fehlerquadratsumme) zwischen jeweils zwei spezifischen Schritten der Analyse. An dieser Stelle, dem „Ellenbogen“, wird die Anzahl sinnvoll interpretierbarer Cluster festgelegt (siehe die Festlegung bei Belschner, 2005a, S.14).

ben, in denen sich die Personengruppen unterscheiden. Diese werden folgend dargestellt und diskutiert.

Tab. 41 Anzahl der Fälle pro Cluster WEIMA-S Datensatz

QCL_1 Cluster-Nr. des Falls

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	39	29,3	33,6	33,6
	2	34	25,6	29,3	62,9
	3	1	,8	,9	63,8
	4	42	31,6	36,2	100,0
	Gesamt	116	87,2	100,0	
Fehlend	System	17	12,8		
Gesamt		133	100,0		

Der Cluster 3 enthält nur einen Fall und wird deshalb selegiert. Cluster 4 wird als Personengruppe 3 deklariert. Die Cluster/Personengruppen sind ausreichend und untereinander annähernd ausbalanciert besetzt. Personengruppe 1 (Cluster 1) mit 39 Personen, Personengruppe 2 (Cluster 2) mit 34 Personen und Personengruppe 3 (Cluster 4) mit 42 Personen.

Tab. 42: Clusteranalyse Mittelwerte und Standardabweichung auf den WEIMA-S Faktoren

ONEWAY deskriptive Statistiken

		N	Mittelwert	Standardabweichung
F1S Bottom line management	1	39	1,2732	,53369
	2	34	1,0027	,60281
	3	42	1,3907	,55119
	Gesamt	115	1,2361	,57872
F2S Nachhaltige Führung	1	39	2,8681	,41506
	2	34	3,1723	,47024
	3	42	2,4626	,53341
	Gesamt	115	2,8099	,55545
F3S Achtsame Führung	1	39	2,9783	,52827
	2	34	3,3922	,36825
	3	42	2,6733	,42410
	Gesamt	115	2,9893	,53123
F4S Integrität und Offenheit	1	39	3,2906	,53628
	2	34	3,5980	,49086
	3	42	2,9365	,50600
	Gesamt	115	3,2522	,57497
F5S Organisatorisches Vertrauen	1	39	1,8547	,55036
	2	34	3,5490	,37500
	3	42	3,1270	,37505
	Gesamt	115	2,8203	,83920
FGS Gesamtwert (WEIMA-S)	1	39	2,4530	,27150
	2	34	2,9428	,22348
	3	42	2,5180	,17469
	Gesamt	115	2,6216	,30734

5.3.1 Beschreibung und Interpretation der Personengruppen

Tab. 43 zeigt die Übersicht der drei entstandenen Personenprofile. Sie unterscheiden sich signifikant in der Ausprägung der Mittelwerte auf den WEIMA-Faktoren. Außerdem sind die unterscheidenden Merkmale aus den demografischen Variablen aufgelistet, für die Hypothesentests durchgeführt wurden[167]. Bei der Beschreibung der Gruppen werden zunächst die Mittelwertsunterschiede auf den Faktoren diskutiert sowie die signifikant unterschiedlichen Variablen aus dem Bereich des Berufsfeldes und der Funktion. Die Unterschiede in den bewusstseinsbildenden Variablen werden dann im Überblick vergleichend dargestellt, nachdem die anderen Hauptmerkmale der Gruppen zunächst spezifiziert wurden.

167 Die Kreuztabellen mit den detaillierten Werten sind zu finden im Anhang.

Tab. 43 Personenprofile Clusteranalyse WEIMA-S Faktoren

Personengruppenprofile (WEIMA-S)								
		PG1 N=39	**PG2 N=34**	**PG3 N=42**	**1-2**	**1-3**	**2-3**	**Seite**
F1s	Bottom line management	durchschnittlich	niedrig	hoch	n.s.	n.s.	*	
F2s	Nachhaltige Führung	durchschnittlich	hoch	niedrig	*	**	**	
F3s	Achtsame Führung	durchschnittlich	hoch	niedrig	**	**	**	
F4s	Integrität und Offenheit	durchschnittlich	hoch	niedrig	*	**	**	
F5s	Organisationales Vertrauen	niedrig	hoch	erhöht	**	**	**	
FGs	Gesamtsumme WEIMA-S (F1 – F5)	niedrig	hoch	niedrig	**	**	**	
Funkt1_S	Berufsfeld/ Funktion	Personal Ausführende von Dienstleistungen	Produktion Stabsfunktionen/ Strategie / Vorstand Vertrieb	Administration Forschung/ Produktentwicklung	Chi-Quadrat = ,032 Fisher = ,052			
AG_A_S	Aktive Glaubensausübung	39,1%	41,3%	19,6%	Chi-Quadrat = ,005 Fisher = ,005			

Personengruppenprofile (WEIMA-S)								
		PG1 N=39	**PG2 N=34**	**PG3 N=42**	**1-2**	**1-3**	**2-3**	**Seite**
AG_B_S	Intensität der aktiven Glaubensausübung	weniger als einmal wöchentlich	mehrmals wöchentlich oder täglich	täglich	Chi-Quadrat = ,013 Fisher = ,010			
NKO_B_S	zusätzliche Weltanschauung	religiös/ spirituell/ Kirchenzugehörigkeit	religiös/ spirituell/ Kirchenzugehörigkeit	antroposophisch oder atheistisch	Chi-Quadrat = ,019 Fisher = ,016			
BH_ S	Einfluss der Spiritualität auf	hoher Anteil 86,8% innerhalb PG	hoher Anteil 97,1% innerhalb PG	geringerer Anteil 66,7% innerhalb PG	Chi-Quadrat = ,001 Fisher = ,002			
EF_ S	Ausübung eines Entspannungsverfahrens	hoher Anteil 81,1% innerhalb PG	hoher Anteil 85,3% innerhalb PG	geringerer Anteil 62,5% innerhalb PG	Chi-Quadrat = ,047 Fisher = ,054			
MUSIK_ S	Musische Aktivitäten (nur tendenziell)	größter Anteil (40%) 84,2% innerhalb PG	28,8% 67,6% innerhalb PG	31,3% 61,0% innerhalb PG	Chi-Quadrat = ,061 Fisher = ,059			
PCD_ S	Intensität der genannten Zusatzaktivitäten	regelmäßig 47,4% innerhalb PG	regelmäßig 73,5% innerhalb PG	regelmäßig 40,5% innerhalb PG	Chi-Quadrat = ,050 Fisher = ,038			
1-3 bedeutet z. B. Personengruppenvergleich 1 mit 3; T = p<.10 (Tendenz), * p<.005 (signifikant), ** p<.001(hoch signifikant); S = Seite mit den Berechnungen; PG = Personengruppe								

5.3.1.1 Personengruppe 1 – Die entwicklungsfähigen Reservierten

PG1 umfasst N=39 Personen. Diese Gruppe weist für alle Faktorenmittelwerte von Faktor S1-S4 durchschnittliche Werte auf, jedoch niedrige Werte für die Gesamtsumme des WEIMA und für Faktor F-5 *Organisationales Vertrauen*. Der Faktor S-5 erfasst in zwei Variablen die Unterstützung durch den Vorgesetzten und in einer Variable die Kenntnis und Vertrautheit mit den informellen Strukturen der Organisation (S_63 „*Ich kenne die informellen Entscheidungswege in der Organisation und weiß sie zu nutzen"*). Kennzeichnend für die Personengruppe 1 ist also, dass es an der klugen Kenntnis und Nutzung der Organisationsstrukturen und an der wahrgenommenen Rückendeckung durch den Vorgesetzten innerhalb der Organisation fehlt. Ob dieser niedrig ausgeprägte Wert auf dem Faktor *Organisationales Vertrauen* auf konkreten Enttäuschungen oder auf einer allgemeinen Reserviertheit gegenüber der Organisation beruht, kann ohne Kenntnis von Einzelfällen nicht erschlossen werden. Dies wäre zukünftig zu untersuchen. Für den Aspekt des mangelnden Vertrauens der Personengruppe in die Organisation wird daher anstelle des möglichen Wortes die „Enttäuschten" zunächst der neutralere Begriff „*Die Reservierten*" gewählt. Der Aspekt der möglichen Entwicklungsfähigkeit dieser Gruppe bezieht sich auf die Faktoren S-1 bis S-4. Die *entwicklunsgfähigen Reservierten* weisen keinen signifikanten Unterschied zwischen dem Faktor Bottom line Management zu den nächsten Faktoren S-2 bis S-4 auf. Dieser Unterschied ist in den anderen beiden Gruppen deutlich sichtbar. Die Trennung zwischen algorithmischer Präsenz und den anderen Präsenzmodi (empathisch und erweitert) ist bei Personengruppe 1 also nicht so stark ausgeprägt, wie bei den beiden anderen Gruppen. Auf keinem der Faktoren gibt es eine eindeutig starke Ausprägung. Das beinhaltet jedoch auch die Möglichkeit, sich in die eine oder andere Richtung weiter zu entwickeln. Theoretisch könnten sich Personen aus der Gruppe 1 in Gruppe 3 weiter entwickeln und die algorithmische Präsenz des *Bottom line Managements* stärker ausbilden. Oder es könnte eine Entwicklung in Gruppe 2 geben, indem sich die Bewussteinsfaktoren empathische und erweiterte Präsenz erhöhen. Es wäre also gerade bei Gruppe 1 interessant herauszufinden, ob und durch welche Interventionen oder Ereignisse eine Entwicklung stattfindet. Dies könnte als Anschlussfragestellung in späteren Untersuchungen fortgeführt werden.

Aus den demografischen Variablen der Gruppen geht nicht hervor, dass sich *Die entwicklungsfähigen Reservierten* in der Hierarchieebene oder der Dauer der Betriebszugehörigkeit unterscheiden, was eventuell eine Erklärung für die Aspekte von organisationaler Enttäuschung ergeben könnte (Felfe, 2008; Wunderer & Küpers, 2002). Ein Unterschied zu den anderen Gruppen besteht darin, dass sich in der Gruppe 1 signifikant mehr Personen aus dem Unternehmensbereich Personal befinden und/oder Ausführende von Dienstleistungen. Dies könnte man so interpretieren, dass gerade im Personalbereich viele Konfliktfälle aus der Organisation bekannt sind

und bearbeitet werden. Eventuell ergibt sich schon daraus ein geringeres Vertrauen in die Organisation als Ganzes, unabhängig von der direkten Vorgesetztenbeziehung. Personen aus Dienstleistungsberufen weisen generell eine hohe emotionale Belastung auf (z.B. Siegrist 2008), auch dies könnte eine Erklärung in das geringere Vertrauen der Personengruppe in die Organisation als haltendes Umfeld sein. Da in der Stichprobe ein überdurchschnittlicher Prozentsatz von Personen aus dem psychosozialen Dienstleistungssektor untersucht wurde, kann auch dieser Faktor eine Erklärung für die besondere Beanspruchung der Zielgruppe sein.

5.3.1.2 Personengruppe 2 – Die integrierend Nachhaltigen

Personengruppe 2 zeichnet sich dadurch aus, dass der Faktor S-1 *Bottom line Management* niedrig ausgeprägt ist, während die Mittelwerte auf allen anderen Faktoren, einschließlich des Gesamtwertes WEIMA, hoch ausfallen. Dem Faktor S-1 unterliegt die algorithmische Präsenz. In dieser Bewusstseinspräsenz unterscheidet sich die Personengruppe 2 signifikant von der Gruppe 3, während der Unterschied zu Gruppe 1 nicht signifikant ausfällt und sich auch Gruppe 1 und 3 in diesem Aspekt nicht signifikant unterscheiden.

Die Personengruppe 2 wird aufgrund der hohen Ausprägung auf den Faktoren jenseits des *Bottom line Managements* als die *Integrierend Nachhaltigen* bezeichnet. Personen dieser Gruppe sind dadurch gekennzeichnet, dass eine reine Orientierung an Zahlen und kurzfristigen Ergebnissen sowie Kontrolle und Misstrauen gering ausgeprägt sind. Man könnte sie daher auch als weitsichtig bezeichnen. Der Zusatz integrierend nimmt Bezug auf den Faktor S-2 *Integrierende Führung*, in dem Aspekte der emotionalen Intelligenz angesprochen sind, und auf den Faktor S-5 *Organisationales Vertrauen.* Den *Integrierend Nachhaltigen* gelingt es, integrierend zu wirken und Vertrauen zu schaffen. Sie kennen sich außerdem auch mit den Regeln der Organisation aus und können Macht positiv einsetzen[168].

Personen aus der Gruppe der *Integrierend Nachhaltigen* finden sich mehrheitlich in Hierarchieebenen, die auch einen Überblick erfordern, nämlich Stabsfunktionen, Strategie- und Vorstandsfunktionen. Sowohl relativ zu den anderen Gruppen als auch innerhalb der Personengruppe sind hier die meisten Personen in strategischer Verantwortung zu finden (absolute Zahlen in der Stichprobe: Gruppe 1: 14,3%, Gruppe 2: 71,4%, Gruppe 3: 14,3%; Innerhalb der Gruppen:

168 Für die Stichprobe Fremdeinschätzung ergibt sich der interessante Aspekt, dass der Subfaktor von *Bottom line Management Machtorientierung* (F-2-3) bei den Weitsichtigen ebenfalls hoch ausgeprägt ist, während dies für die beiden anderen Subfaktoren und den Gesamtfaktor *Bottom line Management* nicht gilt, siehe unter 5.9..

Gruppe 1: 2,6%, Gruppe 2: 14,7%, Gruppe 3: 2,4%; siehe Kreuztabelle im Anhang). Von der Funktion innerhalb der Organisation her gesehen sind signifikant mehr Personen aus den Bereichen Produktion und Vertrieb in der Gruppe der *Integrierend Nachhaltigen* vertreten als in den anderen Gruppen. Für beide Bereiche muss einschränkend dazu gesagt werden, dass die absoluten Zahlen der Teilnehmenden in dieser Stichprobe marginal waren. Nur zwei Personen aus dem Bereich Produktion und acht Personen aus dem Bereich Vertrieb waren Teil dieser Stichprobe (siehe demografische Daten unter 5.1.2.9, S.210). Daher kann es sich bei diesem Befund um rein stichprobenbedingte Unterschiede handeln. Eine verallgemeinernde Aussage zur Zugehörigkeit zu einem Unternehmensbereich ist zum jetzigen Zeitpunkt aufgrund der Datenlage nicht möglich.

5.3.1.3 Personengruppe 3 –Die organisationsversierten Bottom line Manager

Gruppe 3 unterscheidet sich von Gruppe 2, den *Integrierend Nachhaltigen,* signifikant auf dem Faktor S-1 *Bottom line Management* und sehr signifikant auf allen anderen Faktoren. Für Faktor S-1 gilt, dass die *organisationsversierten Bottom line Manager* hier von allen Gruppen die höchsten Mittelwerte aufweisen. Der Faktor *Bottom line Management* steht für ein kontrollorientiertes, regelgeleitetes und machtorientiertes Management[169], das sich außerdem durch eine Ablehnung der empathischen Präsenz und von Emotionen im Allgemeinen auszeichnet. Für die Personengruppe 3 wurde daher das Adjektiv „kopforientiert“ gewählt. Der Begriff o*rganisationsversiert* wird aufgrund der Kombination von hohen Werten im *Bottom line Management* mit erhöhten Werten auf Faktor S-5 *Organisationales Vertrauen* gewählt. Auf Faktor S-5 ist einmal der Rückhalt durch den Vorgesetzten abgebildet, zum anderen die Fähigkeit, sich innerhalb der Organisation informell sicher zu bewegen. Durch die Kombination dieser beiden Faktoren ist es Personen aus Gruppe 3 einerseits möglich, Kontrolle innerhalb ihres Mitarbeiterkreises in der Organisation auszuüben, als auch andererseits ausreichend Rückhalt aus der Organisation für die eigenen Belange herzustellen. Sei es über den direkten Vorgesetzten oder über die „informellen“ Wege innerhalb der Organisation (S_63 „*Ich kenne die informellen Entscheidungswege in der Organisation und weiß sie zu nutzen“*).

Genau dieser Aspekt fehlt wie oben dargelegt der Gruppe 1, den e*ntwicklungsfähigen Reservierten*, Die Gruppe der *organisationsversierten Bottom line Manager* hat den Faktor des *Organisationalen Vertrauens* signifikant stärker ausgeprägt, während der Unterschied im *Bottom line Management* nicht signifikant unterschiedlich ist (Gruppe 1 hat durchschnittliche Werte, Gruppe 3

169 siehe Subfaktoren von Faktor F-2 *Bottom line Management* unter 5.8.3.6.

hohe Werte). Die *organisationsversierten Bottom line Manager* verstehen es also, sich innerhalb der Organisation zu bewegen. Im Gegensatz zu den *Integrierend Nachhaltigen* bleibt der Blick der *organisationsversierten Bottom line Manager* dabei innerhalb der Organisation. Die Perspektive übersteigt den unmittelbaren Zweck der Organisation nicht. Der Zeithorizont ist nicht weitsichtig, nicht langfristig und auch nicht explizit auf die ethische Vorbildfunktion hin ausgelegt. Mitarbeiter werden nicht als „*im Mittelpunkt stehend*" gesehen und die eigenen Emotionen nicht als Bezugspunkt, auf den man sich „*als Führungskraft berufen*" könnte[170]. Eine Führungsperson der Gruppe *organisationsversierte Bottom line Manager* orientiert sich an den kurzfristigen Interessen und Notwendigkeiten der Organisation – und eventuell an den eigenen Belangen. Manager dieser Gruppe dürften damit vermutlich recht erfolgreich innerhalb einer Organisation werden können. In der untersuchten Stichprobe arbeiten mehr Führungskräfte aus Gruppe 3 in einer Funktion von Administration/Finanzen oder in der Forschung/Produktentwicklung. Für administrative Funktionen ist sowohl die absolute Zahl aussagekräftig für einen Unterschied zwischen den Gruppen (75% aller Fälle liegen in Gruppe 3) als auch die relative Zahl innerhalb der Personengruppe (Gruppe 3: 14,3%; Gruppe 1: 5,3%, Gruppe 2: 0,0%). Für den Bereich Forschung/Produktentwicklung ist der Wert zwar statistisch signifikant jedoch angesichts der absoluten Zahlen weniger aussagekräftig. Einerseits handelt es sich in absoluten Zahlen in dieser Stichprobe um nur 4 Personen, von denen 2 (50%) auf die Gruppe 3 entfallen. Zweitens sind die Unterschiede zwischen den Gruppen weniger stark als bei der Variable Administration/Finanzen (Gruppe 3: 4,8%; Gruppe 1: 2,6%; Gruppe 2: 2,9%). Den höchsten Anteil innerhalb der Personengruppe 3 stellen die Ausführenden von Dienstleistungen mit 23,8% (Gruppe 1: 36,8%; Gruppe 2: 17,6%).

5.3.2 Unterschiede in der Lebenspraxis zwischen den drei Personengruppen

In der algorithmischen Präsenz unterscheiden sich die *Integrierend Nachhaltigen (IN)* und die *organisationsversierten Bottom line Manager (OBM)* signifikant[171]. Noch größer ist der Unterschied für die empathische und erweiterte Präsenz, denn hier sind die Unterschiede zwischen den „*Weitsichtigen*" zu beiden anderen Gruppen sehr signifikant. Die algorithmische Präsenz funktioniert bezüglich der Ausprägung der beiden anderen Präsenzmodi wie ein Kippschalter zwischen

170 Diese Aussagen beziehen sich auf Items, die auf dem Faktor S-1 *Bottom line Management* laden bzw. auf den Faktoren S-2 *Nachhaltige Führung* oder S-3 *Integrierende Führung*.

171 Im Folgenden werden im Text auch diese Abkürzungen gebraucht: Integrierend Nachhaltige: *IN*/Gruppe 2; Organisationsversierte Bottom Line Manager: *OBM*/Gruppe 3; Entwicklungsfähig Reservierte: *ER*/Gruppe 1.

den Gruppen. Ist die algorithmische Präsenz niedrig, sind die beiden anderen Bewusstseinsmodi hoch und umgekehrt.

Aus den demografischen Variablen zur Lebenspraxis und den zentralen Einstellungen, die in dieser Studie erstmals im Rahmen einer Untersuchung an Führungskräften so detailliert erhoben wurden, lassen sich Hinweise für diese Unterschiede finden. Damit wird die Fragestellung dieser Untersuchung beleuchtet, welchen Bezug es zwischen Variablen der Bewusstseinsbildung (Aktivitäten der Lebenspraxis, die bewusstseinsbildend wirken), den Modi der Bewusstseinspräsenz und dem Faktor Weisheit gibt.

In der Gruppe der *Integrierend Nachhaltigen* sind im direkten Vergleich die meisten aktiv Glaubensausübenden zu finden, mit 41,3% gegenüber 19,6% bei den *organisationsversierten Bottom line Managern*[172]. Der Unterschied zwischen den *integrierend Nachhaltigen* und den *entwicklungsfähigen Reservierten (ER)* ist weniger ausgeprägt (39,1% aktiv Glaubensausübende in Gruppe 1, *entwicklungsfähige Reservierte*). Betrachtet man die Verteilung innerhalb der Gruppen, dann sind in der Gruppe *IN* weit über die Hälfte aktiv Gläubige mit 57,6% vertreten, bei den *OBM* sind es nur 22,5% innerhalb der Gruppe, bei den *ER* sind es knapp über die Hälfte, mit 51,4%. Bei der Intensität der Glaubensausübung stellen die *IN* den jeweils größten Anteil innerhalb der Gruppe bei der Angabe „regelmäßige Ausübung" (entspricht: „mehrmals wöchentlich", 20,5%, gegenüber 7,5% Gruppe *OBM* und 15,8% Gruppe *ER*) sowie „intensiv" (entspricht: „täglich und durch zusätzliche Aktivitäten", 14,7%). Bei der intensiven Glaubensausübung liegt die Gruppe der *OBM* gegen den Trend der beiden anderen Ausprägungen an zweiter Stelle und weist doppelt so viele Personen auf wie die *ER* (10% innerhalb der Gruppe, gegenüber 5,3% bei den *ER*. Allerdings machen bei den *OBM* 77,5% gar keine Angabe). Von denjenigen in der Gruppe der *OBM*, die ihren Glauben ausüben (22,5%), tut dies die Hälfte also intensiv und weitere 7,5% regelmäßig[173].

Für die *OBM* gilt, dass sie, verglichen mit den beiden anderen Gruppen, einen höheren Anteil an atheistischen oder an anthroposophischen Personen stellt. Das gilt sowohl zwischen den Gruppen als auch innerhalb der Gruppen. Die Gruppe *IN* hat keine Anthroposophen in ihrer Gruppe

172 Zahlen entnommen aus der Kreuztabelle im Anhang 8.11 ff.. Zahlenangaben zum direkten Gruppenvergleich geben die Aufteilung eines Merkmals über alle drei Gruppen wieder und addieren sich zeilenweise jeweils zu 100% (Zeile1: % von Merkmal). Angaben, wie sich ein Merkmal innerhalb einer Personengruppe über die Ausprägungen verteilt, z.B. „selten", „regelmäßig", „intensiv", finden sich jeweils spaltenweise pro Gruppe angegeben. Zusätzlich kann dann zwischen den Gruppen innerhalb einer Merkmalsausprägung verglichen werden (zweite Zeile in der Kreuztabelle pro Merkmalsausprägung). Diese Werte (der zweiten Zeile) addieren sich dann natürlicherweise nicht zu 100%, das ist nur bei den Spalten pro Gruppe der Fall.

173 Die Rolle der Glaubensausübung wird in der Diskussion erörtert unter 0, S.359.

(*ER*/Gruppe1: 2,9, *OBM*/Gruppe 3: 10%). Bei den Atheisten sind es 10% für die *OBM*, gegenüber 3,0% bei den *IN* und 2,9% bei den *ER*.[174] Sowohl bei den *ER* als auch bei den *IN* bezeichnen sich etwa gleich viele Personen als „religiös/spirituell ohne Kirchenzugehörigkeit“ (innerhalb *ER* 1: 48,6%; *IN*: 36,4%, *OBM*: 17,1%).

Den größten Unterschied zu den beiden anderen Gruppen weist die Gruppe der *IN* in Bezug auf den Einfluss von Werten und Weltanschauung auf die berufliche Praxis auf. Es gibt innerhalb dieser Gruppe nahezu keine Trennung von persönlichen und beruflichen Werten. Innerhalb der *IN* stimmen 97,1% der Frage zu, dass ihre persönlichen Werte sie auch im Beruf leiten, während nur 2,9% diese verneinen. Bei der *OBM* Gruppe sind es ein Drittel, die dies verneinen (33,3%, *ER*: 13,2%). Der Unterschied zwischen *IN* zu den *ER* ist weniger ausgeprägt, auch dort bejahen 86,6%, dass Werte sie im beruflichen Handeln leiten (*OBM*: 66,7%).

Bei der Ausübung eines Entspannungsverfahrens weisen sowohl die *IN* als auch die *ER* einen hohen Anteil innerhalb ihrer Personengruppen auf, die ein solches Verfahren aktiv praktizieren (*IN*/Gruppe 2: 85,3 %, *ER*/Gruppe 1: 81,1%,) während die *OBM* den niedrigsten Anteil innerhalb der Gruppen stellen (62,5%).

Für die Ausübung von Meditation ließen sich in dieser Stichprobe zunächst keine signifikanten Unterschiede zwischen den Personengruppen nachweisen. Dies wäre für andere Stichproben zu überprüfen.

Weitere bewusstseinsfördernde Aktivitäten, die in den demografischen Daten abgefragt wurden, sind „musisch-künstlerische Aktivitäten“ (aktiv oder rezeptiv), „Beschäftigung mit Coaching oder anderen Methoden der Selbstreflexion“ oder „Beschäftigung mit Philosophie“. Über die Hälfte der *OBM* (52,2%) machen keine Angaben zu anderen bewusstseinsfördernde Aktivitäten, (das ist fast ein Drittel innerhalb dieser Gruppe, 28,8%).

Für Personen, die musische Aktivitäten ausüben, lässt sich für die *OBM* tendenziell der Unterschied zu den anderen Gruppen bestätigen, der sich auch bei religiösen oder bewusstseinsfördernden Aktivitäten zeigt. Die *OBM* stellen den höchsten Anteil der nicht musisch aktiven Personen[175], mit 48,5% im absoluten Vergleich zwischen den Gruppen und 39% innerhalb dieser Gruppe. Am meisten musisch aktiv sind in dieser Stichprobe die *ER* mit 84,2% innerhalb der

174 Wobei hier die absoluten Zahlen insgesamt gering sind: Atheisten (N=6), anthroposophische Personen (N=5).

175 Die genaue Formulierung des Items beinhaltet auch eine rezeptive Beschäftigung mit musischen Inhalten und lautete: „Ich beschäftige mich mit Musik und Kunst (Rezeption oder aktiv)“.

Gruppe (*IN*: 67,7%; *OBM*: 61,0%). Demgegenüber verneinen bei den *ER* nur 18,2% absolut und 15,8% innerhalb der Gruppe, sich mit Musik oder Kunst zu beschäftigen.

Ein bedeutsamer Unterschied ließ sich für die Intensität der reflexiven und musischen bewusstseinsfördernden Verfahren feststellen (nicht enthalten sind hier Meditation und körperorientierte Verfahren, die separat erfasst wurden). Bei den *IN* üben fast zwei Drittel regelmäßig, d.h. mehrmals wöchentlich, eine reflexiv-musische Tätigkeit aus (73,5%). Sie stellen damit den größten Anteil innerhalb ihrer Gruppe dar, verglichen mit den anderen beiden Gruppen (*ER*/PG1:47,4%; *OBM*/PG3:40,5%). Bei der „seltenen" Ausübung ist die Gruppe der *IN* mit nur mit 2,9% vertreten und damit deutlich weniger als die *ER* (23,7%) oder die *OBM* (21,4%). In der „intensiven" Ausübung hingegen haben die „Weitsichtigen" wiederum die geringste Ausprägung mit 8,8%, wenn auch nur knapp hinter den anderen beiden Gruppen (*ER*:13,2%; *OBM*:9,5%). Eventuell könnte man diesen Befund interpretieren als das „rechte Maß" der Ausübung von reflexiv-musischen Verfahren und Aktivitäten. In jedem Fall ist deutlich, dass eine seltene Ausübung von solchen Verfahren in der Gruppe der *IN* äußerst selten ist (2,9%). „Weitsichtige" Führungspersonen haben für sich den Wert einer „regelmäßigen" bis „intensiven" Bewusstseinspraxis über bewusstseinsfördernde Verfahren im Alltag verankert. Dies ist für die beiden anderen Gruppen nicht der Fall. Je etwa ein Fünftel in diesen Gruppen üben nur selten eine reflexiv-musische Aktivität aus (*ER*/PG1: 23,7%; *OBM*/PG3: 21,4%). Interessant ist, dass sich in der Gruppe der *ER* die höchste Anzahl der „intensiv" Ausübenden befindet (mit 13,2% innerhalb der Gruppe, gegenüber 8,8% *IN* und 9,5% *OBM* und 41,7% im absoluten Gruppenvergleich). Sie stellen auch den höchsten Anteil bei den «selten»-Übenden dar (23,7% innerhalb der Gruppe, gegenüber 21,4% bei den *OBM* und 2,9% bei *IN*). Vielleicht sind Personen in der Gruppe der *ER* für sich in einem intensiven Such- und Umbruchprozess. Allerdings bedarf diese Interpretation einer weiteren detaillierten Überprüfung in weiterer Forschung.

5.4 Diskriminanzanalyse Teilstichprobe WEIMA-S

Nachdem sich in der Stichprobe unterscheidbare und inhaltlich sinnvolle Gruppen bilden ließen (Cluster), wurde die prognostische Relevanz der Fragebogen-Werte auf dem WEIMA-S für die jeweilige Gruppenzugehörigkeit von Teilnehmenden überprüft. Zu diesem Zweck wurde eine Diskriminanzanalyse der Daten durchgeführt (Bortz, 1999). Bortz (ebenda, S. 560) definiert das Ziel der Diskriminanzanalyse:

> *„Mit der Diskriminanzanalyse ermitteln wir diejenigen Gewichte der abhängigen Variablen, die…. zu einer maximalen Trennung der untersuchten Gruppen führen“*[176].

In dem Verfahren werden relevante Diskriminanzkoeffizienten ermittelt und mittels der Diskriminanzfunktion(en) eine Zuordnungswahrscheinlichkeit dafür errechnet, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Ausprägung auf diesen Variablen (in diesem Fall der WEIMA-Faktoren) zu einer zuverlässigen Zuordnung der Personen in eine bestimmte Gruppe (Cluster) führt.

Für den Fragebogen WEIMA-S wurden drei relevante Diskriminanzkoeffizienten ermittelt und zwar die Faktoren *F1S Bottom line management*, *F5S, Organisationales Vertrauen* sowie *FGS, Gesamtwert des WEIMA-S*.

Tab. 44: Diskriminanzkoeffizienten WEIMA-S

Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten

	Funktion	
	1	2
F1S Bottom line management	-,061	,793
F5S Organisatorisches Vertrauen	1,002	,601
FGS Gesamtwert (WEIMA-S)	-,009	-1,243

Für die Ermittlung der Vorhersagewahrscheinlichkeit wurden die ersten zwei kanonischen Diskriminanzfunktionen verwendet (siehe im Anhang alle statistischen Auswertungen zur Diskriminanzanalyse wie Eigenwerte, Wilks-Lambda, Strukturmatrix und Diskriminanzfunktionen, unter 8.12, S.457ff.).

Auf Grundlage der Diskriminanzkoeffizienten können mittels der Diskriminanzfunktionen Personen mit einer Wahrscheinlichkeit von 99,1% korrekt einer der drei Gruppen zugeordnet wer-

176 Mathematisch gesehen, wird (bei zwei Vergleichsgruppen) eine Achse, Yi durch die Daten gesucht, auf der sich die Mittelwerte der zu vergleichenden Gruppen maximal unterscheiden, während die Überschneidungbereiche möglichst klein sind. Für mehrere Stichproben, k, werden die Quadratsummen zwischen den Stichproben gebildet (Bortz, 1999, S.561f.).

den. Der WEIMA-S bietet also eine sehr hohe Treffsicherheit bei der Zuordnung zu den drei Gruppen, die in der Clusteranalyse beschreibbar sind.

Damit ist der WEIMA-S geeignet, Personen mit spezifischen Werten auf dem Fragebogeninstrument prognostisch einer der drei Gruppen zuzuordnen. Dieses Ergebnis ist im Sinne der praktischen Relevanz des WEIMA für seinen späteren Einsatz als wichtig einzuschätzen.

So könnte – mit einer Vorhersagewahrscheinlichkeit von 99,1% ermittelt werden, welche Einstellungen und Haltungen Führungspersonen in ihrem beruflichen Handeln einnehmen und welche Modi der Bewusstseinspräsenz sie dadurch in welcher Abstufung bevorzugt einsetzen.

Dieses Ergebnis könnte zum Beispiel in der Entwicklungsplanung einer Führungskraft eingesetzt werden: wo stehe ich, wo möchte ich hin in Bezug auf meine Bewusstseinskompetenz angesichts meiner beruflichen Entwicklungsperspektive?

Ein zweites Einsatzgebiet könnte die Auswahl von bewusstseinsentwickelnden Trainings- oder Coachingmaßnahmen sein, wenn eine Führungskraft eine neue Stelle antritt. Im Abgleich mit dem Anforderungsprofil einer Stelle könnte man zum Beispiel präziser einschätzen, ob und welcher Entwicklungsbedarf bei einer Führungsperson in Bezug auf die Entwicklung der Bewusstseinsweite besteht. So zum Beispiel, wenn die Führungsperson der Gruppe der *Organisationsversierten Bottom line Manager* angehört, die Stelle aber mehr die Bewusstseinsqualitäten einer *Integrierend Nachhaltigen* Führungsperson verlangt (die Einschätzung des Stellenprofils müsste sich natürlich an objektivierbaren Kriterien festmachen, z.B. in Bezug auf die Notwendigkeit, Diversität mit emotionaler Intelligenz zu begegnen, Komplexität und Unsicherheit der Führungssituation usw.).

Ein drittes Einsatzgebiet könnten Prognosen zur Eignung für eine Stelle sein, wenn diese sofort mit allen notwendigen „Bewusstseinskompetenzen“ zu besetzen wäre. Sicher müssen hierzu jedoch weitere Studien für die Eignung des WEIMA als Auswahlinstrument durchgeführt werden. Voraussetzung dafür wäre zum Beispiel, dass ein Teil der Stellenbeschreibung die Variable „Bewusstsein“ mit definiert.

5.5 Regressionsanalysen WEIMA-S Datensatz zur Vorhersage weiser oder unweiser Führung

In den vorangehenden Untersuchungsschritten konnte die Dimensionalität des Konstruktes Weisheit in Führung und Management in der Faktorenanalyse der Stichprobe Selbsteinschätzung konstruktvalide dargestellt werden. Es wurde außerdem ein sinnvoller Bezug zu Konzepten der Bewusstseinsweite nach Belschner (2002, 2005a, 2005b, 2007) hergestellt. Es konnten außerdem unterscheidbare Gruppen von Führungskräften anhand der Mittelwertsunterschiede auf diesen Faktoren identifiziert werden sowie demografische Variable, in denen sich die Gruppen signifikant voneinander unterscheiden. Um den Zusammenhang von Bewusstseinsbildung oder anderen soziodemografischen Variablen zum Führungsverhalten noch spezifischer zu untersuchen, wurden im nächsten Schritt Regressionsanalysen für einzelne Items durchgeführt. Es wurden Items ausgewählt, die besonders für weise, nachhaltige Führung oder für kurzfristige Bottom line Orientierung oder explizit kurzsichtige und unethische Einstellungen oder Verhaltensweisen stehen. Dieser Untersuchungsschritt berührt mehrere Fragestellungen der Untersuchung (siehe auch unter 4.1.1, S.147). Diese seien untenstehend noch einmal aufgeführt:

- Wie zeigt sich Weisheit heute im Handeln von in der Wirtschaft tätigen Führungspersonen?
- Wie ließe sich diese Fähigkeit mit einem Fragebogeninstrument beschreiben und messen?
- In welchem Zusammenhang steht Weisheit mit Bewusstseinsweite?
- In welchem Zusammenhang steht Weisheit mit Methoden der Bewusstseinsschulung (wie Meditation, Gebet, philosophisches Training, Coaching, musische Aktivitäten oder andere)?
- Ausblick: Wie ließe sich Weisheit bei Führungskräften systematisch fördern?
- Welche Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften lassen sich ableiten?

Durch die Regressionsanalysen von Items, die das Konstrukt einer weisen oder einer kurzfristig orientierten Führung repräsentieren, können Einflussfaktoren herauskristallisiert werden, die diesen Einstellungen unterliegen. Dadurch können weitere Belege dafür gesammelt werden, welche Einflussfaktoren Weisheit in der Wirtschaft zugrunde liegen. Und es kann daraus abgeleitet werden, ob und wie bewusstseinsbildende Maßnahmen in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften zur Entwicklung von Weisheit beitragen können.

Zur Regressionsanalyse wurden folgende Items ausgewählt:
Von der Validierungsskala weiser, nachhaltiger Führung:

- Item 75: *„… ich weise bin, oder weiser als es meinem Alter entspricht (auch wenn ich diese Aussage so evtl. für mich nicht in Anspruch nehme).“*

- Item 71: *„…ich als Vorbild wirke, an dem sich andere in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren“*.

Das erste Item wurde wegen seiner Bedeutung als Einpunkt-Validierungsitem für das Konstrukt Weisheit ausgewählt. Das zweite Item wurde gewählt, weil es neue Aspekte nachhaltiger, weiser Führung beleuchten kann, die nicht bereits in anderen Instrumenten, wie dem MLQ (Bass und Avolio, 1995, dt. Felfe und Goihl, 2002) oder der Studie von Limas und Hansson (2004) enthalten sind. Das Item 71 lädt außerdem ebenfalls in der F-Stichprobe auf dem Faktor nachhaltiger Führung.

Aus der Bottom line Orientierung sowie negativ kodierten Items als Gegensatz weiser Führung wurden ausgewählt:

- Item 19: *„Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie ´Der Mensch steht im Mittelpunkt` nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.“*
- Item 35: *„Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb.“*
- Item 43: *„Ich bin der Meinung, dass im Management letztlich nur Zahlen zählen und sonst nichts – und allein dafür sorge ich auch.“*

Diese drei Items hatten in der Faktorenanalyse äußerst niedrige Werte im Schwierigkeitsindex (Pj), sind also als „sehr schwierig“ innerhalb dieser Stichprobe bewertet worden. Eventuell kann die Regressionsanalyse zusätzliche Anhaltspunkte für diese Items liefern.

5.5.1 Regressionsanalyse mit Item 19: „Die Aussage…. Der Mensch steht im Mittelpunkt…taugt nicht im globalen Wettbewerb“

Den größten Einfluss auf das Item 19 hat das Geschlecht. Während Frauen durchschnittlich die Meinung – Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie ´Der Mensch steht im Mittelpunkt` nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen“ – mit „stimme ein wenig zu“ bewerteten, gaben Männer an, dass sie „überhaupt nicht zu stimmen“[177].

Tab. 45 Regressionsanalyse Modell Item 19

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,217[a]	,047	,040	1,012	,047	6,243	1	126	,014

a. Einflußvariablen : (Konstante), GENDER_S Geschlecht

Tab. 46 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item 19

ANOVA[b]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	6,388	1	6,388	6,243	,014[a]
	Residuen	128,917	126	1,023		
	Gesamt	135,305	127			

a. Einflußvariablen : (Konstante), GENDER_S Geschlecht

b. Abhängige Variable: S_19 Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.

Insgesamt sind die Mittelwerte für dieses Item niedrig ausgefallen. Der Durchschnittswert von Item 19 liegt bei 0,77 (siehe Itemmittelwerte unter Tab. 32, S.226). Der Mittelwert der Männer liegt mit 0,59 darunter. Der Mittelwert für Frauen liegt bei 1,03, dies entspricht genau der verbalen Markierung 1 = *„Ich stimme ein wenig zu“*.

Frauen vertreten also um einen halben Skalenpunkt mehr die Meinung, dass der Mensch in der Wirtschaftswelt nicht mehr im Mittelpunkt steht. Warum Frauen diese Meinung vertreten, kann durch den Zahlenwert nicht erschlossen werden. Eventuell machen Frauen mehr entmutigende Erfahrungen in Unternehmen? Die Interpretation dieser Aussage bedarf vermutlich weiterer in-

177 Die weiteren Daten der Koeffizienten, Korrelationstabellen und Mittelwertsunterschiede finden sich im Anhang unter 8.13.1, S.458.

dividueller Exploration von Experten. Hierbei sollten explizit Frauen berücksichtigt werden, um deren Perspektive auf das Item mit einzubeziehen.

5.5.2 Regressionsanalyse mit Item 35: „Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch angesichts der Härte im globalen Wettbewerb“

Den größten Einfluss auf das Item 35 haben die Variablen „Intensität von bewusstseinsbildenden Aktivitäten“ (wie Coaching, philosophische Reflexion, musische Aktivitäten, pcd_s), die Höhe der beruflichen Position als „Vorstand oder Geschäftsführer“ (BP_F3_S) sowie die Variable „Meine weltanschaulichen oder religiösen Werte leiten mich auch in meinem beruflichen Handeln“ (BH_S)[178]. Dabei geht der Zusammenhang jeweils in die umgekehrte Richtung. Wer in einer Führungsposition der ersten Führungsebene ist, regelmäßig bewusstseinsbildende Aktivitäten ausübt und sich von seinen Werten auch im Beruf leiten lässt, stimmt dieser Aussage *weniger* zu. Meditation und körperorientierte Verfahren wurden im Fragebogen separat erfasst und ergaben ebenfalls Zusammenhänge in die gleiche Richtung[179]. Ein höheres Alter sowie eine Betriebszughörigkeit von mehr als 15 Jahren tragen außerdem dazu bei, der Aussage von Item 35 weniger zuzustimmen (siehe Tab. 49 und Tab. 50).

Tab. 47 Regressionsanalyse Modell für Item 35

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,294[a]	,086	,079	,777	,086	11,149	1	118	,001
2	,355[b]	,126	,111	,763	,040	5,360	1	117	,022

a. Einflußvariablen : (Konstante), BP_F3_S

b. Einflußvariablen : (Konstante), BP_F3_S, PCD_S

178 Die Daten der Korrelationstabellen und Mittelwertsunterschiede finden sich im Anhang unter 8.13.2, S.459ff.

179 Für Meditation und körperorientierte Verfahren lassen sich Abgrenzungen nur gegenüber Nicht-Übenden zeigen. Die Intensität der Ausübung beider Übungswege zeigt hingegen einen leicht gegenläufigen Trend. Das heißt, Personen, die intensiver meditieren oder körperorientierte Entspannungsverfahren nutzen, stimmen der negativen Aussage von Item 35 etwas mehr zu als Personen, die nur selten üben; allerdings sind die absoluten Unterschiede sehr gering, siehe Anhang 8.13.4.2 und 8.13.4.5..

Tab. 48 Regressionsanalyse Einflussvariablen für Item 35

ANOVA[c]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	6,727	1	6,727	11,149	,001[a]
	Residuen	71,198	118	,603		
	Gesamt	77,925	119			
2	Regression	9,846	2	4,923	8,461	,000[b]
	Residuen	68,079	117	,582		
	Gesamt	77,925	119			

a. Einflußvariablen : (Konstante), BP_F3_S

b. Einflußvariablen : (Konstante), BP_F3_S, PCD_S

c. Abhängige Variable: S_35

Wird eine Person in ihrer beruflichen Tätigkeit hingegen *nicht* von ihren persönlichen Werten geleitet und betreibt sie auch *nicht* intensiv Coaching oder ähnliche Aktivitäten, dann findet die Person die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb. Die Korrelationen verweisen außerdem darauf, dass diese Personen eher nicht als Vorstand oder Geschäftsführer tätig sind, eher nicht meditieren oder körperorientierte Verfahren nutzen, keiner Konfession angehören, nicht lange im Unternehmen tätig sind und von der Altersgruppe her eher zu den Jüngeren gehört. In Bezug auf Alter zeigen die 23-44 jährigen die höchste Zustimmung zu diesem Item mit AM=0,66, gegenüber dem Durchschnittswert des Items auf dem Faktor mit AM= 0,53. Nur wenig niedriger antworten die 45-50-jährigen (AM=0,63), während die älteren 51-65-jährigen mit AM=0,30 deutlich unter den anderen Altersgruppen und auch dem Itemmittelwert auf dem Faktor liegen.

Bei der Betriebszugehörigkeit zeigt sich hingegen ein moderat U-förmiger Zusammenhang der Zustimmung zu der negativen Aussage von Item 35 mit dem Höhepunkt im mittleren Bereich der Betriebszugehörigkeit von 6-15 Jahren. Personen, die 1-5 Jahre im Betrieb sind, geben eine etwas niedrigere Zustimmung als Personen, die 6-15 Jahre im Unternehmen sind, während die niedrigste Zustimmung von Personen kommt, die länger als 15 Jahre im Betrieb sind.

Tab. 49 Variable Alter für Item 35 S-Stichprobe

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

ALTERG_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 23-44 J.	,66	,794	41
2 45-50 J.	,63	,994	41
3 51-65 J.	,30	,509	44
Gesamt	,52	,797	126

Tab. 50 Variable Betriebszugehörigkeit für Item 35 S-Stichprobe

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

BP_F6_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 1-5	,67	,758	30
2 6-15	,69	,924	42
3 >15'	,30	,657	47
Gesamt	,53	,801	119

5.5.3 Regressionsanalyse mit Item 46: „Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere mich bei Entscheidungen daran“

Den größten Einfluss auf das Item 46 haben die Variablen Intensität der Meditation (MGD_S), höchster Berufsabschluss (ABSCHL_S) und konfessionelle Gebundenheit (KB1_S) und zwar, ebenso wie bei Item 35, in umgekehrter Richtung. Wer täglich meditiert, einen höheren Berufsabschluss hat und konfessionell gebunden ist, der ist eher *nicht* der Meinung, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und man seine Entscheidungen daran orientieren müsste.

Tab. 51: Modell Regressionsanalyse mit Item 46

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,357[a]	,128	,120	,939	,128	16,088	1	110	,000
2	,405[b]	,164	,148	,924	,036	4,717	1	109	,032
3	,447[c]	,200	,177	,908	,036	4,835	1	108	,030

a. Einflußvariablen : (Konstante), MGD_S

b. Einflußvariablen : (Konstante), MGD_S, ABSCHL_S

c. Einflußvariablen : (Konstante), MGD_S, ABSCHL_S, KB1_S

Tab. 52 Regressionsanalyse Einflussvariablen mit Item 46

ANOVA[d]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	14,198	1	14,198	16,088	,000[a]
	Residuen	97,079	110	,883		
	Gesamt	111,277	111			
2	Regression	18,225	2	9,112	10,674	,000[b]
	Residuen	93,052	109	,854		
	Gesamt	111,277	111			
3	Regression	22,212	3	7,404	8,978	,000[c]
	Residuen	89,064	108	,825		
	Gesamt	111,277	111			

a. Einflußvariablen : (Konstante), MGD_S

b. Einflußvariablen : (Konstante), MGD_S, ABSCHL_S

c. Einflußvariablen : (Konstante), MGD_S, ABSCHL_S, KB1_S

d. Abhängige Variable: S_46

Von den Korrelationen ausgehend, gehören diese Personen eher zu den Älteren (Personen über 45 Jahren), sind in leitender Position und mit jahrzehntelanger Berufserfahrung in dieser Position. Auch hier wiederholt sich der Trend von Item 35.

5.5.4 Regressionsanalyse mit Item 71: „Ich wirke als Vorbild, an dem andere sich in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren“

Den größten Einfluss auf das Item 71 haben die Variablen „Alter“ (alter2_s), „Üben von Entspannungsverfahren“ (ef_s) und „Tätigkeit in angestellt leitender Position“ (bp_f2_s). Mit steigendem Alter, der Nutzung von Entspannungsverfahren und einer Tätigkeit in leitender Funktion steigt die Vorbildfunktion bezüglich ethischer Verhaltensweisen. Die Korrelationen verweisen außerdem darauf, dass auch das Sich-leiten-Lassen durch eigene weltanschauliche Werte, die Übe-Intensität der Entspannungsverfahren und eine längere Berufstätigkeit als Führungskraft (in Jahren) einen positiven Einfluss auf die Vorbildfunktion haben. Die vorbildlichen Personen schätzen sich im Durchschnitt auf der Skala von 0 bis 4 mit 3 ein, das entspricht der verbalen Marke 3= *Ich stimme ziemlich stark zu*. Die absoluten Unterschiede zu den anderen Personen betragen durchschnittlich rund 0,5 Skalenpunkte[180].

180 Die genauen Daten finden sich im Anhang unter 8.13.6, S.473ff.

Tab. 53 Modell Regressionsanalyse mit Item 71

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,223[a]	,050	,041	,853	,050	5,788	1	111	,018
2	,311[b]	,097	,080	,835	,047	5,768	1	110	,018
3	,362[c]	,131	,107	,823	,034	4,299	1	109	,040

a. Einflußvariablen : (Konstante), ALTER2_S

b. Einflußvariablen : (Konstante), ALTER2_S, EF_S

c. Einflußvariablen : (Konstante), ALTER2_S, EF_S, BP_F2_S

Tab. 54 Regressionsanalyse Einflussvariablen mit Item 71

ANOVA[d]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	4,209	1	4,209	5,788	,018[a]
	Residuen	80,711	111	,727		
	Gesamt	84,920	112			
2	Regression	8,230	2	4,115	5,902	,004[b]
	Residuen	76,690	110	,697		
	Gesamt	84,920	112			
3	Regression	11,140	3	3,713	5,486	,002[c]
	Residuen	73,780	109	,677		
	Gesamt	84,920	112			

a. Einflußvariablen : (Konstante), ALTER2_S

b. Einflußvariablen : (Konstante), ALTER2_S, EF_S

c. Einflußvariablen : (Konstante), ALTER2_S, EF_S, BP_F2_S

d. Abhängige Variable: S_71

5.5.5 Regressionsanalyse mit Item 75: Andere halten mich für weise oder weiser als es meinem Alter entspricht (….)[181]

Den größten Einfluss auf das Item 75 hat die Variable „globale Verantwortung“ (VER_E_S) und „Ich beschäftige mich mit Philosophie (Texte/ Reflexion/ Kurse)“(Phil_S). Wer in seinem Unternehmen globale Verantwortung trägt und sich gleichzeitig mit Philosophie beschäftigt, empfindet sich als weiser, als es seinem Alter entspricht (auch wenn er/sie diese Aussage evtl. so nicht für sich in Anspruch nimmt). Über die Formulierung des Items wird eine Fremdeinschätzung induziert, um mehr Abstand in der eigenen Selbsteinschätzung herzustellen. Ein direkter Vergleich zur Stichprobe Fremdeinschätzung zeigt, dass sich hier das Ergebnis für Item 75 weitgehend repliziert. Die Mittelwerte für Personen, die sich in den Augen anderer als „weise“ einschätzen, liegen im Durchschnitt auf der 0-4er Skala niedriger als bei der Einschätzung als ethisches Vorbild (Item 71), nämlich bei und für die Variablen „Beschäftigung mit Philosophie“ bei AM=2,35 und für „Sich leiten lassen von weltanschaulichen Werten“ bei AM= 2,39. Das entspricht der verbalen Marke 2= *Ich stimme ziemlich stark zu*. Die absoluten Unterschiede zu den anderen Personen betragen ebenfalls, wie bei Item S_71, durchschnittlich rund 0,5 Skalenpunkte. Für die Variable „globaler Verantwortungsbereich“ beträgt der Unterschied in der abhängigen Variable S_75 jedoch über einen Skalenpunkt. Hier erreichen die Führungskräfte in der Selbsteinschätzung den Wert 3 = *Ich stimme ziemlich stark zu*.

Tab. 55 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item S_75

ANOVA[c]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	7,903	1	7,903	7,824	,006[a]
	Residuen	121,220	120	1,010		
	Gesamt	129,123	121			
2	Regression	12,895	2	6,447	6,601	,002[b]
	Residuen	116,228	119	,977		
	Gesamt	129,123	121			

a. Einflußvariablen : (Konstante), VBER_E_S global

b. Einflußvariablen : (Konstante), VBER_E_S global, PHIL_S Ich beschäftige mich mit Philosophie (Texte/ Reflexion/ Kurse)

c. Abhängige Variable: S_75 Ich weise bin oder weiser, als es meinem Alter entspricht (auch wenn ich diese Aussage evtl. so nicht für mich in Anspruch nehme).

181 Das Item war mit dem Zusatz versehen „(auch wenn ich diese Aussage evtl. so nicht für mich in Anspruch nehme)“.

Tab. 56 Regressionsanalyse Modell Item S_75

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,247[a]	,061	,053	1,005	,061	7,824	1	120	,006
2	,316[b]	,100	,085	,988	,039	5,111	1	119	,026

a. Einflußvariablen : (Konstante), VBER_E_S global

b. Einflußvariablen : (Konstante), VBER_E_S global, PHIL_S Ich beschäftige mich mit Philosophie (Texte/ Reflexion/ Kurse)

5.6 Zusammenfassung der Ergebnisse Stichprobe WEIMA-S Selbsteinschätzung

Im Folgenden wird ein Überblick der wichtigsten empirischen Ergebnisse der WEIMA-S Stichprobe als Synapse gegeben.

5.6.1 Faktorenanalyse

Es können fünf unabhängige Faktoren beschrieben werden: *Nachhaltige Führung* konnte als Kriteriumsfaktor weiser Führung die a priori Annahmen konstruktvalide bestätigen. Die weiteren Faktoren des WEIMA-S wurden bezeichnet als *Bottom line Management* (kurzfristige Handlungsorientierung an der finanziellen „Bottom line", regel- und kontrollgeleitet in Beziehungen*)*, *Integrierende Führung* (langfristig angelegte Unternehmensausrichtung, achtsame, intuitive und empathische Führung), *Integrität und Offenheit* (eintreten für eigene Werte, offen für Diversität) und *Organisationales Vertrauen* (Unterstützung und Vertrauen durch den Vorgesetzten, sich in der Organisation auskennen)*.*

Die vorliegende Stichprobe ist als „bewusstseinsgebildet" zu beschreiben. Für den Kriteriumsfaktor *Nachhaltige Führung* sowie die weisheitsrelevanten Faktoren *Integrierende Führung*, *Integrität und Offenheit* und *Organisationales Vertrauen* erreicht hier besonders die Gruppe der *Integrierend Nachhaltigen* hohe Werte.

Führungskräfte, die hohe Werte auf dem Faktor *Integrierende Führung* erzielen, handeln aus einem Gefühl der Verbundenheit mit dem Leben, aus einer Integration, innerlich wie äußerlich. Sie haben Kontakt zur erweiterten Präsenz des Bewusstseins in ihrem beruflichen Handeln. Die Basis dieser Integration ist die empathische Präsenz, der Kontakt zu sich selbst und zu anderen Menschen. Das Tor zur *Integrierenden Führung* ist die emotionale Selbstwahrnehmung und Regulation, wie es im Markeritem dieses Faktors formuliert ist: *„Ich kann unterschiedliche Gefühle bei mir wahrnehmen und adäquat damit umgehen" (S_22).*

Es ist zu vermuten, dass für weniger bewusstseinsgebildete Stichproben, die mehr in der algorithmischen Präsenz verankert sind, die Zustimmung zu den Items des Faktors *Integrierende Führung* wesentlich schwieriger sein dürfte. Dies bleibt zukünftig zu untersuchen.

5.6.2 Clusteranalyse – Personengruppenvergleiche

Es lassen sich in der Stichprobe Selbsteinschätzung drei gut unterscheidbare Personengruppen erfassen, die sich in der Ausprägung der Mittelwerte auf den fünf Faktoren signifikant unterscheiden. Die drei Personengruppen werden als Die *entwicklungsfähigen Reservierten (ER),* die

integrierend Nachhaltigen (IN) und *organisationsversierte Bottom line Manager* (OBM) benannt. Der Faktor *Bottom line Management* mit der unterliegenden algorithmischen Präsenz funktioniert dabei wie ein Kippschalter. Ist die *Bottom line* Orientierung hoch, sind die anderen Werte niedrig und umgekehrt[182]. Die Gruppe der *ER* erzielt auf fast allen Faktoren durchschnittliche Werte, bis auf den Faktor *Organisationales Vertrauen*, in dem sie niedrig abschneidet. Die Gruppe der *IN* und der *OBM* unterscheidet sich signifikant mit Bezug auf den Faktor *Bottom line Management* und sehr signifikant für alle anderen Faktoren. Die *IN* weisen hohe Ausprägungen für alle anderen Faktoren auf, und die *OBM* niedrige, bis auf den Faktor *Organisationales Vertrauen*, den die *OBM* „erhöht" ausgeprägt haben. Die *OBM* können aufgrund ihrer Fähigkeit, sich in der Organisation zu bewegen und Rückhalt herzustellen sowie ihrer deutlichen *Bottom line* Orientierung als gute Organisationskenner gelten, die sicher auch Erfolg in einer Organisation für sich erreichen können. Jedoch weisen sie signifikant niedrigere Ausprägungen auf für „weise", „nachhaltig orientierte" oder „ethisch vorbildliche" Führung auf.

Die drei Personengruppen unterscheiden sich deutlich in ihrer Lebenspraxis, sowohl in der Ausübung bewusstseinsfördernder Aktivitäten als auch in deren Intensität. Besonders deutlich sind die Unterschiede zwischen den Gruppen der *IN* und der *OBM*.

Den größten Unterschied weisen die Gruppen in Bezug auf den Einfluss der persönlichen Werte auf die berufliche Rolle auf. 97,2% der *IN* bejahen, dass ihre Werte und ihre Weltanschauung auch ihr berufliches Handeln bestimmen, während dies bei den *OBM* nur zwei Drittel (66,7) tun und ein Drittel verneint (33,3). Für die *IN* gibt es keine Separierung zwischen persönlichen und beruflichen Werthaltungen.

In der Gruppe der *IN* ist außerdem weit über die Hälfte aktiv gläubig (57,6%) und übt diesen Glauben auch regelmäßig oder intensiv aus. Der Abstand zu den *OBM* ist hier besonders deutlich, da von denen nur ein gutes Fünftel angibt, aktiv gläubig zu sein (22,5%, gegenüber 77,5%, die nicht aktiv gläubig sind oder dazu keine Angaben machen). Zwei Drittel derjenigen *OBM*, die ihren Glauben ausüben, tun dies allerdings ebenso regelmäßig oder täglich – allerdings nicht in Kombination mit ausgeprägten anderen bewusstseinsbildenden Aktivitäten[183]. Die *OBM* weisen dreimal so viele Personen mit atheistischer Ausrichtung auf wie die anderen Gruppen und stellen auch die meisten Anthroposophen (die allerdings in absoluten Zahlen innerhalb der Stichprobe sehr gering vertreten waren). Bei musischen Aktivitäten sind die *OBM* tendenziell

182 Ein ähnliches Muster konnte Belschner bereits für Psychotherapeuten aufzeigen (2005a, S.16).

183 Die Rolle des Glaubens wird im Rahmen der gesamtheitlichen Bildung von Managern in der Diskussion thematisiert unter 6.2.1.2, S.364f.

weniger intensiv aktiv. Über die Hälfte (55,6%) übt im Vergleich zu den anderen Gruppen kein körperorientiertes Entspannungsverfahren. Ebenso macht über die Hälfte der *OBM* (52,2%) keine Angaben zu anderen bewusstseinsfördernden Aktivitäten (Philosophie, Coaching oder andere). Das ist fast ein Drittel innerhalb dieser Gruppe (28,8%). Diejenigen Personen der Gruppe *OBM*, die aktiv eine bewusstseinsfördernde Aktivität ausüben, tun dies weniger regelmäßig als die anderen Gruppen. Für die Angabe der „intensiven" Ausübung in Summe aller Aktivitäten liegen die *OBM* jedoch mit den *IN* etwa gleich auf. In dieser Kategorie stellen die *ER* den höchsten Anteil innerhalb der Personengruppen. Die *ER* zählen auch am häufigsten zu den „selten" Ausübenden. In dieser Gruppe finden sich also mehr extreme Ausprägungen bei der Intensität der Ausübung bewusstseinsfördernder Aktivitäten in beide Richtungen, wenig oder viel. Für die *IN* könnte man dagegen interpretieren, dass sie „das rechte Maß" an bewusstseinsfördernden Aktivitäten praktizieren, nämlich mindestens mehrmals wöchentlich. Nur 2,9% der *IN* geben jedoch an, „selten" zu üben, d.h. weniger als einmal wöchentlich.

Damit wird die ungerichtete Hypothese über einen möglichen Zusammenhang von bewusstseinsfördernden Aktivitäten und Werten mit der Ausprägung weiser, nachhaltiger Führung positiv in Richtung eines nachweisbaren Zusammenhangs beantwortet.

Es konnte außerdem der Nutzen gezeigt werden, bewusstseinsfördernden Aktivitäten mit einer Bandbreite der erhobenen Variablen abzubilden und dies nicht auf Meditation zu beschränken. Für Meditationspraxis allein konnten in dieser Stichprobe keine gesonderten, singulären Effekte nachgewiesen werden, obwohl auch Führungskräfte aus Meditationskursen Teil der Stichprobe sind. Insgesamt hat eine bewusstseinsbildende Lebenspraxis jedoch nachgewiesenermaßen einen Zusammenhang mit der spezifischen Ausprägung im Führungshandeln, wie es sich in den Personengruppen von Führungskräften zeigt. Dieser Zusammenhang konnte im Rahmen der Psychologie des Bewusstseins so erstmals nachgewiesen werden[184].

In der Gruppe der *IN* finden sich mehr Personen, die regelmäßig und systematisch eine Lebenspraxis der Reflexion pflegen, eher aktiv religiös sind und eine Methode der körperlichen oder geistigen Achtsamkeit üben. Diese Personen haben eine geringer ausgeprägte *Bottom line Management* Orientierung und damit eine geringere algorithmische Bewusstseinspräsenz als die Füh-

184 In den untersuchten Stichproben von Psychotherapeuten durch Belschner wurden nur die demografischen Variablen Geschlecht und Ausbildungsrichtung erhoben, für die sich kein nachweisbarer Zusammenhang mit den Personengruppen ergab (2005a, S.16). Einen ähnlichen Befund erhält Möhle (2011) für Ausübende des Taekwon Do, für die sie keine Unterschiede nach Ausbildungsverbänden findet, sondern die Unterscheidung in Anfänger und Fortgeschrittene Personen (Möhle 2011).

rungspersonen der anderen Gruppen. Ihre Ausprägung auf dem Faktor der *Nachhaltigen Führung,* der die positiven Auswirkungen weiser Führung abbildet, ist ebenso signifikant höher wie der Faktor der *Integrierenden Führung* und damit auch die Nutzung der unterliegenden empathischen und erweiterten Bewusstseinspräsenz.

5.6.3 Diskriminanzanalyse

Die Diskriminanzanalyse ergibt, dass der WEIMA über drei Diskriminanzkoeffizienten mit 99,1% korrekter Zuordnungswahrscheinlichkeit eine sehr hohe prognostische Validität zur Eingruppierung von Versuchspersonen zu den identifizierten Clustern hat.

Damit ist der WEIMA ein im Führungskontext geeignetes Instrument mit mehreren Anwendungsmöglichkeiten. Dazu zählen die Entwicklungsplanung einer Führungskraft mit Trainings- und Coachingmaßnahmen sowie eventuell eine Stellenauswahl mit optimaler Passung der Bewusstseinsfaktoren zum Stellenprofil. Für diese Anwendungsform wäre jedoch eine weitere Überprüfung an weiteren Stichproben notwendig. Außerdem müssten Stellenprofile eine „Bewusstseinsdimension" enthalten, damit der Abgleich mit den WEIMA-Kriterien sinnvoll ist.

5.6.4 Regressionsanalyse

Die Regressionsanalyse bestätigt die Ergebnisse der Clusteranalyse zur Relevanz der bewusstseinsbildenden Lebenspraxis und deren Zusammenhang mit Variablen aus dem Kriteriumsfaktor der *Nachhaltigen Führung*.

In der Regressionsanalyse können hierbei gegenüber der Clusteranalyse auch klare Effekte für die Ausübung von Coaching und anderen reflexiven Methoden sowie für Meditation und körperorientierte Verfahren nachgewiesen werden. In der Clusteranalyse ist dies nur für musische Aktivitäten statistisch belegbar. Übereinstimmend mit der Clusteranalyse zeigt die Variable „*lasse mich von meinen weltanschaulichen oder religiösen Werten auch im beruflichen Handeln leiten*" Vorhersagekraft für die ethische Vorbildfunktion (Item 71) sowie die Ablehnung negativer Aussagen zum Konzept nachhaltiger, weiser Führung[185].

Darüberhinaus weisen die Regressionsanalysen auf Variablen des Organisationskontextes hin, vor allem auf die Höhe der Führungsebene. Personen in der ersten Führungsebene halten die

185 Dies waren die Items 19 (…Der Mensch steht nicht mehr im Mittelpunkt…), Item 35 (…Diskussion um Ethikrichtlinien ist unrealistisch angesichts des globalen Wettbewerbs…) und Item 46 (…Es gibt rein rationale Kriterien für effiziente wirtschaftliche Prozesse an die ich mich halte…). Genauer Wortlaut unter Beschreibung Faktor S-1 Bottom line Management, S.226ff.

Diskussion um Ethikrichtlinien gerade *nicht* für unrealistisch. Welcher Aussage sie eher zustimmen würden, kann jedoch daraus nicht geschlossen werden. Dies wäre zukünftig zu untersuchen. Ein positiver Zusammenhang in der ethischen Vorbildfunktion besteht darüberhinaus sowohl zum Alter als auch zur langjährigen Berufserfahrung in einer Führungsposition. Auch ist für die ethische Vorbildfunktion die Nutzung der eigenen Werte in der beruflichen Rolle wichtig. Korrelationen verweisen außerdem auf die Bedeutung der Ausübung von körperorientierten Methoden der Bewusstseinsbildung.

Für die Ablehnung negativer Aussagen (siehe Fußnote oben: „*finde Diskussion um Ethik …unrealistisch*“) lassen sich außerdem wiederum positive Effekte für das Alter sowie für die Dauer der Betriebszugehörigkeit über 15 Jahre nachweisen, wenn gleichzeitig bewusstseinsbildende Aktivitäten dazukommen. Personen mit Aktivitäten der Bewusstseinsbildung, höherem Alter und langer Betriebszugehörigkeit stimmen negativen Aussagen (Items) zum Thema Ethik und Weisheit signifikant weniger zu als jüngere Führungskräfte, die keine bewusstseinsbildenden Aktivitäten verfolgen. Gerade die jüngeren Führungskräfte bejahen pauschalisierende Aussagen darüber, dass die Ethikdiskussion im globalen Wettbewerb unrealistisch sei. Sie stimmen auch der Aussage signifikant mehr zu, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gäbe, nach denen sie entscheiden.

Das „Weisheits-Item“ (S_75) mit der Aussage, ob andere Personen mich *„weise oder weiser nennen, als es meinem Alter entspricht“*, ist umso stärker ausgeprägt, je mehr die Führungskräfte einen globalen Wirkungskreis haben und sich gleichzeitig mit philosophischer Reflexion beschäftigen. Hier zeigt sich, dass die Aufgabe, sich mit globalen Bezügen in der täglichen Arbeit beschäftigen zu müssen und dies gleichzeitig in einer reflektierten Art und Weise zu tun, die Weisheitswerte in der Selbsteinschätzung erhöht (dieser Befund repliziert sich in der Stichprobe Fremdeinschätzung und unterstützt damit die Validität der Aussage).

In der Gesamtschau lassen sich die positiven Effekte von bewusstseinsbildenden Methoden deutlich belegen. Im Zusammenhang mit Alter und Dauer der Führungsposition zeichnet sich hier insgesamt außerdem doch so etwas wie eine „Altersweisheit“ in der Führung ab, die allerdings im Durchschnitt um das 45. Lebensjahr liegt.

5.6.5 Exkurs: Zum Einfluss von Persönlichkeitsvariablen auf eine akkurate Selbsteinschätzung (self awareness)

Der vorliegende Fragebogen wurde in zwei Varianten erarbeitet und in zwei Stichproben durchgeführt, einer Selbst- und einer Fremdeinschätzung.

Der Schwerpunkt der Studie liegt dabei noch nicht in einem direkten Selbst-Fremdbildabgleich (180 oder 360 Grad Feedback), sondern in der Entwicklung solcher Versionen für einen späteren Selbst-Fremdbildabgleich. Jedoch bleibt damit die Frage, wie valide eine Selbsteinschätzung auf einem Fragebogen zur Weisheit überhaupt sein kann. Zur Einschätzung der Validität einer Selbsteinschätzung gegenüber der Fremdeinschätzung sollen an dieser Stelle in einem Exkurs die Einflussfaktoren auf die Selbst-Fremdbildeinschätzung und ihr möglicher Bezug zum Konstrukt Weisheit daher kurz erläutert werden.

Ein Maß, um die Übereinstimmung von Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung in der Beurteilung von Führungskräften darzustellen, ist die sogenannte „self awareness“ (Knoll, 2005). Die self awareness ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Beschrieben werden in der Literatur methodische Aspekte, Aspekte der Tätigkeit, der Kognition sowie personenbezogene Merkmale, d.h. Persönlichkeitsaspekte (Knoll, 2005). Weisheit kann in diesem Zusammenhang als Aspekt der Persönlichkeit gesehen werden. Einflüsse von Persönlichkeitsvariablen auf die self awareness fasst Knoll (2005), basierend auf dem Forschungsstand, zusammen. Dabei unterscheidet er Persönlichkeitsmerkmale, die besonders zu einer Selbstüberschätzung der Führungskraft gegenüber den Fremdeinschätzungen führen, von solchen, die verstärkt zu einer Übereinstimmung der Beurteilungen führen (d.h. zu einer „self awareness“ im engeren Sinne[186]).

Persönlichkeitsmerkmale, die zu einer Überschätzung in der Selbstbeurteilung führen, sind demnach:

- Dominanz
- Extraversion
- Innovation
- Leistungsmotivation

Leistungsmotivation erweist sich besonders in Laborsituationen als verzerrend auf die eigene Beurteilung aus. Dies liegt in der vorliegenden Studie nicht vor.

Demgegenüber zeigen sich Personen, die weniger stark leistungsorientiert sind, weniger dominant und mehr introvertiert sind, mehr traditionell eingestellt und Regeln folgend handeln, akkurater in ihrer Selbsteinschätzung (gemessen am Fremdbild ihres Arbeitsumfeldes).

186 Diese Unterscheidung geht auf unterschiedliche Erfassungsmasse von Selbst- und Fremdbildunterschieden, bzw. -übereinstimmungen zurück, die hier nicht näher diskutiert werden sollen. Vergleiche dazu Knoll (2005), Kapitel 6 S. 70-92

Zu einer höheren Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung führen zusammenfassend folgende Merkmale der Persönlichkeit (Knoll 2005, S. 111):

- Introversion
- Gewissenhaftigkeit
- Innovation (uneindeutig)
- Veränderungsorientierung
- Kontrollmotivation

Wird ein anderes Erfassungsmaß zugrunde gelegt, ergeben sich weitere Persönlichkeitsfaktoren für erhöhte „self awareness“, die jedoch in dem Faktor Stabilitätsbedürfnis nicht deckungsgleich mit den oben genannten Befunden sind (Knoll 2005, S. 113):

- Stabilitätsbedürfnis
- Spontaneität (vs. Gewissenhaftigkeit und Kontrollmotivation s. o.)
- Unabhängigkeit

Insgesamt lässt sich über die oben genannten Faktoren eine Persönlichkeit beschreiben, die zu wenig Selbstüberschätzung und zu guter „self awareness“ neigt. Mit Bezug auf die beschriebenen Merkmale der weisen Persönlichkeit (unter 3.1.7,S.82ff.) lassen sich Übereinstimmungen zwischen Personen mit hoher „self awareness“ und weisen Personen feststellen.

Weise Personen neigen wenig zu Selbstüberschätzung, weil sie eine geringere Dominanz im Kontakt mit anderen aufweisen, tendenziell eine höhere Introversion zeigen, in jedem Fall ein gutes Vermögen besitzen zuzuhören und sich zurückzunehmen. Weise Personen werden als gewissenhaft beschrieben und gleichzeitig aufgeschlossen gegenüber Neuem (veränderungsorientiert, innovativ) sowie versehen mit einer Unabhängigkeit im Denken und von der Meinung anderer. Uneindeutig ist die Lage bei dem Stabilitätsbedürfnis, das nicht unbedingt als Merkmal weiser Personen aufgezeigt wird. Limas und Hansson (2004) belegen jedoch als erwarteten Nutzen von weisen Personen in Organisationen mehr Stabilität (ebenda, S.95).
In Summe kann man sagen, dass weise Personen sich selbst realistischer einschätzen werden als Personen mit weniger Weisheit. Für die vorliegende Untersuchung in der Stichprobe Selbsteinschätzung gilt dies also besonders für die Personen des Clusters 2, die *Integrierend Nachhaltigen* mit hohen Werten auf den Faktoren *Nachhaltige Führung* und *Integrierende Führung*. Auf eine gute „self awareness“ deuten sowohl die Ergebnisse der Clusteranalyse als auch die Regressionsanalysen der „Weisheitsitems“ hin. Denn Personen, die hier höhere Werte haben, zeigen ein höheres Maß an Selbstreflexion durch systematische Anwendung von Methoden der Bewusstseinsbildung.

Mit diesem Exkurs zur Einschätzung der Güte der Selbsteinschätzung bei Führungskräften endet die Auswertung der Stichprobe WEIMA-S. Es wird mit der Darstellung der Ergebnisse der WEIMA-F Stichprobe fortgefahren.

5.7 Deskriptive Analyse der Teilstichprobe Fremdeinschätzung WEIMA-F

In der zweiten Stichprobe der Hauptstudie wurde der WEIMA in der Version „F“ als Instrument der Fremdeinschätzung genutzt. Teilnehmende Personen wurden aufgefordert, eine ihnen direkt im Verhalten bekannte Führungskraft einzuschätzen. Die Beschreibung der demografischen Variablen der Stichprobe Fremdeinschätzung gliedert sich in zwei Untergruppen. Einmal werden die Daten der Einschätzer dargestellt, zweitens die Daten der eingeschätzten Führungskräfte. In einer abschließenden Zusammenfassung in diesem Kapitel werden die Daten der Einschätzer mit den eingeschätzten Führungskräften dahingehend verglichen, ob sie sich in wichtigen Aspekten der Bewusstseinsbildung oder anderen demografischen Variablen unterscheiden. Dies könnte einen Einfluss auf die Beurteilungsqualität der Einschätzer haben.

Es sei an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, dass die Stichproben der Selbsteinschätzung von Führungskräften und der Fremdeinschätzung der Führungskräfte nicht im direkten Vergleich erhoben wurde (das wäre ein sogenanntes 180 Grad Feedbackverfahren). Dies wurde aus forschungsökonomischen Gründen entschieden, wie unter 4.5.1 (S.192ff) bereits dargestellt. Ein Hauptgrund für die Separierung der Stichproben war, dass ein direkter Vergleich der Selbst- und Fremdeinschätzung möglicherweise Nachbetreuungsbedarf für die eingeschätzten Führungskräfte beinhaltet hätte[187]. Dieser Aufwand hätte im Rahmen dieser Studie nicht geleistet werden können. Damit ist die Stichprobe der Führungskräfte in der Selbsteinschätzung (WEIMA-S) nicht identisch mit der Stichprobe der eingeschätzten Führungskräfte im Fremdbild (WEIMA-F). Da der Schwerpunkt dieser Studie auf der Konstruktion der Fragebogenform im Selbstbild liegt, wurde auf einen detaillierten statistischen Vergleich der demografischen Variablen der beurteilten Führungskräfte in der Selbsteinschätzung und der Fremdeinschätzung verzichtet. Jedoch wird am Ende dieses Kapitels nach eine Einschätzung der Güte der beiden Stichproben vorgenommen (siehe 5.7.5.2, S. 291). Für die Fremdeinschätzungsstichprobe werden im Folgenden die Daten pro Gruppe mit allen Variablen dargestellt.

187 Eine strukturierte Rückmeldung mit einem externen Moderator ist zum Beispiel im Rahmen von sogenannten Führungsfeedbackverfahren üblich (Anm. der Autorin).

5.7.1 Deskriptive Analyse der Einschätzer WEIMA-F Stichprobe

Die Stichprobe besteht aus N=134 Teilnehmenden[188]. Die demografischen Daten zur eigenen Person wurden überwiegend vollständig ausgefüllt. Größere fehlende Daten bei einzelnen Variablen werden als missing jeweils im Text angegeben.

5.7.2 Einzelwerte der soziodemografischen Variablen und Bewusstseinsbildung der Einschätzer

Die Einzelwerte werden im Folgenden als Text beschrieben. Die Originaldaten zur Stichprobe WEIMA-F finden sich im Anhang in Tabellenform (unter 8.14, S.479). Es werden jeweils die Daten der gültigen Prozente wiedergegeben, d.h. die Prozente der jeweils vorliegenden Fälle, um die in der WEIMA-F Stichprobe häufiger auftretenden missing-Fälle angemessen zu berücksichtigen. Dies betrifft besonders im zweiten Unterkapitel die deskriptiven Daten in der Gruppe der eingeschätzten Führungskräfte. Aus Gründen der Vergleichbarkeit werden auch für die Einschätzer die gültigen Prozentpunkte wiedergegeben.

5.7.2.1 Geschlecht der Einschätzer

Die Gruppe der Einschätzer besteht zu 50,7% aus weiblichen Personen und 45,5% Männern (N=129,5 missing).

5.7.2.2 Alter der Einschätzer

Die Personen sind im Mittelwert 42 Jahre alt, wobei die Männer mit 45 Jahren (44,98) und einer Standardabweichung von 10,39 rund fünf Jahre älter sind als die weiblichen Personen, die im Durchschnitt 40 Jahre alt sind (40,22) bei einer Standardabweichung von 9,95.

Ein Altersunterschied von fünf Jahren zwischen den Geschlechtern im Lebensalter zwischen 40 und 45 Jahren wird von der Forscherin für berufstätige Personen in der Lebensmitte als praktisch nicht bedeutsam eingeschätzt. Hätte der Altersunterschied dazu geführt, dass männliche und weibliche Einschätzer sich in einer unterschiedlichen Lebens- und Berufsphase befinden, zum Beispiel vor oder nach der Pensionierung, hätten sich hier eventuell Unterschiede interpretieren lassen.

188 Davon stammen 128 aus der Stichprobe Fremdeinschätzung und weitere sechs Bögen aus der zuerst ebenfalls angelegten Stichprobe Fremdeinschätzung-Herausragend (als weise postulierte Führungskraft).

5.7.2.3 Höchster Berufs- und Bildungsabschluss der Einschätzer

Die Gruppe der Einschätzer ist überdurchschnittlich gebildet. Über ein Abitur verfügen 98,5% der Stichprobe. Immer noch 80% (kumuliert) verfügen über einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss. Davon verfügen 13,7% über den Doktorgrad und 5,3% über einen Professorentitel. Nur zwei Personen geben an, keinen Schulabschluss zu haben, dies sind 1,5% der Stichprobe.

5.7.2.4 Herkunftsland der Einschätzer

Die Stichprobe rekrutiert sich überwiegend aus dem deutschsprachigen europäischen Raum. 85,4% stammen aus Deutschland, 7,7% aus der Schweiz. Je eine Person (0,8%) stammt aus Österreich, Südeuropa sowie den osteuropäischen Staaten. Je zwei Personen geben als Herkunftsland den vorderen Orient oder Nordamerika (USA & Kanada) an (1,5%).

5.7.2.5 Betriebsgröße Anzahl Mitarbeiterinnen der Einschätzer

Die Betriebsgröße, gemessen an der Anzahl von Mitarbeiter/innen in Deutschland, verteilt sich auf ein Drittel (30%) Kleinstbetriebe mit bis zu 10 Mitarbeitern. Klein -und Mittelständische Unternehmen (KMU) mit bis zu 100 Mitarbeitern in Deutschland sind mit weiteren 22,5% vertreten. Unternehmen mit 101 bis zu 2500 Mitarbeitern machen ein weiteres, reichliches Drittel (35%) der Stichprobe aus. Großunternehmen mit über 2500 Mitarbeitern sind mit 12,5% in der Stichprobe vertreten. Betrachtet man die Betriebsgröße weltweit, erhöht sich der Prozentsatz der Großunternehmen auf 32,7%. Wenn man die weltweite Dimension der Unternehmen betrachtet, ergibt sich ein leichtes Übergewicht für Großunternehmen gemessen am repräsentativen Durchschnitt von Unternehmen in Deutschland. Hier geht man von einer Verteilung von 80% KMU und 20% Konzernen aus (siehe Beschreibung der demografischen Variablen Stichprobe Selbsteinschätzung, 5.1.2.6, S.205).

5.7.2.6 Verantwortungsbereich der Tätigkeit der Einschätzer

Für die Variable des Verantwortungsbereichs (lokal, regional, national, international, global) waren mehrere Antwortangaben möglich. Die Gesamtzahl der Antworten betrug N=170, die Zahl der Fälle N=134. Ein Drittel der Personen (30%) arbeitet auf lokaler Ebene. Ein weiteres knappes Drittel (28,8%) gibt an, national tätig zu sein, während knapp 23% (22,9%) regional tätig sind. Von den Einschätzern sind weiter 16,5% international tätig und 1,8% (3 Personen) geben ihren Wirkungskreis als global an.

5.7.2.7 Berufsfeld – Branche

Für die vertretenen Branchen der Stichprobe der Fremdeinschätzer ergibt sich in Bezug auf das Übergewicht aus der Dienstleistung allgemein sowie aus psychosozialen und Bildungsdienstleistungen im Speziellen ein ähnliches Bild wie in der Stichprobe der Selbsteinschätzer. Die Branche der Dienstleistungen ist mit 20,5 Prozent vertreten (Selbsteinschätzer, 19,4%), weitere 17,2 Prozent sind im dienstleistungsnahen Umfeld von Training, Coaching, Beratung tätig. In der medizinischen und psychosozialen Dienstleistung geben 10,7 Prozent ihr Tätigkeitsfeld an (Selbsteinschätzer 25,6%). Ebenfalls 10,7% der Stichprobe WEIMA-F kommt aus dem öffentlichen Bereich (Kreis, Land, Bund etc.). Industrie und Güterproduktion ist mit einer annähernd gleichen Größe von 11,5% vertreten. Banken und Versicherung stellen 6,6 Prozent der Stichprobe sowie Forschung 5,7 Prozent. Als missing gelten 12 Fälle (9%).

5.7.2.8 Berufsfeld – Funktion

Die Funktion innerhalb der Organisation zeigt einen Schwerpunkt in der Ausführung von Dienstleistungen (20,5%), gefolgt von Personen, die angeben, im Projektmanagement tätig zu sein (17,2%). Im Personalwesen sind 15,6 Prozent der Stichprobe tätig, gefolgt von 10,7 Prozent im Vertrieb, 9.0 Prozent in Administration und Finanzen sowie 8,2% in Stabsfunktionen. Geringfügig sind Personen dieser Stichprobe auch in der Produktion (3,3%) oder in Forschung und Entwicklung (4,9%) tätig.

5.7.2.9 Berufliche Position der Einschätzer

In der beruflichen Position wurde eine leitende von der Mitarbeiterposition unterschieden. Für Führungskräfte wurde außerdem abgefragt, ob sie im eigenen Unternehmen Führungskraft oder angestellt tätig sind. Außerdem wurde die hierarchische Ebene einer Führungstätigkeit (1. und 2. Führungsebene oder darunter) angegeben.

Annähernd die Hälfte der Einschätzer ist demnach selbst als Führungskraft tätig, nämlich 45,0 Prozent. Davon geben 26,9 Prozent an, im eigenen Unternehmen leitend tätig zu sein. Ein Drittel gibt darüber hinaus an, als Vorstand/Geschäftsführer oder direkt darunter in der zweiten Führungsebene tätig zu sein.

5.7.2.9.1 Als Führungskraft Personalverantwortung

Von den Führungskräften der Stichprobe geben 48,7 Prozent an, auch Personalverantwortung zu tragen während 51,3 Prozent dies verneinen. In diesem Punkt sind 21 Fälle (15,7%) als missing

einzustufen. Es konnte beim Antwortverhalten nicht ganz ausgeschlossen werden, dass sich Konfundierungen ergeben haben (Nicht-Führungskräfte, die trotzdem das „Nein“ für Personalverantwortung angekreuzt haben). Für die Güte der Antworten wurde dies jedoch als nicht bedeutsam eingestuft, da es für die Teilnahme als Einschätzer keine Voraussetzung war, Führungskraft zu sein.

5.7.2.9.2 Anzahl der Jahre als Führungskraft (falls zutreffend)

Die Anzahl der Jahre als Führungskraft verteilen sich annähernd dreiteilig auf die drei Jahresgruppen 1-5 Jahre (35,6%), 6-15 Jahre (37,8%) sowie die erfahrenen Führungskräfte mit über 15 Jahren Berufserfahrung als Führungskraft mit 26,7 Prozent.

5.7.2.10 Betriebszugehörigkeit in Jahren der Einschätzer

Bezüglich der Betriebszugehörigkeit ergibt sich ein Übergewicht von 45,8 Prozent bei der Gruppe mit der geringsten Betriebszugehörigkeit von 1-5 Jahren. Jeweils 27,1 Prozent verteilen sich auf die beiden weiteren Gruppen von 6-15 Jahren sowie über 15 Jahren Betriebszugehörigkeit. Als missing werden 16 Fälle (11,9%) gelistet.

Die Selbsteinschätzer mit einer geringen Betriebszugehörigkeit könnten eventuell ein eher „kritisches“ Auge auf die eingeschätzten Führungskräfte werfen. Es ist zumindest bekannt, dass Mitarbeiterzufriedenheit, die wiederum stark mit der Führungszufriedenheit zusammen hängt, mit der Betriebszugehörigkeit steigt (Felfe, 2008).

Im Folgenden werden die Daten der Bewusstseinsbildung der Stichprobe der Einschätzer dargestellt.

5.7.2.11 Konfessionelle Bindung der Einschätzer, Ausübung des Glaubens

Als konfessionell gebunden bezeichnen sich 58,3% der Einschätzer, wobei 41,7 Prozent dies verneinen. Einunddreißig Fälle (23,1%) haben keine Angaben gemacht (missing). Von den konfessionell gebundenen Personen sind 28,7 Prozent römisch-katholisch und 37,0 Prozent evangelisch-lutherisch, während 5,6 Prozent der Personen sich einer buddhistischen Tradition zurechnen. Jeweils eine Person (0,9%) bezeichnen sich als moslemisch oder als jüdisch, weitere zwei Personen (1,9%) wählen die Angabe „andere“.

Zur Ausübung ihres Glaubens sagen 39,6 Prozent, dass sie diesen aktiv ausüben, während 60,4% dies verneinen. Von den aktiv Ausübenden sind es fast 30 Prozent (29,1), die einmal wöchentlich

als Frequenz angeben, weitere 22,3 Prozent geben an, mehrmals wöchentlich ihren Glauben zu praktizieren und 8,7Prozent sagen, dass sie dies täglich tun.

5.7.2.12 Nicht-konfessionelle Orientierungen der Einschätzer

Die Angabe, eine spirituelle aber nicht-konfessionelle Lebensanschauung zu haben, bejahen 36,0 Prozent (bei 34 missing Fällen, was 25,4% der Stichprobe entspricht). Der größte Anteil innerhalb dieser Gruppe, nämlich 34,2%, bezeichnet sich allgemein als „religiös oder spirituell aber ohne Kirchenzugehörigkeit". Als „atheistisch" bezeichnen sich 7,6%, anthroposophische Einstellung oder „andere" geben jeweils 3,8 Prozent an (50,6% machen keine weitere detaillierte Angabe).

5.7.2.13 Handlungsleitung weltanschaulicher/religiöser Werte im professionellen Umfeld der Einschätzer

Die Frage, ob die persönliche Weltanschauung (egal ob religiös oder nicht-religiös) im beruflichen Handeln leitet, bejahen 82,1 Prozent der befragten Teilnehmer, während 17,9 Prozent dies verneinen (11 Fälle, 8,2% missing).

5.7.2.13.1 Ausübung von Entspannungsverfahren der Einschätzer

Annähernd zwei Drittel der Einschätzer, nämlich 70,6% geben an, eine Form von Entspannungsverfahren zu praktizieren, während ein Drittel (29,4%) dies verneint. Bezüglich der Intensität stellen die „regelmäßig" Übenden mit 49,1 annähernd die Hälfte, während etwa ein Viertel (26,3%) der Befragten angibt „selten" zu üben und 5,3% sich als „intensiv" Übende bezeichnen (20 Fälle, entspricht 14,9% missing).

5.7.2.13.2 Meditationspraxis der Einschätzer

Eine Meditationspraxis geben 45 Prozent der Personen an. Hier verteilt sich die Intensität etwas gleichmäßiger, mit 25,7 Prozent selten Übenden, 23,8 Prozent regelmäßig Übenden sowie 12,9 Prozent intensiv Übenden (24,6% missing).

5.7.2.13.3 Bewussteinsbildende Aktivitäten (Coaching, philosophische Praxis, musische Aktivitäten) der Einschätzer

Als Methode der professionellen Selbstreflexion beschäftigen sich nach eigenen Angaben mit Coaching oder ähnlichen Methoden 76,3 Prozent der Personen, während 23,7% dies verneinen (bei 16 fehlenden Fällen, entspricht 11,9% missing).

Als philosophisch interessiert bzw. praktizierend bezeichnen sich 69,8 Prozent der Teilnehmenden (bei 13,4% missing). Mit Musik oder Kunst beschäftigen sich aktiv oder rezeptiv 77,2 Prozent der Einschätzer (bei 14,9% missing).

5.7.2.13.4 Intensität der Ausübung bewusstseinsbildender Praktiken

Über die Hälfte der Stichprobe der Einschätzer (52,0%) gibt an, „regelmäßig“ eine bewusstseinsbildende Praxis auszuüben, womit die Summe aller bewusstseinsbildenden Maßnahmen gemeint ist. Ein Fünftel (22,0%) gibt an, dies nur „selten“ zu tun, während sich 15,7 Prozent zu den intensiv Übenden zählen.

5.7.3 Deskriptive Analyse der eingeschätzten Führungskräfte WEIMA-F Stichprobe

Die Stichprobengröße der eingeschätzten Führungskräfte liegt gemäß der Stichprobe der Einschätzer bei N=134. Für die eingeschätzten Führungskräfte liegen jedoch häufig weniger vollständige Daten zu den demografischen Variablen und der Bewusstseinsbildung vor, als für die Einschätzer selbst (und respektive auch für die Stichprobe des WEIMA-S). Dies liegt vermutlich daran, dass die Einschätzer keine vollständigen Informationen über die abgefragten Details hatten. In der Beantwortungsskala der demografischen Variablen für die eingeschätzte Führungskraft gab es daher die zusätzliche Antwortoption „nicht bekannt“. Vor allem für den Bereich der Bewusstseinsbildung wurde diese Option häufig genutzt.

5.7.4 Einzelwerte der soziodemografischen Variablen und der Bewusstseinsbildung der eingeschätzten Führungskraft

5.7.4.1 Geschlecht der eingeschätzten Führungskräfte

Rund zwei Drittel der eingeschätzten Führungskräfte sind männlich (74,4 %), gegenüber nur 25,6 Prozent weiblicher Führungskräfte, die eingeschätzt wurden. Die deutliche Unterzahl von Frauen in dieser Stichprobe entspricht dem durchschnittlich niedrigeren Anteil von weiblichen

Führungskräften insgesamt, besonders aber in höheren Hierarchiestufen[189]. Insofern bildet die Stichprobe der eingeschätzten Führungskräfte die Verhältnisse in deutschen Führungsetagen ab.

5.7.4.2 Alter der eingeschätzten Führungskräfte

Mit durchschnittlich 47,05 Jahren sind die eingeschätzten Führungskräfte knapp fünf Jahre älter als der Durchschnitt der Einschätzer (42,39 Jahre). Männer und Frauen unterscheiden sich nur geringfügig im Alter (Männer 46,96 Jahre, Frauen 47,32 Jahre). Im Vergleich mit der WEIMA-S Stichprobe ist der Altersdurchschnitt der beiden Stichproben annähernd identisch (WEIMA-S, Durchschnittsalter 47,15 Jahre).

5.7.4.3 Höchster Berufs- und Bildungsabschluss der eingeschätzten Führungskräfte

Das Bildungsniveau der Stichprobe der eingeschätzten Führungskräfte ist von den drei Vergleichsgruppen (Einschätzer WEIMA-F sowie Führungskräfte WEIMA-S) am höchsten. Kumulativ verfügen 87,9 Prozent über mindestens einen Fachhochschulabschluss (bei nur 2 fehlenden Fällen, entspricht 1,5%). Einen Hochschulabschluss weisen 49,2 Prozent der Stichprobe aus, 12,9 Prozent haben promoviert und 5,3 Prozent verfügen über einen Professorentitel. 10,6 Prozent haben eine abgeschlossene Berufsausbildung, niemand gibt an, keinen Schulabschluss zu haben.

5.7.4.4 Herkunftsland der eingeschätzten Führungskräfte

Auch in der Stichprobe der eingeschätzten Führungskräfte überwiegt Deutschland als Herkunftsland (84,3%), gefolgt von den deutschsprachigen Ländern Schweiz (6,7%) und Österreich (1,5%). Aus Nord- und Westeuropa stammen 3,7 Prozent der eingeschätzten Führungskräfte. Jeweils eine eingeschätzte Führungskraft (entspricht 0,7%) stammen aus Südeuropa, den osteuropäischen Staaten, Nordamerika und Südamerika. Die eingeschätzten Führungskräfte decken damit das gesamte Spektrum von west- und nordeuropäischen Herkunftsländern ab. Führungskräfte aus Indien, dem asiatischen Raum sowie Australien und Neuseeland wurden jedoch in dieser Stichprobe nicht mit erfasst.

189 Siehe dazu zum Beispiel Zahlen der Initiative „Frauen in die Aufsichtsräte - FidAR“, die für DAX-Unternehmen angeben, wie hoch, bzw. wie gering der Anteil von Frauen in den Toppositionen wie Vorstand und Aufsichtsrat ist. www.fidar.de.

5.7.4.5 Betriebsgröße Anzahl Mitarbeiterinnen der eingeschätzten Führungskräfte

Schaut man auf die Verteilung der Betriebsgrößen über die Mitarbeiteranzahl, ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei den Einschätzern der WEIMA-F Stichprobe. Vermutlich haben die meisten Einschätzer Führungskräfte aus ihrem Umfeld eingeschätzt. Betrachtet man die Anzahl Mitarbeiter in Deutschland, sind 13,7 Prozent in Großunternehmen ab 2500 Personen beschäftigt, 38,2 Prozent bis 101-2500 Mitarbeiter, 29,0 Prozent in 11-100 Personen großen Betrieben und 19,1 Prozent in Kleinstunternehmen bis 10 Mitarbeiter.

Schaut man auf die globale Beschäftigungsanzahl, vergrößert sich der Anteil der Großunternehmen auf ein Drittel der Stichprobe mit 33,6 Prozent. Die Stichprobe repräsentiert also etwas überdurchschnittlich größere Unternehmen.

5.7.4.6 Verantwortungsbereich der Tätigkeit der eingeschätzten Führungskräfte

In der Stichprobe der eingeschätzten Führungskräfte sind mit 4,5 Prozent die größte Gruppe der drei Stichproben in einem globalen Verantwortungsbereich tätig (WEIMA-S 3,6% global tätig). 17,5 Prozent geben an, international tätig zu sein, 29,4 Prozent füllen eine nationale Verantwortung aus. Jeweils 24,3 Prozent sind lokal oder regional tätig.

5.7.4.7 Berufsfeld – Branche

Bezüglich der Branchen spiegelt sich bei den eingeschätzten Führungskräften exakt das Bild der Einschätzer. Dies spricht dafür, dass die Einschätzer Personen aus ihrem Umfeld als eingeschätzte Führungskraft gewählt haben. Explizit wurde im Fragebogen darauf verwiesen, dass man die Führungskraft persönliche kennen sollte. Somit arbeitet der größte Anteil in der Stichprobe (20,5%) im Dienstleistungsbereich, 17,2 Prozent sind im Bereich Training, Coaching und Weiterbildung tätig sowie jeweils 10,7 Prozent in medizinischen und psychosozialen Dienstleistungen und in der öffentlichen Verwaltung (restliche Werte siehe bei Beschreibung der Einschätzer, S. 279).

5.7.4.8 Berufsfeld – Funktion

Die Organisationsfunktionen, in denen die eingeschätzten Führungskräfte arbeiten, unterscheiden sich etwas von den Einschätzern. Mehr eingeschätzte Führungskräfte als Einschätzer arbeiten in der Personalfunktion der Unternehmen (24,6%) sowie in Stabsfunktionen/ Strategie/ Vorstand (9,5%). Vertrieb als Unternehmensfunktion ist in der Gruppe der eingeschätzten Führungskräfte mit 14,3 Prozent vertreten, 13,5 Prozent sind Ausführende von Dienst-

leistungen, 11,9 % arbeiten im Projektmanagement. 7,1 Prozent der eingeschätzten Führungskräfte zählen zur Unternehmensfunktion Administration und Finanzen sowie 4,8 Prozent zu Forschung und Entwicklung und lediglich 1,6 Prozent zum Bereich Produktion.

5.7.4.9 Berufliche Position der eingeschätzten Führungskräfte

Als angestellte Führungskräfte werden 84,9 Prozent der Stichprobe angegeben (15 missing entspricht 11,2%). Als leitende Führungskräfte im eigenen Unternehmen werden 38,2 Prozent ausgewiesen (bei 24 missing, gleich 17,9%). Es ist davon auszugehen, dass es hier Doppelnennungen gegeben hat. Fast zwei Drittel der eingeschätzten Führungskräfte (71,7%) sind der ersten Führungsebene als Vorstand/Geschäftsführer oder der direkten Ebene darunter zuzurechnen. Es wurden also hochrangige Führungskräfte beurteilt (21 missing, gleich 15,7%).

5.7.4.10 In leitender Position Mitarbeiter führen (eingeschätzte Führungskräfte)

Annähernd alle eingeschätzten Führungskräfte tragen auch Personalverantwortung, nämlich 97,4 Prozent, gegenüber 2,6 Prozent, die vermutlich in Stabsstellen ohne direkte Personalverantwortung tätig sind (bei 20 missing Fällen, gleich 14,9%).

5.7.4.10.1 Anzahl der Jahre als Führungskraft

Bezüglich der Erfahrung als Führungskraft in Berufsjahren stellt die Gruppe der mittleren Berufserfahrung zwischen 6-15 Jahren mit 46,6 Prozent den größten Anteil. Neue Führungskräfte mit 1-5 Jahren Berufserfahrung machen 23,7 Prozent der Stichprobe aus, während knapp ein Drittel, 29,0 Prozent, mit über 15 Jahren Berufserfahrung als erfahrene Führungskraft gelten kann. Diese Verteilung entspricht weitgehend auch der Stichprobe WEIMA-S. Damit sind die Stichproben in Bezug auf Erfahrenheit als Führungskraft gut vergleichbar.

5.7.4.11 Betriebszugehörigkeit in Jahren der eingeschätzten Führungskräfte

Auch mit Bezug auf die Jahre der Betriebszugehörigkeit ist bei den eingeschätzten Führungskräften die mittlere Jahresdauer von 6-15 Jahren mit 42,4% am häufigsten vertreten. Neu im Betrieb (1-5 Jahre) sind 25 Prozent der Stichprobe, während ein Drittel (31,1%) schon mehr als 15 Jahre im Betrieb arbeitet.

5.7.4.12 Konfessionelle Bindung und Glaubensausübung der eingeschätzten Führungskräfte

Über ein Drittel der eingeschätzten Führungskräfte, 35,8 Prozent, sind nach Angaben der Einschätzer konfessionell gebunden, bei 18,3 Prozent nicht konfessionell Gebundenen. Für 45,9 Prozent der eingeschätzten Führungskräfte konnten die Einschätzer keine Angabe machen („nicht bekannt"), 25 Fälle fehlen (18,7% missing). Innerhalb der konfessionellen Bindung werden 35,0 Prozent als evangelisch-lutherisch und 23,0 Prozent als katholisch angegeben sowie ein Fall (1,0 gültige Prozent) mit einer freikirchlichen Zugehörigkeit (34 Fälle missing entspricht 25,4%). Die aktive Ausübung wird für 21,3 Prozent der konfessionell gebundenen Führungskräfte mit „ja" eingeschätzt, für 27,8 Prozent mit „nein", wobei für die Hälfte der eingeschätzten Führungskräfte (50,9%) aus Sicht der Einschätzer keine Angabe möglich war. Die Intensität der Glaubensausübung wird mit einmal wöchentlich und weniger („selten") mit 34,6 gültigen Prozent angegeben, 23,1 Prozent der beurteilten Führungskräfte werden als „regelmäßig" Praktizierende eingeschätzt („mehrmals wöchentlich") sowie 7,7 Prozent als „intensiv" Praktizierende („täglich"). Mit 82 fehlenden Fällen (61,2%) war die Fehlquote der Angaben bei diesem Punkt mit am höchsten innerhalb der demografischen Angaben zur Bewusstseinsbildung. Dies ist verständlich, da es sich hier um einen Aspekt der Lebensführung in der Privatsphäre der Führungskräfte handelt.

5.7.4.13 Nicht-konfessionelle Orientierungen der eingeschätzten Führungskräfte

Als nicht-konfessionelle Orientierung werden für die Gruppe der eingeschätzten Führungskräfte 11,7 Prozent bezeichnet, während dies für 26,1 Prozent verneint wird. Für 62,2 Prozent der eingeschätzten Führungskräfte konnten die Einschätzer keine Angabe machen, weitere 17,2 Prozent (23 Fälle) waren als missing zu werten. Innerhalb der Gruppe der nicht-konfessionell gebundenen Führungskräfte wurden 16,2 als „religiös/spirituell ohne Kirchenzugehörigkeit" eingeschätzt, während 8,1 Prozent von den Einschätzern als atheistisch beurteilt wurden. Für 75,7 Prozent wurden keine Angaben gemacht (bei insgesamt 60 fehlenden Fällen, entspricht 44,8% missing).

5.7.4.14 Handlungsleitung weltanschaulicher/persönlicher Werte im professionellen Umfeld der eingeschätzten Führungskräfte

Die Einschätzer glauben, dass knapp die Hälfte der eingeschätzten Führungskräfte (45,4%) sich in ihrem Beruf von der persönlichen Weltanschauung, Religion oder von Werten leiten läst. Für 17,7 Prozent wurde dies verneint, während für über ein Drittel, nämlich 36,9 Prozent, dazu keine Angabe gemacht werden konnte. Die Anzahl der fehlenden Fälle ist bei dieser Frage allerdings

wesentlich geringer als bei den übrigen. Sie beträgt nur vier Fälle (3%) und liegt damit im Bereich der anderen Stichproben.

5.7.4.14.1 Ausübung von Entspannungsverfahren der eingeschätzten Führungskräfte

Für 42,9 Prozent der eingeschätzten Führungskräfte wird von den Einschätzern angegeben, dass jene ein Entspannungsverfahren üben, für 38,7 Prozent wird dies verneint, für 18,5 Prozent wird angegeben, dass dies nicht bekannt sei (bei 15 fehlenden Fällen, 11,2%). Die Intensität der Ausübung eines Entspannungsverfahrens wird für ein Drittel (30,0%) als „selten“ bezeichnet, für fast die Hälfte, 48,3 Prozent, mit „regelmäßig“ sowie für 5,0 Prozent als „intensiv“. Allerdings liegt hier eine hohe Anzahl von fehlenden Fällen vor, nämlich 74 Fälle entsprechend 55,2 Prozent der Stichprobe.

5.7.4.14.2 Meditationspraxis der eingeschätzten Führungskräfte

Die Ausübung von Meditation wird für 22,6 Prozent bejaht, für 46,8 Prozent mit „nein“ beurteilt und für 30,6 Prozent der Einschätzer war keine Angabe möglich (bei weiteren 10 Fällen missing, gleich 7,5%). Bezüglich der Einschätzung der Intensität der Meditationspraxis steigt die Zahl der fehlenden Angaben auf 71,6 Prozent (96 fehlende Fälle), was die Güte der Daten an dieser Stelle in ihrer Aussagekraft beeinträchtigt. Für die restlichen Fälle wird ein Drittel (31,6%) als „selten“ Übende eingeschätzt, 26,3 Prozent als „regelmäßig“ Übende sowie 7,9% als „intensiv“ Übende.

5.7.4.14.3 Coaching, philosophische Praxis und musische Aktivitäten der eingeschätzten Führungskräfte

Dass sich die eingeschätzten Führungskräfte mit reflexiven Verfahren beschäftigen, bejahen die Einschätzer für 57,5 Prozent der Stichprobe, während dies für 25,2 Prozent verneint wird und für 17,3 Prozent „nicht bekannt“ angegeben wird. Philosophie als Methode der Bewusstseinsschulung wird für 36,8 Prozent der Stichprobe bejaht, für 32,0 Prozent mit „nein“ eingeschätzt und für 31,2 Prozent ist dies wiederum „nicht bekannt“. Musische und künstlerische Aktivitäten werden für 46,4 Prozent der eingeschätzten Führungskräfte mit „ja“ angegeben, 27,2 Prozent mit „nein“ und 26,4 Prozent als „nicht bekannt“. Insgesamt sind die fehlenden Angaben in diesen drei Bereichen wesentlich geringer als in den vorigen Fragen (7 respektive 9 Fälle, entsprechend 5,2% und 6,7%)).

5.7.4.14.4 Intensität der Ausübung bewusstseinsbildender Praktiken der eingeschätzten Führungskräfte

Die Intensität aller genannten bewusstseinsbildenden Aktivitäten ist für 14,8 Prozent „nicht bekannt“ und wird als „selten“ für 21,7 Prozent angegeben, für ein Drittel der Fälle (31,3 Prozent) mit „regelmäßig“ und für 5,2 Prozent mit „intensiv“ (19 Fälle fehlend, gleich 14,2 Prozent).

5.7.5 Zusammenfassender Vergleich der demografischen Variablen Stichprobe WEIMA-F (Einschätzer/Eingeschätzte) sowie WEIMA-S

Die demografischen Variablen sowie die Variablen zur Bewusstseinsschulung liegen in der Untersuchung für insgesamt drei Teilgruppen vor, WEIMA-S Selbsteinschätzung von Führungskräften, WEIMA-F Einschätzer und WEIMA-F eingeschätzte Führungskräfte.

Drei Fragestellungen sind bei der summarischen Betrachtung der Stichproben interessant:

1. Verfügt die Einschätzer-Gruppe über eine Bewusstseinsbildung, die für eine Güte der Einschätzung bürgt? Zum Beispiel, dass die Beobachtung solcher Phänomene bei anderen Führungskräften möglich ist?
2. Gibt es bedeutsame Unterschiede zwischen Einschätzern und eingeschätzten Führungskräften, die zu Stichprobeneffekten in der Beurteilung der eingeschätzten Führungskräfte führen könnten?
3. Unterscheiden sich die Führungskräfte der WEIMA-S Stichprobe deutlich von den eingeschätzten Führungskräften der WEIMA-F Stichprobe, so dass die Dimensionalität der Faktorenanalyse beeinflusst werden könnte?
4. Bewusstseinsbildung der Einschätzer - Güte der Einschätzerstichprobe

Generell nimmt die Güte von Einschätzungen mit Variablen wie Offenheit für Erfahrungen zu (für die Güte von „self awareness“ bei Führungskräften siehe, Knoll 2005). Eine eigene Bewusstseinsbildung der Einschätzer, so wird von der Autorin postuliert, wird analog zu Offenheit für Erfahrungen in diesem Rahmen ebenfalls die Güte der Daten fördern. Eine völlig fehlende Bewusstseinsbildung der Einschätzer könnte sich hingegen negativ auf die Güte der Daten auswirken. Es kann an dieser Stelle zusammengefasst werden, dass dies nicht der Fall war.

Die Einschätzer sind eine nach formalen Kriterien überdurchschnittlich gebildete Gruppe, von denen außerdem fast die Hälfte selbst über Führungserfahrung verfügt (45%). Es sind in dieser Gruppe außerdem zur Hälfte (rund 48%) Berufsgruppen vertreten, die als „reflektierend“ gelten können. Dazu zählen die Bereiche Dienstleistung, Training, Coaching sowie psychosoziale Dienstleistungen. In der empirischen Weisheitsforschung ist belegt, dass solche Berufsgruppen

(dort Psychotherapeuten) hohe Werte im Berliner Weisheitsmodell erzielen (Smith et. al., 1994). In der Stichprobe der Selbsteinschätzer sind außerdem die Variablen der Bewusstseinsbildung hoch ausgeprägt. Über die Hälfte der Stichprobe der Einschätzer (52,0%) gibt an, „regelmäßig“ eine bewusstseinsbildende Praxis auszuüben, womit die Summe aller bewusstseinsbildenden Maßnahmen gemeint ist. Weitere 15,7 Prozent zählen zu den intensiv Übenden. Die Frage, ob die persönliche Weltanschauung (egal ob religiös oder nicht-religiös) im beruflichen Handeln leitet, bejahen 82,1 Prozent der befragten Einschätzer für sich. Damit entsprechen die Einschätzer am ehesten dem Profil der Personengruppe 2 aus der WEIMA-S Stichprobe, den *Integrierend Nachhaltigen*. Diese Gruppe hatte besonders hohe Werte in den Weisheitsfaktoren mit unterliegender erweiterter Bewusstseinspräsenz. Damit dürften die Einschätzer insgesamt eine kompetente Einschätzung über den Gegenstand der Ausprägung von Bewusstseinshaltungen und Weisheit geben können.

Als ebenso bedeutsam kann man werten, dass annähernd die Hälfte der Einschätzer selbst als Führungskräfte tätig ist, nämlich 45,0 Prozent. Wie oben geschildert, geben davon 26,9 Prozent an, im eigenen Unternehmen leitend tätig zu sein. Ein Drittel der Führungspersonen ist insgesamt als Vorstand/Geschäftsführer oder direkt darunter in der zweiten Führungsebene tätig. Damit ist auch die Stichprobe der Einschätzer hochkarätig besetzt, so dass leitende Führungskräfte (zu 45%) quasi Kollegen einschätzen. Es ist davon auszugehen, dass dies die Güte der Daten hebt, weil die Einschätzer das Führungsverhalten der eingeschätzten Personen aus eigener Erfahrung gut beurteilen können.

5.7.5.1 Gibt es bedeutsame Unterschiede zwischen Einschätzern und eingeschätzten Führungskräften, die zu Stichprobeneffekten in der Beurteilung der eingeschätzten Führungskräfte führen könnten?

Stichprobeneffekte in der Beurteilung der eingeschätzten Führungskräfte durch die Einschätzer könnten zum Beispiel vorliegen, wenn die Einschätzer wesentlich jünger wären oder über wesentlich mehr (oder weniger) Bewusstseinsbildung verfügen würden als die eingeschätzten Führungskräfte. Zur Beurteilung dieser möglichen Unterschiede wurden einerseits für einige Variablen statistische Signifikanztests genutzt (siehe Anhang). Zusätzlich wurde andererseits vor allem eine Einschätzung der praktischen Bedeutsamkeit von Unterschieden vorgenommen. Die Autorin hat sich dabei an ihrer Arbeitspraxis mit Führungskräften orientiert. Erschwerend kam bei einem statistischen Vergleich der Variablen hinzu, dass für die eingeschätzten Führungskräfte, besonders für die Bewusstseinsvariablen, nur wenige Daten vorlagen, weil die Angaben den Einschätzern nicht bekannt waren. Ein Vergleich war daher hier nur eingeschränkt möglich.

Ein statistisch signifikanter Unterschied besteht innerhalb der WEIMA-F Stichprobe bezüglich des Alters. Wie oben dargestellt, sind die eingeschätzten Führungskräfte auf dem WEIMA-F mit 47,05 Jahren knapp fünf Jahre älter als der Durchschnitt der Einschätzer (42,39 Jahre). Offensichtlich wurde von den Einschätzern jeweils eine höherrangige und daher möglicherweise etwas ältere Führungskraft gewählt. Auch in der Studie von Limas und Hansson (2004) waren die eingeschätzten Führungskräfte älter als die Einschätzer. Allerdings wurde dort auch explizit nach einer „weisen" Führungskraft gefragt, was zusätzlich das Altersstereotyp von Weisheit aktiviert haben mag. Insgesamt wird der Altersunterschied zwischen Einschätzern und eingeschätzten Führungskräften in der WEIMA-F Stichprobe von der Forscherin als nicht praktisch bedeutsam eingeschätzt. Dies wäre zum Beispiel anders, wenn der Altersunterschied genau an der Grenze zur möglichen Pensionierung gelegen hätte und sich so ein möglicherweise anderer Blickwinkel, bedingt durch die Lebensphase, ergeben hätte.

Signifikante Unterschiede zwischen Einschätzern und eingeschätzter Führungskraft bestehen auch bezüglich der Geschlechter, was bereits aufgrund der Zahlen offensichtlich ist. Die Gruppe der Einschätzer besteht zu 50,7 % aus Frauen, während die Gruppe der eingeschätzten Führungskräfte nur zu 25,4% weiblich ist und zu 73,9% männliche Führungskräfte aufweist. Wie bereits oben dargestellt, bildet die Stichprobe der eingeschätzten Führungskräfte die prozentual sehr unterschiedlichen Verhältnisse zwischen Männern und Frauen in deutschen Führungsetagen ab. Der Unterschied ist somit erklärbar. Für die Einschätzer-Gruppe ließe sich der höhere Prozentsatz von Frauen eventuell dadurch erklären, dass Frauen eine generell höhere Bereitschaft haben, an Befragungen teilzunehmen. Oder diese Stichprobenverteilung hat sich durch das Schneeballsystem bei der Fragebogenerhebung ergeben. So wurde der Fragebogen der Fremdeinschätzungsprobe zum Beispiel in der Coachausbildung der Forscherin verteilt, die zu etwas über 50% mit Frauen besetzt ist. Letztlich lässt sich aufgrund der nicht-repräsentativen Stichprobenziehung ein gender-bedingter Unterschied weder systematisch belegen noch widerlegen.

Unterschiede innerhalb der WEIMA-F Stichprobe zwischen Einschätzern und Eingeschätzten bezüglich der bewusstseinsbildenden Variablen können aufgrund fehlender Werte nicht aussagekräftig getroffen werden.

Die Ausübung von Entspannungsverfahren ist den Einschätzern für ihre eingeschätzte Führungskraft offensichtlich bekannter. Nur für 18,5 Prozent der eingeschätzten Führungskräfte wird hier angekreuzt, dass dies „nicht bekannt" sei. Für 42,9 Prozent der eingeschätzten Führungskräfte wird von den Einschätzern angegeben, dass jene ein Entspannungsverfahren üben, davon wird fast die Hälfte (48,3%) als *„regelmäßig übend"* bezeichnet. Im Vergleich der „Intensität der

Ausübung von Entspannungsverfahren“ in Summe unterscheiden sich Einschätzer und eingeschätzte Führungskräfte statistisch nicht. Dies spricht dafür, dass Einschätzer in diesem Punkt Führungskräfte mit einer ähnlichen Orientierung oder Art der Bewusstseinsbildung ausgewählt haben.

5.7.5.2 Unterscheiden sich die Führungskräfte der WEIMA-S Stichprobe deutlich von den eingeschätzten Führungskräften der WEIMA-F Stichprobe, so dass die Dimensionalität der Faktorenanalyse beeinflusst werden könnte?

Die dritte Fragestellung bei der Betrachtung der demografischen und bewusstseinsbildenden Variablen bezieht sich auf den Vergleich der eingeschätzten Führungskräfte WEIMA-F und der der WEIMA-S Führungskräfte. Bei großen Unterschieden wäre eventuell die Dimensionalität der beiden Faktorenanalysen allein schon durch Stichprobeneffekte bedingt.

Positiv für die Güte der Stichprobe des WEIMA-F ist zu beurteilen, dass in der Fremdbeurteilungsstichprobe, ebenso wie in der WEIMA-S Stichprobe, hochrangige Führungskräfte erfasst wurden. Fast zwei Drittel der eingeschätzten Führungskräfte (71,7%) sind der ersten Führungsebene als Vorstand/Geschäftsführer oder der direkten Ebene darunter zuzurechnen. Dies ist gleichfalls in der WEIMA-S Stichprobe der Fall (siehe dort).

Der Altersdurchschnitt der beiden Stichproben ist annähernd identisch (WEIMA-F eingeschätzte Führungskraft, 47,05, WEIMA-S 47,15 Jahre). Ob insgesamt selektive Stichprobeneffekte bezüglich des Alters durch das Schneeballsystem der Stichprobengewinnung vorliegen, oder sich diese Altersgruppen besonders angesprochen gefühlt haben, an der Befragung teilzunehmen, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden.

Ebenfalls vergleichbar sind die Führungskräfte der WEIMA-F und WEIMA-S Stichprobe bezüglich der Erfahrung als Führungskraft in Berufsjahren. Den größten Prozentsatz stellen die Gruppen der mittleren Berufserfahrung zwischen 6-15 Jahren (WEIMA-F 46,6 %, WEIMA-S 45,6 gültige Prozentpunkte). Neue Führungskräfte mit 1-5 Jahren Berufserfahrung sind mit knapp einem Viertel vertreten in der WEIMA-F Stichprobe (23,7%), während diese Gruppe in der WEIMA-S Stichprobe etwas stärker vertreten ist (31,2 % gültige Prozent). Die sehr erfahrenen Führungskräfte mit über 15 Jahren Berufserfahrung machen in der WEIMA-F Stichprobe knapp ein Drittel aus (29,0%) gegenüber 23,2 Prozent in der WEIMA-S Stichprobe. Generell sind die Stichproben in Bezug auf Erfahrenheit als Führungskraft gut vergleichbar, mit einer etwas stärker juniorigen Verteilung in der WEIMA-S Stichprobe.

Die Geschlechtsausprägungen in den Stichproben WEIMA-F und WEIMA-S zeigen Stichprobeneffekte in der WEIMA-S Gruppe. Hier sind mit 43,6 Prozent Frauen überproportional mehr weibliche Führungskräfte vertreten als in der WEIMA-F Gruppe der eingeschätzten Führungskräfte (25,6%). Die WEIMA-F Gruppe zeigt dabei eher das männerdominierte Verhältnis der realen Verteilung von Führungskräften in der deutschen Wirtschaft. Während für die WEIMA-S Stichprobe überproportional viele weibliche Führungskräfte erfasst wurden.

In der WEIMA-F Stichprobe lässt sich wiederum bei den Einschätzer(innen) ein hoher Frauenanteil von 52,7 Prozent (gültigen Prozentpunkten) verzeichnen. Es könnte also sein, dass Frauen generell eine höhere Neigung hatten, an dieser Befragung teilzunehmen. Außerdem wurden aus dem beruflichen Umfeld der Forscherin mehr Frauen als Multiplikatoren kontaktiert. Daher kann das Schneeballsystem der Stichprobengenerierung mit dazu beigetragen haben, dass insgesamt mehr Frauen an der Studie teilgenommen haben.

Summarisch lässt sich zusammenfassen:

1. Die Stichprobe der Einschätzer (WEIMA-F) weist eine hohe Güte bezüglich ihrer formalen Bildung, eigener Führungserfahrung und Bewusstseinsbildung auf. Sie ist außerdem zur Hälfte weiblich besetzt und mit Berufsgruppen, die ein hohes Reflexionsniveau aufweisen. Es ist von einer hohen Güte der Einschätzungen der beurteilten Führungskräfte auszugehen.
2. Die Unterschiede zwischen Einschätzern und Eingeschätzten lassen keine praktisch bedeutsamen Stichprobeneffekte erwarten. Wohlmöglich bedeutsam ist lediglich ein Geschlechtereffekt, mit statistisch signifikant mehr Frauen bei den Einschätzern als bei den Eingeschätzten. Der Altersunterschied von 5 Jahren in den Stichproben wird als praktisch nicht bedeutsam gewertet. Bezüglich der Bewusstseinsbildung lassen die Daten aufgrund vieler fehlender Werte für die eingeschätzten Führungskräfte keine aussagekräftigen Vergleiche zu. Es zeichnet sich eine Tendenz ab, dass sowohl Einschätzer als auch eingeschätzte Führungskräfte im Durchschnitt eher als „hoch“ bewusstseinsgebildet gelten können. Dies hängt vermutlich mit den angesprochenen Multiplikatoren für die Stichprobenziehung zusammen. Insgesamt wird daraus eher ein positiver Effekt im Rahmen des Forschungsgegenstands dieser Untersuchung erwartet.
3. In den Stichproben der Führungskräfte WEIMA-S und der eingeschätzten Führungskräfte WEIMA-F überwiegt eine Homogenität in Merkmalen, die für eine Führungskraft praktisch bedeutsame Gemeinsamkeiten darstellen. Dazu zählen Alter, Führungserfahrung, Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie Betriebsgröße. Die WEIMA-S Stichprobe weist dabei etwas mehr jüngere Führungskräfte mit weniger Berufserfahrung auf als die WEIMA-F Stichprobe.

In der WEIMA-S Stichprobe befinden sich außerdem signifikant mehr Frauen als in der WEIMA-F Stichprobe beurteilt wurden.

5.8 Auswertung der Faktorenanalyse – Teilstichprobe Fremdeinschätzung WEIMA-F

Für die Stichprobe der Fremdeinschätzung wurde gemäß der Stichprobe des WEIMA-S die Dimensionalität der Daten mit einer Faktorenanalyse überprüft. Dies dient einerseits dem Vergleich der Dimensionen aus der WEIMA-S Stichprobe generell. Andererseits konnte so überprüft werden, ob der Fragebogen in einer Fremdbeurteilungsversion Dimensionalität erbringen kann.

5.8.1 Itemselektion WEIMA-F Datensatz

Die Itemselektion für die Stichprobe Fremdeinschätzung des WEIMA-F wurde nach den gleichen Kriterien vorgenommen, wie für die Datensätze Pilotstudie und WEIMA-S Stichprobe Selbsteinschätzung (siehe Darstellung z.B. unter 5.2.1, S.222).

5.8.2 Auswertung der Faktorenanalyse WEIMA-F Datensatz

Der Datensatz Fremdeinschätzung wurde, wie der Datensatz Selbsteinschätzung, auf Voraussetzungen zur Durchführung einer Faktorenanalyse überprüft. Der Kaiser-Meyer-Olkin Wert ist als sehr gut zu beurteilen. Weiterhin ist der Wert aus dem Bartlett Test hoch signifikant, so dass die Anwendung der Faktorenanalyse für den Datensatz zulässig ist.

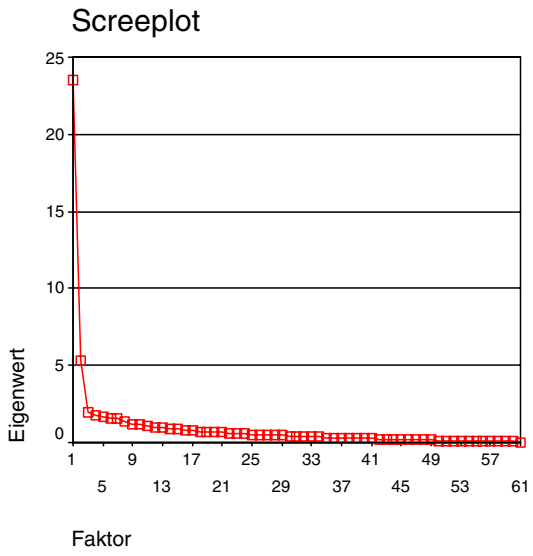
Tab.57 Kennwerte Faktorenanalyse Datensatz WEIMA-F

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,899
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	5301,216
	df	1830
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Der Screeplot verweist auf eine zweifaktorielle Lösung mit einem sehr steilen Eigenwerteverlauf zwischen Faktor eins mit 23,496 und Faktor zwei 5,358.

Tab.58 Screeplot Faktorenanalyse Datensatz WEIMA-F



Die beiden Faktoren erklären zusammen ausreichende 47,301 % der Varianz

Tab. 59: Eigenwerte und Varianzaufklärung Faktorenanalyse Datensatz WEIMA-F

Erklärte Gesamtvarianz

	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
Komponente	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	23,496	38,518	38,518	23,496	38,518	38,518	23,407	38,373	38,373
2	5,358	8,783	47,301	5,358	8,783	47,301	5,446	8,928	47,301
3	1,997	3,274	50,574						
4	1,775	2,910	53,484						
5	1,652	2,709	56,193						
6	1,594	2,613	58,807						
7	1,537	2,520	61,327						
8	1,339	2,195	63,522						
9	1,214	1,990	65,511						
10	1,176	1,928	67,439						
11	1,040	1,704	69,143						
12	,951	1,560	70,703						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Es wurde versucht, den ersten Faktor in Subfaktoren weiter zu untergliedern. Die Lösungen erwiesen sich jedoch als unbefriedigend, da sowohl die Mehrzahl von Items hohe Doppelladungen aufwiesen als auch die Faktoren hoch miteinander korreliert waren. Diese Lösung wurde daher verworfen.

Für den Faktor F-2 ergab sich jedoch eine sinnvolle Substruktur, die unter 5.8.3.6, S.310ff., dargestellt ist.

Untenstehend sind die Mittelwerte und Standardabweichungen für die beiden Faktoren zweiter Ordnung, F-1 und F-2 sowie für die Subfaktoren F-2-1 bis F-2-3 abgebildet.

Tab. 60 Faktormittelwerte und Standardabweichung WEIMA-F Datensatz

Deskriptive Statistik

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
F1F	133	,52	3,58	2,3570	,72387
F2F	134	,62	3,77	2,4779	,61578
F2F1	133	,25	4,00	2,3189	,78143
F2F2	132	,33	4,00	2,2336	,87197
F2F3	133	,00	4,00	2,8271	,77942
Gültige Werte (Listenweise)	132				

In Tab. 61 sind die Faktoren 2. Ordnung und die Subfaktoren des WEIMA-F Datensatzes mit den jeweiligen Reliabilitäten aufgelistet.

Tab. 61 Faktoren mit Itemanzahl und Cronbachs alpha WEIMA-F Datensatz

Faktor	Anzahl Items	Cronbachs alpha
Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung	48	.97
Faktor F-2 Bottom line Management	13	.84
F-2-1 Kontrollorientiertes Management	4	.70
F-2-2 Regelgeleitetes Management	3	.72
F-2-3 Machtorientiertes Management	3	.76

5.8.3 Beschreibung der Faktoren WEIMA-F Datensatz

5.8.3.1 Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung

Der erste, dominierende Faktor in der Fremdeinschätzung umfasst 48 Items. Cronbachs alpha ist mit 0,97 sehr hoch, aber aufgrund der großen Itemzahl von der Aussagekraft her quasi bedeutungslos[190]. Zur besseren Übersichtlichkeit werden die Items in drei Tabellen unterteilt dargestellt und jeweils zunächst separat kommentiert. Dabei ist für den Bezug zur Stichprobe Selbsteinschätzung in der äußersten rechten Spalte der Bezug zum WEIMA-S Faktor angegeben oder zur jeweiligen a priori Skala.

Eine Interpretation für die Konstruktion von neuen Items und die Anreicherung des S-Itempools aus dem Faktor F-1 findet sich unter 5.13.2, ab S.335.

190 Da das Reliabilitätsmaß, Cronbachs alpha, mit Anzahl der Items steigt, siehe Fußnote 124.

Tab. 62 Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung WEIMA-F Datensatz Items 1-14

Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Items 1-14 *Angaben bis zwei Stellen hinter dem Komma, vollständige Werte siehe Anhang	Lad	AM*	SD*	Pj*	WEIMA-S/ a. p. Skalen[191]
F_74 … trägt dazu bei, dass ich mich mehr an die Organisation gebunden fühle.	.88	2,39	1,44	.47	S-2
F_71 … wirkt als Vorbild, an dem ich und andere sich in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren.	.87	2,20	1,38	.58	S-2
F_68 … gestaltet die Zusammenarbeit als Führungskraft so, dass ich wirklich zufrieden bin.	.86	2,37	1,35	.74	S-2
F_72 … vermag mich durch ihre/seine Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren.	.84	2,35	1,29	.60	S-2
F_73 … wird von mir oder anderen als Ratgeber/in, Mentor/in in Krisenzeiten oder bei Konflikten aufgesucht.	.83	2,40	1,33	.60	a.p. Valid.
F_33 … verfügt über eine innere Freiheit, die nach außen strahlt.	.82	2,20	1,27	.55	a.p. Erw.
F_38 … verfügt über ein am Gemeinwohl ausgerichtetes Wertesystem, das ihm/ihr Orientierung bei Entscheidungen gibt.	.81	2,64	1,26	.66	a.p. Erw
F_26 … schafft ein Klima des Vertrauens bei seinen/ihren Mitarbeitern.	.81	2,55	1,29	.63	a.p. Emp
F_69 … trägt zum langfristigen Erfolg der Organisation bei.	.79	2,98	1,06	.63	S-2
F_67 … bringt mich dazu, mehr zu schaffen, als ich ursprünglich erwartet habe.	.78	2,25	1,28	.59	S-2
F_75 … halte ich für weise - oder für weiser, als es seinem/ ihrem Alter entspricht.	.78	1,90	1,41	.56	S-2
F_23 … vermittelt den Eindruck, dass er sich grundlegend mit seinen Mitmenschen verbunden fühlt, z.B. auch mit Wettbewerbern.	.78	2,31	1,14	.58	S-3
F_22 … kann unterschiedliche Gefühle bei sich wahrnehmen und adäquat damit umgehen.	.77	2,08	1,05	.52	S-3
F_40 … sieht sich und die Organisation in einen größeren Lebenskontext eingebunden, in dem das Primat von Wachstum und Gewinnmaximierung keine alleinige Gültigkeit hat.	.76	2,43	1,33	.61	S-3

191 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.)

Der Faktor wurde als *Nachhaltig integrierende Führung* benannt und nimmt damit die Bezeichnungen der Faktoren S-2 und S-3 der Stichprobe Selbsteinschätzung auf. Die Markierung der Items in der äußersten Spalte in Tab. 62 zeigt den Grund für diese Wortwahl. Die ersten vier Items stammen direkt aus dem Faktor WEIMA S-2 *Nachhaltige Führung*, das fünfte Item ist ein weiteres aus der a priori Skala der Validierungsitems, die dem Faktor S-2 zugrunde liegen. Auch das Weisheitsitem F_75 aus der a priori Validierungsskala und dem Faktor S-2 findet sich unter den ersten 11 Items des Faktors F-1. Deutlich ist für den Faktor F-1 *Nachhaltig integrierende Führung* die Auswirkung und Bedeutung der Führungsbeziehung in der Fremdeinschätzung. Die *nachhaltig integrierende* Führungskraft trägt zum Bindungsgefühl der Mitarbeiter an die Organisation bei (F_74) und sie ist die Orientierung in ethischen Fragen (F-71), der „Leuchtturm", wie es ein Interviewpartner in den Experteninterviews ausdrückt (siehe 4.2.4.1.2, ab S.157). Eine Mehrzahl der folgenden Items bilden sich entweder ebenfalls direkt auf dem Faktor S-3 *Integrierende Führung* ab oder gehören zu den a priori Skalen empathische oder erweiterte Präsenz, aus denen sich die Items des Faktors S-3 *Integrierende Führung* weitgehend speisen.

Tab. 63 Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung WEIMA-F Datensatz Items 15-31

Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Items 15-31 *Angaben bis zwei Stellen hinter dem Komma, vollständige Werte siehe Anhang	Lad	AM*	SD*	Pj*	WEIMA-S /a. p. Skalen[192]
F_59 … adressiert die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern/ Kollegen in unterschiedlichen Karriere- und Lebensphasen.	.75	2,30	1,12	.57	a.p. Div-Eth
F_03 … kann gut mit Vertretern aller Hierarchieebenen umgehen.	.75	2,79	1,13	.70	a.p. Emp
F_11 … kommuniziert auch unangenehme Wahrheiten klar und versteht dabei gleichzeitig die Lage seines Gegenüber.	.73	2,35	1,13	.59	a.p. Emp
F_39 … entschärft Konflikte, wo es möglich ist.	.73	2,45	1,12	.61	a.p. Emp
F_02 … räumt eigene Fehler gegenüber anderen ohne Umschweife ein.	.72	2,11	1,20	.53	a.p. Emp
F_30 … hört gut zu und findet den Punkt, um den es geht.	.71	2,57	1,23	.64	a.p. Emp

192 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.)

Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Items 15-31 *Angaben bis zwei Stellen hinter dem Komma, vollständige Werte siehe Anhang	Lad	AM*	SD*	Pj*	WEIMA-S /a. p. Skalen[192]
F_07 … strahlt Freude aus in dem, was er/sie tut.	.70	2,73	1,12	.68	a.p. Erw
F_20 … ist achtsam in großen wie in kleinen Dingen.	.70	2,25	1,12	.56	S-3
F_70 … zeigt in der Organisation, dass er/ sie Lektionen aus früheren Misserfolgen gelernt hat.	.70	2,53	1,08	.55	a.p. Val.
F_47 … weiß, dass es keine einfachen Antworten auf unterschiedliche ethische Standards in globalen Märkten gibt und verhandelt konkret über Lösungen.	.70	2,40	1,15	.60	a.p. Div-Eth
F_54 … löst Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus.	.68	1,85	1,22	.46	a.p. Erw
F_06 … übernimmt Verantwortung im Unternehmen und erkennt gleichzeitig die Grenzen seines/ihres Einflusses im größeren Kontext.	.68	2,95	0,96	.74	a.p. Erw
F_57 … nimmt bei Entscheidungen zunächst die Situation wahr, ohne zu werten.	.68	2,14	1,15	.53	a.p. Mod
F_55 … „riecht“ den kommenden Wandel schon vorab und bereitet das Unternehmen/ die Abteilung darauf vor.	.68	2,29	1,09	.57	a.p. Erw
F_45 … würde auf einen Karriereschritt verzichten oder das Unternehmen wechseln, um ihren/ seinen Werten treu zu bleiben.	.67	2,07	1,42	.52	a.p. Div-Eth
F_15 … schöpft aus einem Wissensfeld, das kluge Entscheidungen ermöglicht.	.66	2,73	1,02	.68	a.p. Erw
F_48 … setzt sich für seine Werte ein, auch wenn andere nicht zustimmen.	.66	2,64	1,15	.66	a.p. Emp

Zwei Items aus den a priori Skalen Rollendilemmata bzw. Ethik-Diversity, die in der Selbsteinschätzung auf dem Faktor S-1 *Bottom line Management* laden, finden sich mit negativem Vorzeichen in der Fremdeinschätzung auf dem Faktor F-1, nämlich F_35 *„… findet die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb“* und F_43 *„… vertritt die Meinung, dass im Management letztlich nur die Zahlen zählen, sonst nichts“*. Sie stehen also inhaltlich in negativem Zusammenhang mit der Aussage das Faktors F-1. Damit kommt in der Fremdeinschätzung noch stärker als im Selbstbild zum Ausdruck, dass Items, die

der Haltung des *Bottom line Management* entsprechen, nicht nur auf einem anderen Faktor laden, als den der *Nachhaltig integrierenden Führung* sondern sogar diametral entgegenstehen. Dies deutete sich als Tendenz bereits in der leicht negativen Korrelation der Faktoren S-1 *Bottom line Management* mit den Faktoren S-2 *Nachhaltige Führung* und S-3 *Integrierende Führung* in der Stichprobe Selbsteinschätzung an (die jedoch für die Faktoren S-2 und S-3 nicht statistisch signifikant war, sondern lediglich für Faktor S-4 *Integrität und Offenheit* mit S-1 *Bottom line Management*).

Insgesamt laden auf dem Faktor F-1 *Nachhaltig integrierende Führung* aus der a priori Skala algorithmische Präsenz lediglich am Ende des Faktors zwei Items, F_64 und F_66. Diese beziehen sich jedoch nicht auf die Verhaltenskomponente der Führungskraft, sondern auf sein/ihr Fachwissen (F_64) und Wissen um das Wettbewerbsumfeld (F_66). Alle anderen Items der algorithmischen Präsenz laden ausschließlich auf Faktor F-2. Damit findet sich im Fremdbild wie im Selbstbild eine klare Trennung zwischen algorithmischer Präsenz im Führungsstil gegenüber Führungsstilen mit empathischer und erweiterter Präsenz.

Tab. 64: Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Items 32-48

Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Items 32-48 *Angaben bis zwei Stellen hinter dem Komma, vollständige Werte siehe Anhang	Lad	AM*	SD*	Pj*	WEIMA-S /a. p. Skalen[193]
F_35 … findet die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb.	-.65	1,21	1,31	.31	S-1[194]
F_43 … vertritt die Meinung, dass im Management letztlich nur die Zahlen zählen, sonst nichts.	-.65	1,35	1,36	.34	S-1[195]
F_16 … nimmt eine langfristige Perspektive ein, wenn er/sie strategisch über die Organisation nachdenkt.	.63	2,80	1,01	.70	a.p. Erw
F_58 … hat aktiv Kontakt zu Menschen unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Lebenspräferenzen - im Unternehmen oder privat.	.64	2,64	1,07	.66	S-4
F_62 … vertritt seine/ ihre Meinung auch gegenüber höheren Vorgesetzen oder Stakeholdern.	.63	2,91	1,06	.77	a.p. Div-Eth

193 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.)

194 Item 35 war auf der a priori Skala Diversity-Ethik umgekehrt, d.h. negativ kodiert

195 Item 43 und Item 61waren auf der a priori Skala Rollendilemmata umgekehrt, d.h. negativ kodiert

Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Items 32-48 *Angaben bis zwei Stellen hinter dem Komma, vollständige Werte siehe Anhang	Lad	AM*	SD*	Pj*	WEIMA-S /a. p. Skalen[193]
F_10 … kennt die Grenzen seines Wissens und holt sich Unterstützung, wo er sie braucht.	.62	2,72	1,06	.68	S-4
F_14 … ist offen für Lösungsfindungen auch durch Inspiration und Intuition.	.60	2,50	1,06	.63	S-3
F_18 ... hat sowohl „weibliche“ als auch „männliche“ Persönlichkeitsmerkmale gut integriert.	.58	2,08	1,07	.52	S-3
F_61 … wirkt auf mich, als ob er/ sie die widersprüchlichen Anforderungen, die der Markt und die Umwelt-Lobbyisten an ihn/ sie als Manager stellen, gar nicht lösen kann.	-.58	1,02	1,16	.73	a.p. Rol
F_21 ... benutzt Metaphern und Geschichten, um zu einer Problemlösung beizutragen.	.57	1,91	1,26	.48	a.p. Emp

Item F_58 und Item F_10 laden in der Selbsteinschätzung auf dem Faktor S-4 *Integrität und Offenheit*. Auf dem Faktor F-1 lädt zwischen diesen beiden Items die Aussage F_62 „*… vertritt seine/ ihre Meinung auch gegenüber höheren Vorgesetzen oder Stakeholdern“*. Da für die Skala S-4 *Integrität und Offenheit* noch weitere Items konstruiert werden müssen, kann Item F_62 für eine nächste Stichprobe wieder in den Itempool aufgenommen werden.

Tab. 65: Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Items 32-48

Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Items 32-48 Fortsetzung *Angaben bis zwei Stellen hinter dem Komma, vollständige Werte siehe Anhang	Lad	AM*	SD*	Pj*	WEIMA-S /a. p. Skalen[196]
F_37 … hat mindestens einen Vertrauten, der ihm/ihr offenes Feedback gibt.	. 56	2,56	1,18	.64	a.p. Emp
F_12 … hat Höhen und Tiefen im (Berufs)-Leben überwunden.	.54	2,71	1,09	.68	a.p. Div-Eth
F_66 … ist ein Fachexperte auf seinem/ihrem Gebiet.	.50	3,13	0,95	.56	a.p. Alg
F_05 … stellt die Gedanken manchmal bewusst „unscharf“, um bei komplexen Geschäftsproblemen auf Lösungen zu kommen.	.48	1,82	1,03	.46	a.p. Mod

196 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.)

Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Items 32-48 Fortsetzung *Angaben bis zwei Stellen hinter dem Komma, vollständige Werte siehe Anhang	Lad	AM*	SD*	Pj*	WEIMA-S /a. p. Skalen[196]
F_24 … vermittelt den Eindruck, dass sein/ihr Vorgesetzter loyal zu ihm/ihr steht und Rückendeckung gibt.	.44	2,35	1,20	.59	S-5
F_52 … handelt aus dem Wissen: „Alles hat seine Zeit“.	.43	1,72	1,17	.43	a.p. Erw
F_64 … versteht das Wettbewerbsumfeld, in dem sich die Organisation bewegt.	.40	3,37	0,74	.75	a.p. Alg
Durchschnittswerte Gesamtfaktor *Wiedergabe bis zwei Stellen nach dem Komma, genaue Werte siehe Anhang		2,35	0,72	.59	

Item F_24 *„… vermittelt den Eindruck, dass sein/ihr Vorgesetzter loyal zu ihm/ihr steht und Rückendeckung gibt“* ist das einzige der drei Items aus der Skala *Organisationales Vertrauen*, das auch im Fremdbild vertreten ist. Es bestätigt sich hier ein weiteres Mal, dass die Rolle des Vorgesetzten als vertrauensgebender Faktor in die Organisation ausstrahlt.

5.8.3.2 *Nachhaltig integrierende Führung* – ein idealisiertes Bild von Führung?

Insgesamt kann man sich aufgrund der großen Itemzahl von Faktor F-1 und der Ansammlung inhaltlich äußerst positiver Aussagen in den Items fragen, ob sich im Faktor F-1 *Nachhaltig integrierende Führung* ein Wunschbild von Führung, eine idealisierte Vorstellung von Führung abbildet. Gegen diese Annahme spricht die Tatsache, dass Untersuchungsteilnehmende aufgefordert waren, Führungskräfte einzuschätzen, die sie kennen oder zu denen sie zumindest einmal direkten Kontakt hatten. Dies sollte sicherstellen, dass die Items einschätzbar waren. Und es sollte auch die Effekte aus der Pilotstichprobe umgehen, in der die Teilnehmenden offensichtlich ein allgemeines, negativ stereotypes Bild von Managern beurteilt hatten (siehe dort, 4.3.5, S. 177ff.). Die Bewertung anhand der Mittelwerte ist in jedem Fall durchschnittlich bei 2= *Ich stimme mittelmäßig zu* und liegt etwas niedriger als die Selbsteinschätzung im WEIMA-S (siehe unten detaillierte Diskussion der Itemmittelwerte im Vergleich von Selbst- und Fremdbild, 5.8.3.3). Vermutlich unterliegt die Itemselektion im WEIMA-F Stichprobeneffekten in der Art, dass nur sehr engagierte Studienteilnehmer den hohen Zeitaufwand des WEIMA-F geleistet haben werden. Damit wurden in der Stichprobe des WEIMA-F vermutlich mehrheitlich Personen aufgenommen, die sich engagiert mit dem Thema Führung auseinandersetzen. Dies wiederum könnte zur Folge gehabt haben, dass sie auch Führungskräfte zur Einschätzung gewählt haben, die ihnen in dieser Hinsicht positiv im Gedächtnis geblieben sind. In jedem Fall lässt sich wegen der langwierigen Datenerhebung und der direkten Intervention der Forscherin bei der Verteilung des Fragebogens an potentielle Untersuchungsteilnehmende beim WEIMA-F nicht ausschließen,

dass sich Faktor F-1 mit einer positiven Verzerrung gegenüber anderen möglichen Stichproben darstellt[197].

5.8.3.3 Unterschiede von Itemmittelwerten in Selbst – und Fremdeinschätzung

Bereits bei der Darstellung der Faktoren aus der WEIMA S-Stichprobe wurde angesprochen, dass einige Items in der Fremdeinschätzung zwischen 0,3 bis 1,0 Skalenpunkt tiefer liegen als die Selbsteinschätzung. Einen Überblick gibt Tab. 66 (siehe unten folgend).

Tab. 66 Vergleich Items mit größter Abweichung Selbst-Fremdbild WEIMA-F und WEIMA-S Datensatz

Vergleich Items mit größter Abweichung von Selbst-Fremdbild Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Faktor S-2 Nachhaltige Führung Faktor S-3 Integrierende Führung *Angaben bis zwei Stellen hinter dem Komma, vollständige Werte siehe Anhang	AM S-2 S-3	SD S-1 S-2 S-3	AM* F-1	SD*	WEIMA-S /a. p. Skalen[198]
F_43 vertritt die Meinung, dass im Management letztlich nur die Zahlen zählen, sonst nichts	0,37	0,69	1,35	1,33	S-1
F_35 findet die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb	0,53	0,79	1,21	1,31	S-1
F_71 … wirkt als Vorbild, an dem ich und andere sich in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren.	2,96	0,85	2,20	1,38	S-2
F_75 … halte ich für weise - oder für weiser, als es seinem/ ihrem Alter entspricht.	2,22	1,04	1,90	1,41	S-2
F_67 … bringt mich dazu, mehr zu schaffen, als ich ursprünglich erwartet habe	2,56	0,84	2,25	1,28	S-2
F_20 … ist achtsam in großen wie in kleinen Dingen	2,93	0,86	2,25	1,12	S-3
F_57 … nimmt bei Entscheidungen zunächst die Situation wahr, ohne zu werten AM=2,14	2,79	0,93	2,14	1,15	S-3
F_22 … kann unterschiedliche Gefühle bei sich wahrnehmen und adäquat damit umgehen	2,92	0,81	2,08	1,05	S-3
F_18 ... hat sowohl „weibliche“ als auch „männliche“ Persönlichkeitsmerkmale gut integriert	2,86	0,90	2,08	1,07	S-3

197 Die Datenerhebung des WEIMA-F wird im Kapitel zur Stichprobenerhebung unter 4.5.1, S.192 ff. dargestellt.

198 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.)

Betrachtet man die Mittelwerte der Antworten (AM), so liegen die Aussagen im Durchschnitt um den Wert 2 herum (mit Ausnahme von Item 35), was der verbalen Aussage entspricht *Ich stimme mittelmäßig zu*. Damit liegt die Fremdeinschätzung etwas niedriger als die Selbsteinschätzung auf den Faktoren S-2 *Nachhaltige Führung* (AM= 2,78) und S-3 *Integrierende Führung* (AM=2,96). Zu beachten ist allerdings, dass fast alle Items der Fremdeinschätzung Standardabweichungen von über 1,00 aufweisen. Die Aussagen lassen sich auf den Mittelwerten für eine einzelne Führungskraft daher nicht eindeutig interpretieren sondern müssten detailliert begutachtet werden.

Es lassen sich jedoch Aussagen über Trends in den Unterschieden von Selbstbild und Fremdbild benennen. Bei den positiven Aussagen der Items aus den Faktoren S-2 *Nachhaltige Führung* und S-3 *Integrierende Führung* sehen sich im Durchschnitt die Manager der S-Stichprobe nahe dem 3er Wert mit der verbalen Aussage 3= *Ich stimme ziemlich stark zu.* Während die Aussagen von Items F/S_43 und F/S_35 nicht in das Selbstbild der befragten Stichprobe in der Selbsteinschätzung passen. Im Fremdbild werden die Führungskräfte in den Mittelwerten um fast einen Skalenpunkt (F_43) bzw. 0,7 Skalenpunkte (F_35) höher bewertet als im Selbstbild. Allerdings entspricht dies immer noch lediglich der inhaltlichen Aussage 1= *Ich stimme ein wenig zu (*0= *Ich stimme überhaupt nicht zu*). Insgesamt spricht die höhere Bewertung in der Fremdeinschätzung dafür, die Items trotz ihrer geringen Mittelwerte und sehr hohen Schwierigkeit (dem niedrigem Pj-Wert) in der Selbsteinschätzungs-Stichprobe im Itempool zu belassen, da diese Haltungen und das Verhalten offensichtlich ein realistischer Teil von Führungsverhalten ist, wie es Personen aus der Mitarbeiterperspektive im Fremdbild erleben.

Gemeinsam ist beiden Stichproben: Weisheit wird auch im Fremdbild nur im Mittelmaß bescheinigt (F_75, AM= 1,90 auf Faktor F-1 gegenüber 2,22 auf Faktor S-2).

Die höchsten Werte im Fremdbild oberhalb von 2,70 und damit nahe an der verbalen Marke 3 = *Ich stimme ziemlich stark zu* - erreichen folgende Items:

Tab. 67 Items mit höchsten Werten im Fremdbild Faktor F-1 WEIMA-F Datensatz

Items mit höchsten Werten im Fremdbild Faktor F-1 Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Faktor S-2 Nachhaltige Führung Faktor S-3 Integrierende Führung *Angaben bis zwei Stellen hinter dem Komma, vollständige Werte siehe Anhang	AM S-2 S-3	SD S-2 S-3	AM* F-1	SD*	WEIMA-S /a. p. Skalen[199]
F_69 … trägt zum langfristigen Erfolg der Organisation bei	3,21	0,77	2,98	1,06	S-2
F_03 … kann gut mit Vertretern aller Hierarchieebenen umgehen	----	----	2,79	1,13	a.p. Emp
F_07 … strahlt Freude aus, in dem was er/sie tut	----	----	2,73	1,12	a.p. Erw
F_06 … übernimmt Verantwortung im Unternehmen und erkennt gleichzeitig die Grenzen seines/ihres ...	----	----	2,95	0,96	a.p. Emp
F_15 … schöpft aus einem Wissensfeld, das kluge Entscheidungen ermöglicht	----	----	2,73	1,02	a.p. Erw
F_16 … nimmt eine langfristige Perspektive ein, wenn er/sie strategisch über die Organisation nachdenkt	----	----	2,80	1,01	a.p. Erw
F_62 … vertritt seine/ ihre Meinung auch gegenüber höheren Vorgesetzen oder Stakeholdern	----	----	2,91	1,06	a.p. Div-Eth
F_66 … ist ein Fachexperte auf seinem/ihrem Gebiet	----	----	3,13	0,95	a.p. Alg
F_64 … versteht das Wettbewerbsumfeld, in dem sich die Organisation bewegt	----	----	3,37	0,74	a.p. Alg

Bis auf Item 64 und 66 stammen die Items mit der höchsten Zustimmung im Fremdbild aus den a priori Skalen der erweiterten und der empathischen Präsenz. Führungskräfte werden hier als hoch ausgeprägt eingestuft. Im Fremdbild (wie im Selbstbild, siehe Faktor S-3) scheint also möglich zu sein, dass Manager ihre berufliche Rolle jenseits der algorithmischen Präsenz gestalten und aus der empathischen und erweiterten Präsenz schöpfen. Dies zeigt sich besonders auch in Item F_15 *„ … schöpft aus einem Wissensfeld, das kluge Entscheidungen ermöglicht“*. Es war in der WEIMA Pilotstudie in der Formulierung „*schöpft aus einer Quelle,…*“ noch als zu

199 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.)

schwierig eingestuft worden. Das Item hat in der neuen Formulierung mehr Anschlussfähigkeit bekommen (Pj= 0,68; AM=2,73).

Die niedrigsten Mittelwerte auf dem Faktor F-1 *Nachhaltig integrierende Führung* erhalten die drei Items, die negativ auf dem Faktor laden, also inhaltlich umgekehrt zur Aussage des Faktors stehen (F_35 und F_43). Diese weisen auch die höchste Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild auf, wie oben in Tab. 66, S.303, dargestellt. Weitere Items, die im Durchschnitt die tiefsten Mittelwerte auf dem Faktor F-1 *Nachhaltig integrierende Führung* aufweisen, waren nicht in den WEIMA S-Faktoren enthalten. Einen Überblick gibt Tab. 68.

Tab. 68 Items mit niedrigsten Werten im Fremdbild Faktor F-1 WEIMA-F Datensatz

Items mit den niedrigsten Werten im Fremdbild Faktor F-1 Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Faktor S-2 Nachhaltige Führung Faktor S-3 Integrierende Führung *Angaben bis zwei Stellen hinter dem Komma, vollständige Werte siehe Anhang	AM S-2 S-3	SD S-2 S-3	AM* F-1	SD*	WEIMA-S /a. p. Skalen[200]
F_35 findet die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb	0,53	0,79	1,21	1,31	S-1
F_43 vertritt die Meinung, dass im Management letztlich nur die Zahlen zählen, sonst nichts	0,37	0,69	1,35	1,33	S-1
F_61 „… wirkt auf mich, als ob er/ sie die widersprüchlichen Anforderungen, die der Markt und die Umwelt-Lobbyisten an ihn/ sie als Manager stellen, gar nicht lösen kann“.	----	----	1,02	1,16	a.p. Rol
F_52 … handelt aus dem Wissen: „Alles hat seine Zeit“	----	----	1,72	1,17	a.p. Erw
F_33 … verfügt über eine innere Freiheit, die nach außen strahlt	----	----	2,20	1,27	a.p. Erw
F_45 … würde auf einen Karriereschritt verzichten oder das Unternehmen wechseln, um ihren/ seinen Werten treu zu bleiben	---	----	2,07	1,42	a.p. Div-Eth
F_54 … löst Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus	2,39	0,99	1,85	1,22	S-3
F_02 … räumt eigene Fehler gegenüber anderen ohne Umschweife ein	---	---	2,11	1,20	a.p. Emp

200 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.)

Items mit den niedrigsten Werten im Fremdbild Faktor F-1 Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung Faktor S-2 Nachhaltige Führung Faktor S-3 Integrierende Führung *Angaben bis zwei Stellen hinter dem Komma, vollständige Werte siehe Anhang	AM S-2 S-3	SD S-2 S-3	AM* F-1	SD*	WEIMA-S /a. p. Skalen[200]
F_05 … stellt die Gedanken manchmal bewusst „unscharf“, um bei komplexen Geschäftsproblemen auf Lösungen zu kommen	---	---	1,82	1,03	a.p. Mod

Die meisten niedrig bewerteten Aussagen stammen aus den a priori Skalen der erweiterten Präsenz sowie aus Modulation (F_05) und Diversity-Ethik (F_45). Eventuell rührt diese niedrigere Fremdeinschätzung auch daher, dass die Items bis auf Item F_02 weniger verhaltensbasiert formuliert sind und einen Eindruck der Innerlichkeit über die einzuschätzende Führungskraft beinhalten, der ggf. schwieriger einzuschätzen ist und daher niedriger bewertet wird. Ohne Rücksprache mit Studienteilnehmenden ist dies jedoch nicht eindeutig zu klären.

5.8.3.4 Faktor F-2 Bottom line Management

Faktor F-2 der Stichprobe Fremdeinschätzung umfasst 13 Items. Cronbachs alpha ist mit 0,836 als zufriedenstellend zu bewerten (siehe Fußnote 123, S.173). Von den 13 Items sind sechs Items, also annähernd die Hälfte, auch auf dem Faktor S-1 *Bottom line Management* der Stichprobe Selbsteinschätzung vertreten, nämlich: F_09, F_46, F_50, F_01, F_25, F_08. Alle weiteren Items stammen aus der a priori Skala algorithmische Präsenz oder – genau wie im Muster der Skala S-1 – aus negativ kodierten Items der a priori Skalen empathische Präsenz (F_17 und F_08) und Modulation der Präsenz (F_25). Es wurde daher entschieden, dem Faktor F-2 in Übereinstimmung mit der Grundhaltung des Faktors S-1 die Bezeichnung *Bottom line Management* zu geben.

Tab. 69 Faktor F-2 Bottom line Management WEIMA-F Datensatz

Faktor F-2 Bottom line Management *Angaben bis zwei Stellen hinter dem Komma, vollständige Werte siehe Anhang	Lad	AM*	SD*	Pj*
F_28 … gilt als durchsetzungsfähig.	.67	2,83	0,97	.71
F_09 … ist der Meinung, dass Führung und Management letztlich beharrliche Arbeit ist: Ziele setzen, delegieren, kontrollieren etc.	.62	2,56	1,23	.64
F_46 … weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiert sich bei Entscheidungen daran.	.61	2,06	1,12	.51
F_56 … versucht, alle Bedingungen in Prozessen optimal unter Kontrolle zu halten.	.60	2,53	1,02	.63
F_50 ... verfolgt alle Fehler konsequent.	.60	2,08	1,09	.52
F_17 … handelt nach dem Wissen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.	.60	2,22	1,15	.55
F_01 … hat einen rein sachorientierten Führungsstil.	.59	2,12	1,11	.53
F_04 … weiß, wo es langgeht, und setzt sich dann auch über Einwände hinweg.	.57	2,67	0,95	.67
F_32 … macht andere auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	.54	2,67	0,95	.66
F_25 … nutzt auch Arbeitspausen effizient und verliert keine Zeit mit „Tagträumen“.	.52	2,56	1,16	.64
F_08 … weiß, dass es bei Konflikten eine richtige Perspektive gibt, die man durchsetzen muss.	.51	2,30	1,10	.57
F_44 … macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	.49	2,61	0,96	.65
F_65 … besitzt Macht und Status in unserer Organisation.	.49	3,00	0,91	.78
Durchschnittswerte Gesamtfaktor *Wiedergabe bis zwei Stellen nach dem Komma, genaue Werte siehe Anhang		2,47	0,61	

5.8.3.5 Itemvergleich für Faktor Bottom line Management Selbstbildfragebogen – Fremdbildfragebogen

Die Items auf den beiden Faktoren *Bottom line Management* unterschieden sich bezüglich zweier Items deutlich von der Selbsteinschätzung. Tab. 70 gibt einen Überblick über Items mit Doppelladungen auf Faktor F-2 und Faktor S-1. Das Namensgebende Item des Faktors S-1 *Bottom line Management,* S_43 *„… vertritt die Meinung, dass im Management letztlich nur die Zahlen zählen, sonst nichts",* lädt in der Fremdeinschätzung nicht auf dem F-2 Faktor *Bottom line Management*, sondern mit negativer Ladung auf Faktor F-1 (es lädt gleichzeitig etwas schwächer positiv auf Faktor F-2). Das gleiche gilt für das Item F/S_35 „*… findet die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb*". Inhaltlich weisen also beide Items in eine ähnliche Richtung wie auf Faktor S-1 in der Selbsteinschätzung. Nur dass dies in der Fremdeinschätzung in noch schärferer Form der Fall ist. Während in der Selbsteinschätzung Item S_43 und S_35 auf einem anderen Faktor laden als der *Nachhaltigen* (Faktor S-2) oder *Integrierenden Führung* (Faktor S-3), werden sie in der Fremdeinschätzung sogar als gegensätzliche Aussagen zu *Nachhaltig-Integrierender Führung* (Faktor F-1) interpretiert. Auch daher scheint die Wahl der gleichen Bezeichnung dieser Managementhaltung als *Bottom line Management* gerechtfertigt.

Tab. 70 Items mit Doppelladungen auf Faktor F-1, F-2 und S-1 WEIMA-F Datensatz

Faktor F-2 Bottom line Management – Doppelladungen mit Faktor F-1 und S-1	Lad F-1	SD	Lad F-2	WEIMA-S /a. p. Skalen[201]
F_35 … findet die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb.	-.65	1,31	.32	S-1
F_43 … vertritt die Meinung, dass im Management letztlich nur die Zahlen zählen, sonst nichts.	-.65	1,33	.34	S-1
F_69 … trägt zum langfristigen Erfolg der Organisation bei.	.79	1,04	.33	S-2
F_66 … ist ein Fachexperte auf seinem/ihrem Gebiet.	.50	0,95	.32	a.p. Alg

201 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.)

5.8.3.6 Subfaktoren des Faktors F-2 Bottom line Management

Im Gegensatz zu Faktor F-1 ließ sich der Faktor F-2 in drei sinnvolle Sub-Faktoren untergliedern. Die Kriterien für eine Faktorenanalyse sind mit einem ausreichenden Ergebnis für den Kaiser-Meyer-Olkin Wert von 0,776 und einem sehr signifikanten Bartlett-Test auf Sphärizität erfüllt.

Tab. 71 KMO- und Bartlett-Test Subfaktoren F-2 WEIMA-F Datensatz

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,776
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	359,408
	df	45
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Der Screeplot weist auf eine dreifaktorielle Lösung hin.

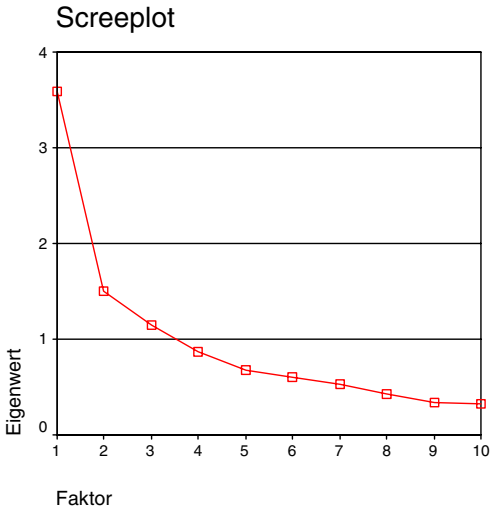


Abb. 19: Screeplot für Subfaktoren F-2 WEIMA-F Datensatz

Die drei Sub-Faktoren erklären 62% der Gesamtvarianz.

Tab. 72 Eigenwerte und Varianzaufklärung für Subfaktoren F-2 WEIMA-F Datensatz

Erklärte Gesamtvarianz

	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
Komponente	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,594	35,936	35,936	3,594	35,936	35,936	2,162	21,620	21,620
2	1,493	14,927	50,864	1,493	14,927	50,864	2,141	21,409	43,029
3	1,149	11,490	62,354	1,149	11,490	62,354	1,932	19,325	62,354
4	,874	8,740	71,094						
5	,672	6,721	77,815						
6	,607	6,072	83,888						
7	,526	5,261	89,149						
8	,421	4,210	93,359						
9	,345	3,454	96,813						
10	,319	3,187	100,000						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Die Faktoren konnten inhaltlich gut gegliedert und benannt werden als:

- Faktor F-2-1 Kontrollorientiertes Management
- Faktor F-2-2 Regelgeleitetes Management
- Faktor F-2-3 Machtorientiertes Management

Insgesamt ist hier gelungen, was Belschner (2007) als Aufgabe zukünftiger Forschung im Bereich der Psychologie des Bewusstseins gefordert hat, nämlich eine differenzierte Struktur von Sub-Faktoren auch für die Modi der empathischen und der algorithmischen Präsenz zu erforschen, wie dies bereits für die Non-duale Präsenz in Ansätzen gelungen ist (Belschner, ebenda, S.184 und ders. 2005).

5.8.3.7 Faktor F-2-1 Kontrollorientiertes Management

Subfaktor F-2-1 umfasst 4 Items mit einem Cronbachs alpha von 0,69[202], das aufgrund der wenigen Items dieser Skala die Testgütekriterien von alpha> 0,8 noch nicht erfüllen kann (siehe Fußnote 143, S.224). Dieser erste Sub-Faktor des *Bottom line Management* Faktors F-2 wird als *Kontrollorientiertes Management* bezeichnet.

Die Items F_50 und F_32, die auf F-2-1 laden, wurden in der a priori Skala der algorithmischen Präsenz zugerechnet. Entnommen sind sie dem deutschen Itempool der transaktionalen Führung des MLQ (dt. Felfe und Goihl, 2002; Bass und Avolio, 1995). Die dazugehörige Sub-Skala des MLQ wird mit „Führung durch aktive Kontrolle“ bezeichnet (dt. Felfe und Goihl a. a. O., S.4). Item F_17 mit dem selbstkonstruierten negativ kodierten Item aus der a priori Skala der empathischen Präsenz stützt inhaltlich ebenfalls die Aussage eines auf Kontrolle der Mitarbeiter ausgerichteten Management-Stils. Die Ausprägung in den Mittelwerten liegt nahe der verbalen Markierungen 2= I*ch stimme mittelmäßig zu* bis auf Item F_32, das zwischen dieser Marke und der Markierung 3= *Ich stimme ziemlich stark zu* liegt. Insgesamt weisen alle Items eine recht hohe Standardabweichung auf, die zwischen 0,95 bis 1,15 liegt.

Tab. 73 Faktor F-2-1 Kontrollorientiertes Management WEIMA-F Datensatz

Faktor F-2-1 Kontrollorientiertes Management *Wiedergabe bis zwei Stellen nach dem Komma, genaue Werte siehe Anhang	Lad	AM*	SD*	Pj*
F_50 ... verfolgt alle Fehler konsequent.	.79	2,08	1,09	

202 In Tab. 61, S.296 sind die Reliabilitäten für alle Faktoren des WEIMA-F Datensatzes im Überblick dargestellt.

F_32 … macht andere auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	.78	2,67	0,95	
F_17 … handelt nach dem Wissen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.	.64	2,22	1,15	
F_08 … weiß, dass es bei Konflikten eine richtige Perspektive gibt, die man durchsetzen muss.	.50	2,30	1,10	

5.8.3.8 Faktor F-2-2 Regelgeleitetes Management

Der Faktor F-2-2 umfasst derzeit nur drei Items mit einem dafür recht hohen Cronbachs alpha von 0,71. Auch dieser Subfaktor müsste im Falle einer separaten Verwendung als Skala wie F-2-1 mit weiteren Items aufgestockt werden. In diesem Sub-Faktor stehen Regeln und (vermeintlich) rationale Kriterien im Vordergrund, die sich hier auf wirtschaftliche Prozesse beziehen. Die Annahme, dass berufliche Prozesse und Beziehungen generell auf allgemeinen Regeln gegründet werden können, liegt dem Konstrukt der algorithmischen Präsenz zugrunde, zu dem diese Items auf der a priori Skala geführt wurden. Dem Faktor wird daher der Name *Regelgeleitetes Management* gegeben. Im dritten Item F_35 „*… versucht, alle Bedingungen in Prozessen optimal unter Kontrolle zu halten*“ wird der Begriff „Kontrolle“ genannt, die sich jedoch ebenso auf „Bedingungen und Prozesse“, nicht auf Menschen bezieht wie bei Faktor F-2-1 dem kontrollorientierten Management. Mit Mittelwerten von 2,06 bis 2,53 liegt der Faktor F-2-2 in einem ähnlichen Bereich wie Faktor F-2-1 bei einer ebenso hohen Standardabweichung.

Tab. 74 Faktor F-2-2 Regelgeleitetes Management WEIMA-F Datensatz

Faktor F-2-2 Regelgeleitetes Management *Wiedergabe bis zwei Stellen nach dem Komma, genaue Werte siehe Anhang	Lad	AM*	SD*	Pj*
F_01 … hat einen rein sachorientierten Führungsstil.	.83	2,12	1,11	
F_46 … weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiert sich bei Entscheidungen daran.	.74	2,06	1,12	
F_56 … versucht, alle Bedingungen in Prozessen optimal unter Kontrolle zu halten.	.71	2,53	1,02	

5.8.3.9 Faktor F-2-3 Machtorientiertes Management

Der dritte Sub-Faktor F-2-3, des *Bottom line Management* Faktors F-2 schließlich umfasst ebenfalls 3 Items mit dem höchsten Wert der internen Konsistenz dieser drei Subfaktoren von alpha = 0,75.

Tab. 75 Faktor F-2-3 Machtorientiertes Management WEIMA-F Datensatz

Faktor F-2-3 Machtorientiertes Management *Wiedergabe bis zwei Stellen nach dem Komma, genaue Werte siehe Anhang	Lad	AM*	SD*	Pj*
F_04 … weiß, wo es langgeht, und setzt sich dann auch über Einwände hinweg.	.79	2,67	0,95	
F_28 … gilt als durchsetzungsfähig.	.77	2,83	0,97	
F_65 … besitzt Macht und Status in unserer Organisation.	.74	3,00	0,91	

Die Mittelwerte weisen höhere Werte auf als die der beiden ersten Subfaktoren und liegen im Durchschnitt nahe der verbalen Marke 3= *Ich stimme ziemlich stark zu* bei einer etwas geringeren Standardabweichung. Den eingeschätzten Führungspersonen wird also eine recht hohe Machtorientierung bescheinigt.

5.8.4 Interkorrelationen der WEIMA-F Faktoren

Tab. 76 Interkorrelationen der WEIMA-F Faktoren

Korrelationen

	F2F	F2F1	F2F2	F2F3
F1F	,110	-,054	-,076	,300**
F2F		,803**	,752**	,693**
F2F1			,412**	,441**
F2F2				,323**

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Betrachtet man die Interkorrelationen der Faktoren in der WEIMA-F Stichprobe, ergibt sich ähnlich wie in der S-Stichprobe, dass Inhalte der *Nachhaltig integrierenden Führung* (F-1, respektive Faktoren S-2, S-3) mit dem Faktor des *Bottom line Management* F-2 (respektive S-1) weder hoch noch signifikant korrelieren (r=0,110). Betrachtet man die Korrelation von F-1 mit der Substruktur von Faktor F-2, ergibt sich eine Ausnahme für den Subfaktor F-2-3 *Machtorientiertes Management.* Dieser weist eine moderat positive, sehr signifikante Korrelation von r=0,3 mit Faktor F-1 auf[203]. Für die übrigen Subfaktoren von *Bottom line Management* weist Faktor F-1 eine minimal negative Korrelation für den Subfaktor F2-1 *Kontrollorientiertes Management* (r=-0,054) sowie eine ebenfalls gering negative, nicht signifikante Korrelation mit F-2-2 *Regelgeleitetes Management* von r=-0,76 auf.

Der Faktor F-2 *Bottom line Management* korreliert sehr signifikant mit seinen Subfaktoren. Dies bestätigt die Aussage, dass es sich bei Faktor F-2 um eine in sich homogene Skala handelt[204]. Da die Aufgabenstellung hier jedoch war, die Binnenstruktur dieser Skala zu explorieren, wurden die drei Subfaktoren extrahiert. Am stärksten korreliert *Bottom line Management*, F-2 mit Subfaktor F-2-1 (r=0,803), dann F-2-2 (r=0,752) sowie F-2-3 (0,693). *Bottom line Management* wird also inhaltlich am stärksten bestimmt durch den Aspekt des *Kontrollorientierten Managements,* gefolgt von *Regelgeleitetem* sowie *Machtorientiertem Management*.

Die Subfaktoren untereinander korrelieren etwas niedriger, jedoch sehr signifikant miteinander. *Kontrollorientiertes Management* (F-2-1) korreliert mit *Regelgeleitetem Management* (F-2-2) mit r=0,412 sowie mit *Machtorientiertem Management* (F-2-3) mit r=0,441. Am schwächsten

203 Dieser Aspekt des positiven Zusammenhangs von Faktor F-1 und F-2-3zeigt sich ebenfalls in der Clusteranalyse, siehe Kapitel 5.9.

204 Eine ähnliche Korrelationsstruktur für den Faktor 2. Ordnung, Non-duale Präsenz mit seinen Subfaktoren, bildet sich in den Ergebnissen bei Belschner ab (2005, S.23).

korreliert *Regelgeleitetes Management*, F-2-2 mit *Machtorientiertem Management*, F-2-3 mit r=0,323 auf sehr signifikantem Niveau.

5.9 Clusteranalyse Teilstichprobe Fremdeinschätzung

Auch für die Stichprobe Fremdeinschätzung wurde eine Clusteranalyse durchgeführt um zu überprüfen, inwiefern sich empirische Muster zwischen Personengruppen mit spezifischen Unterschieden auf den Mittelwerten der zwei WEIMA-F Faktoren zweiter Ordnung und der drei WEIMA-F-2 Faktoren erster Ordnung abbilden lassen.

5.9.1.1 Tabelle: Clusteranalyse WEIMA-F Datensatz Zuordnungsübersicht

Tab. 77: Clusteranalyse WEIMA-F Datensatz Zuordnungsübersicht

Zuordnungsübersicht

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	60	66	,024	0	0	84
2	33	53	,028	0	0	11
3	63	96	,034	0	0	17
127	2	5	4,552	126	122	128
128	1	2	5,464	124	127	129
129	1	6	7,077	128	125	130
130	1	64	12,391	129	0	131
131	1	20	18,211	130	115	0

Das Ellenbogenkriterium verweist auf eine 3-Cluster Lösung.

5.9.1.2 Tabelle: Anzahl der Fälle pro Cluster WEIMA-F Datensatz

Tab. 78: Anzahl der Fälle pro Cluster WEIMA-F Datensatz

QCL_1 Cluster-Nr. des Falls

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	62	46,3	47,0	47,0
	2	47	35,1	35,6	82,6
	3	23	17,2	17,4	100,0
	Gesamt	132	98,5	100,0	
Fehlend	System	2	1,5		
Gesamt		134	100,0		

5.9.1.3 Tabelle: Clusteranalyse Mittelwerte und Standardabweichung auf den WEIMA-F Faktoren

Tab. 79: Clusteranalyse Mittelwerte und Standardabweichung auf den WEIMA-F Faktoren

ONEWAY deskriptive Statistiken

		N	Mittelwert	Standardabweichung
F1F Nachhaltig-achtsame Führung	1	62	2,6138	,64606
	2	47	2,3161	,66730
	3	23	1,7339	,67457
	Gesamt	132	2,3545	,72602
F2F Bottom-line-Management	1	62	2,2836	,32373
	2	47	3,1069	,30684
	3	23	1,7027	,47180
	Gesamt	132	2,4755	,62015
F2F1 Kontrollorientiertes Management	1	62	2,0148	,57429
	2	47	3,0106	,48330
	3	23	1,7174	,77351
	Gesamt	132	2,3176	,78425
F2F2 Regelgeleites Management	1	62	1,8172	,62921
	2	47	3,0638	,52308
	3	23	1,6594	,74277
	Gesamt	132	2,2336	,87197
F2F3 Machtorientiertes Management	1	62	3,0108	,50846
	2	47	3,2057	,53185
	3	23	1,5725	,53377
	Gesamt	132	2,8295	,78186
FGF Gesamtsumme Weima-F	1	62	2,3480	,26854
	2	47	2,9406	,27869
	3	23	1,6772	,36832
	Gesamt	132	2,4421	,52889

5.9.2 Beschreibung und Interpretation der Personengruppenprofile

Tab. 80: WEIMA-F Personenprofile

Personengruppenprofile (WEIMA-F)								
		PG1 N=62	**PG2 N=47**	**PG3 N=23**	**1-2**	**1-3**	**2-3**	**Seite**
F1F	Nachhaltig-achtsame Führung	hoch	durchschnittlich	niedrig	**	**	**	
F2F	Bottom-line-Management	niedrig	sehr hoch	niedrig	**	**	**	
F2-1	Kontrollorientiertes Management	niedrig	sehr hoch	niedrig	**	n.s.	**	
F2-2	Regelgeleitetes Management	niedrig	hoch	niedrig	**	n.s.	**	
F2-3	Machtorientiertes Management	hoch	hoch	niedrig	n.s.	**	**	
FGF	Gesamtsumme WEIMA-F	durchschnittlich	hoch	niedrig	**	**	**	
gender_f	Geschlechterverteilung	72,6% ♂ (gruppenintern)	85,1% ♂ (gruppenintern)	71,4% ♂ (gruppenintern)	T			
ug1_f	Anzahl Mitarbeiter Deutschland	32,8% 101-2500 (gruppenintern)	44,7% 1-100 (gruppenintern)	66,7% 101-2500 (gruppenintern)	**			
ug1_f	Anzahl Mitarbeiter Deutschland	1-10 M. (70,8%) (über alle Gruppen)	10-100 M. (55,3%) (über alle Gruppen)	-	*			

Personengruppenprofile (WEIMA-F)								
		PG1 N=62	PG2 N=47	PG3 N=23	1-2	1-3	2-3	Seite
bp_f1_f	Leitende Funktion	57,5% (über alle Gruppen)	40,0% (über alle Gruppen)	2,5% (über alle Gruppen)		**		
vber_a_f	Lokale Tätigkeit	53,5% (über alle Gruppen)	18,6% (über alle Gruppen)	27,9% (über alle Gruppen)		**		
kb1_f	Religiös/konfessionell gebunden	38,5% (über alle Gruppen)	43,6% (über alle Gruppen)	17,9% (über alle Gruppen)		T		
nko_a_f	Nicht-konfessionell orientiert	76,9% (über alle Gruppen)	7,7% (über alle Gruppen)	15,4% (über alle Gruppen)		*		
mg_f	Meditierende	59,3% (über alle Gruppen)	37,0% (über alle Gruppen)	3,7% (über alle Gruppen)		T		
pc_f	Beschäftigung mit Coaching	62,0% (über alle Gruppen)	25,4% (über alle Gruppen)	12,7% (über alle Gruppen)		**		
phil_f	Beschäftigung mit Philosophie	66,7% (über alle Gruppen)	22,2% (über alle Gruppen)	11,1% (über alle Gruppen)		**		
1-3 bedeutet z. B. Personengruppenvergleich 1 mit 3; T = p<.10 (Tendenz), * p<.005 (signifikant), ** p<.001(hoch signifikant); S = Seite mit den Berechnungen; PG = Personengruppe								

Tab. 80 zeigt die Übersicht der drei entstandenen Personenprofile. Sie unterscheiden sich signifikant in der Ausprägung der Mittelwerte auf den WEIMA-F Faktoren. Außerdem sind in der Tabelle die unterscheidenden Merkmale aus den demografischen Variablen aufgelistet, für die Hypothesentests durchgeführt wurden[205]. Bei der Beschreibung der Gruppen werden die Mittelwertsunterschiede auf den Faktoren diskutiert sowie die signifikant unterschiedlichen Variablen aus den demografischen Daten.

In einer Zusammenfassung werden dann die bewusstseinsbildenden Variablen vergleichend mit der S-Stichprobe betrachtet und nur näher kommentiert, wenn sich gegenüber der S-Stichprobe zusätzliche Erkenntnisse ergeben[206].

Die Personengruppen werden benannt als Personengruppe 1: Die machtorientiert Nachhaltigen, Personengruppe 2: Die lernfähigen Bottom line Manager und Personengruppe 3: Die wenig reflektiert Reservierten.

5.9.2.1 Personengruppe 1: Die machtorientiert Nachhaltigen

Personengruppe 1 zeichnet sich dadurch aus, dass sie auf dem Faktor *Nachhaltig integrierende Führung*, dem größten Faktor in der WEIMA-F Stichprobe, hoch ausgeprägte Mittelwerte haben, während *Bottom line Management* als Gesamtfaktor sowie die Subfaktoren *Kontrollorientiertes* und *Regelgeleitetes Management* niedrig ausgeprägt sind. Allein der Subfaktor F-2-3 *Machtorientiertes Management* weist bei diesen Personen ebenfalls eine hohe Ausprägung auf. Der Gesamtwert des WEIMA ist durchschnittlich ausgeprägt. Die Gruppe besteht zu 72,6% aus Männern, das entspricht knapp dem Durchschnitt in der Gesamtstichprobe Fremdeinschätzung (73,9% Männer gesamt). Fast die Hälfte der Führungskräfte in dieser Gruppe sind Chef in ihrem eigenen Unternehmen (46%), das sind auch die meisten selbständigen Unternehmer, verglichen mit den anderen Gruppen (57,7%). Knapp ein Drittel (27,9%) innerhalb der Gruppe sind dabei Kleinunternehmer mit einer Mitarbeiterzahl bis 10 Personen. Verglichen mit den anderen Gruppen stellen die *machtorientiert Nachhaltigen* mit Abstand den größten Anteil der Kleinunternehmer (70% im Vergleich zu 12,8% Gruppe 2 und 4,8% Gruppe 3). Daher ist auch der Anteil beim lokalen Aufgabenbereich der höchste verglichen mit den anderen Gruppen, nämlich 53,5%, das entspricht einem Anteil innerhalb der Gruppe von 37,1%. In Bezug auf die Betriebsgröße machen den zweithöchsten Anteil in dieser Gruppe Führungskräfte von Unternehmen bis 2500

205 Die Kreuztabellen mit den detaillierten Werten sind zu finden im Anhang unter 8.19.1, S.512 ff.

206 Die Rolle der Glaubensausübung wird in der Diskussion erörtert unter 0, S.359

Personen aus, nämlich 32,8%, also große mittelständische Unternehmen[207]. In Großunternehmen und Konzernen sind innerhalb dieser Gruppe 16,4% Personen vertreten, wobei die Unterschiede zu den anderen Gruppen nicht sehr groß sind (10,6% innerhalb der Gruppe 2, 14,3% innerhalb der Gruppe 3).

In der Ausprägung der WEIMA Faktoren entsprechen die *machtorientierten Nachhaltigen* den *integrierend Nachhaltigen* aus der WEIMA-S Stichprobe. Durch die ausgewiesenen drei Subfaktoren für *Bottom line Management* in der WEIMA-F Stichprobe lässt sich zeigen, dass nachhaltig orientierte, weise Führungspersonen durchaus ein positives Verhältnis zur Machtorientierung haben, nicht aber zu den anderen beiden Aspekten von *Bottom line Management, Regelorientierung* und *Kontrollorientierung*.

5.9.2.2 Personengruppe 2: Die lernfähigen Bottom line Manager

Die Personengruppe 2 der WEIMA-F Stichprobe zeichnet sich durch sehr hohe *Bottom line Management* Werte insgesamt aus, wobei der Aspekt des kontrollorientierten Subfaktors ebenfalls sehr hoch ist, während die Werte auf den Subfaktoren *regelgeleitetes* sowie *machtorientiertes* Management hoch ausfallen. Diese insgesamt hohe Ausprägung für *Bottom line Management* entspricht in der WEIMA-S Stichprobe der Personengruppe 3, den *organisationsversierten Bottom line Managern*. Diese hatten außerdem niedrige Werte auf den Faktoren der *nachhaltigen* und der *integrierenden Führung* sowie auf dem Faktor *Integrität und Offenheit*. Die *algorithmische Präsenz*, die dem Faktor *Bottom line Management* unterliegt, funktionierte hier wie ein Kippschalter, der die Bewusstseinspräsenzen auf den anderen Faktoren niedrig schaltet. Für die Personengruppe 2 der F-Stichprobe hingegen gilt, dass hier der große Faktor der *nachhaltig integrierenden Führung* mit den unterliegenden Präsenzmodi *empathisch* und *erweitert* zumindest durchschnittlich und nicht mehr niedrig ausgeprägt ist. Für diese Gruppe zeichnen sich also eine beginnende Erweiterung der Bewusstseins-Modi und der Handlungsoptionen ab und somit auch eine Veränderung, wie solche Führungskräfte wahrgenommen werden. Unter dem Blickwinkel der Bewusstseins-Modi wird diese Personengruppe daher als die *lernfähigen Bottom line Manager* bezeichnet.

Die Personengruppe enthält als Trend mehr Männer als die gesamte Stichprobe (85,1% gegenüber 73,9%). In Bezug auf die Unternehmensgröße liegt der höchste Anteil bei Unternehmen bis 100 MA mit 44,7% innerhalb der Gruppe und 55,3% im Gruppenvergleich. Ihr eigenes Unter-

207 Häufig werden Unternehmen dieser Größe auch bereits als Großunternehmen klassifiziert, siehe Anmerkungen zur Betriebsgröße in der WEIMA-S-Stichprobe (Kapitel 5.1.2.6).

nehmen leiten 41% innerhalb dieser Gruppe, (bei den *machtorientiert Nachhaltigen* sind es 46%).

5.9.2.3 Die wenig reflektiert Reservierten

Für die dritte Personengruppe der WEIMA-F Stichprobe zeigen sich durchgehend niedrige Werte auf allen WEIMA Faktoren und Subfaktoren. Vom Profil her entspricht der niedrige Gesamtwert WEIMA am ehesten der Personengruppe 1 aus der S-Stichprobe, den *entwicklungsfähigen Reservierten*. Diese hatten jedoch zumindest durchschnittliche Werte auch auf den Faktoren *Bottom line Management* sowie *Nachhaltiger Führung*. Die Personengruppe 3 der F-Stichprobe hingegen zeichnet sich geradezu durch die Abwesenheit eines ausgeprägten Profils aus. Dies könnte zum Teil daran liegen, dass die Einschätzenden weniger Informationen über die eingeschätzten Führungskräfte hatten und daher „Durchschnittswerte" vergeben haben.
Mit Bezug auf die konkreten demografischen Variablen lässt sich über Personengruppe 3 sagen, dass sie signifikant weniger Unternehmer/innen stellt, nämlich nur 5,3% innerhalb der Gruppe (2,5% über alle Gruppen). Der größte Anteil gruppenintern bildet sich bei einer Unternehmensgröße bis 2500 MA ab (66,7%), der zweithöchste Anteil bei Großunternehmen (14,3%), während nur 4,8% aus dieser Gruppe in Kleinunternehmen bis 10 Mitarbeiter beschäftigt sind (weitere 14,3% arbeiten bei Unternehmen bis 100 Mitarbeiter). Der Verantwortungsradius der Tätigkeit ist für die Hälfte „lokal" (52,2% gruppenintern, wobei für 43,5% keine Angabe gemacht werden konnte). Im Gruppenvergleich sind dies etwa halb so viel wie bei Personengruppe 1, den machtorientiert Nachhaltigen, 53,5%, während Personengruppe 2 im Vergleich noch fast 10% weniger lokal Tätige aufweist (18,6%).

Mit Blick auf die bewusstseinsbildenden Variablen lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Personengruppe 3 mit Abstand die wenigste Selbstreflexion betreibt, sowohl absolut gesehen innerhalb der Gruppe als auch im Gruppenvergleich. Daher wurde der Name der Gruppe auf Grund der vorliegenden Daten gewählt mit: *wenig reflektiert Reservierte.*

5.9.3 Unterschiede in der Lebenspraxis zwischen den Personengruppen WEIMA-F

Die Interpretation der Daten aus der WEIMA-F Stichprobe unterliegt der Einschränkung, dass in der Fremdbeurteilung die Kategorie „nicht bekannt“ als Antwortoption gewählt werden konnte. Diese Werte werden daher im Folgenden zum Vergleich jeweils dann angegeben, wenn sie besonders hoch ausfallen, entweder für die gesamte Stichprobe oder für die Personengruppen.

Die *machtorientiert Nachhaltigen* stellen über alle Gruppen den mit Abstand höchsten Anteil der nicht-konfessionell orientierten Personen dar (76,9%, gegenüber 7,7% Personengruppe 2 und 15,4% Personengruppe 3), wobei für Personengruppe 1 auch annähernd die Hälfte nicht eingeschätzt wurde (47,9% keine Angabe). Bei den bewusstseinsbildenden Variablen stellen die *machtorientiert Nachhaltigen* über drei Kategorien mit Abstand die größten Anteile im Vergleich über alle Gruppen. Meditierende sind in der Gruppe der *machtorientiert Nachhaltigen* mit 59,3% vertreten gegenüber 37,0% bei Gruppe 2 und nur 3,7% bei Gruppe 3 (für 30,4% aus Gruppe 1 gibt es keine Angabe). Mit Coaching beschäftigen sich innerhalb der Gruppe der *machtorientiert Nachhaltigen* 73,3%, im Vergleich über alle Gruppen sind dies 62% (25,4% für Gruppe 2, 12,7% für Gruppe 3; für 11,7% aus Gruppe 1 war die Angabe nicht bekannt). Dieser Unterschied in Bezug auf Meditation zwischen den Gruppen ist sehr signifikant. Ebenfalls signifikant unterscheidet sich die Beschäftigung mit Philosophie. Bei den *machtorientiert Nachhaltigen* sind es 66,7% gegenüber 22,2% bei Gruppe 2 und 11,1% bei Gruppe 3 (für 24,1% gab es bei Gruppe 1 keine Angabe).

Die *lernfähigen Bottom line Manager* stellen den höchsten Anteil an konfessionell gebundenen Personen im Vergleich über alle Gruppen (43,6%; Gruppe 1: 38,5%, Gruppe 3: 17,9%). Zum Vergleich sei darauf hingewiesen, dass für 37,3% der Gesamtstichprobe die Angabe „nicht bekannt“ gewählt wurde. Besonders hoch fällt der Prozentsatz der Nicht-Angabe für Personengruppe 3, die *wenig reflektiert Reservierten* aus mit 63,2%.

Bei der Ausübung von Meditation schließen die *lernfähigen Bottom line Manager* mit 22,2% innerhalb dieser Gruppe an die *machtorientiert Nachhaltigen* auf, bei denen 28,6% innerhalb der Personengruppe meditieren. (Das entspricht im Vergleich über alle Gruppen, siehe auch oben: 59,3% Gruppe 1, 37,0% für Gruppe 2 und 3,7% Gruppe 3). Bei den *lernfähigen Bottom line Managern* meditiert also jeder Fünfte. Dies könnte eventuell ein Erklärungsmuster für die leicht erhöhten Werte auf dem Faktor *nachhaltig integrierende Führung* ergeben („durchschnittlich“ statt „niedrig“). Nicht bekannt war die Ausübung von Meditation ebenfalls für ein Fünftel der Gruppe 1 (22,2%).

Am deutlichsten lässt sich ein Trend für die *wenig reflektiert Reservierten* darstellen. Wie der Gruppenname es andeutet, ist diese Gruppe am wenigsten aktiv bei bewusstseinsbildenden Maßnahmen und auch die Prozentsätze der Angabe „nicht bekannt“ sind zum Teil höher als bei den anderen Gruppen. Dies könnte dafür sprechen, dass Personen aus der Gruppe der *wenig reflektiert Reservierten* nicht nur weniger bewusstseinsbildende Aktivitäten ausüben sondern darüber auch weniger deutlich kommunizieren. Mit der Ausprägung auf allen WEIMA-F Faktoren bei „niedrig“ scheinen die *wenig reflektiert Reservierten* wenig profiliert und gleichsam farblos. *Die wenig reflektiert Reservierten* stellen die wenigsten konfessionell gebundenen Personen (17,9% über alle Gruppen), verschwindend wenig Meditierende (4,5% innerhalb der Gruppe, 3,7% im Vergleich über alle Gruppen; allerdings ist die Ausübung für die Hälfte der Gruppe, 50%, nicht bekannt). Sie beschäftigen sich signifikant weniger mit Coaching oder anderen Formen der Selbstreflexion als die anderen Gruppen (12,7% über alle Gruppen, gegenüber 25,4 Gruppe 2 und 62,0% Gruppe 1; für 34,8% der Gruppe 3 ist es nicht bekannt). *Die wenig reflektiert Reservierten* stellen mit doppeltem Abstand die wenigsten philosophisch Interessierten (11,1% über alle Gruppen, Gruppe 2: 22,2%, Gruppe 1: 66,7%; für 52,4% nicht bekannt). Nur bei nicht-konfessioneller Orientierung belegen sie Platz zwei im Vergleich der Gruppen mit 15,4% gegenüber 7,7% Gruppe 2 und 76,9% Gruppe 1, wobei für über zwei Drittel in der Gruppe 3 seitens der Einschätzer keine Angaben gemacht werden konnten (76,2% nicht bekannt).

5.9.4 Zusammenfassender Vergleich Personengruppen Stichprobe WEIMA-F und WEIMA-S bewusstseinsbildende Aktivitäten

Wie bei der Stichprobe Selbsteinschätzung hat sich aus dem Bereich der bewusstseinsbildenden Variablen die aktive Ausübung des Glaubens als bedeutsam herausgestellt. Der Trend, dass unterschiedliche Aktivitäten der Bewusstseinsbildung zu höheren Werten auf den WEIMA Faktoren führen, denen empathische und erweiterte Präsenz unterliegen, bestätigt sich. Ebenso bestätigt sich, dass eine ausgesprochen geringe Selbstreflexion zu niedrigen Werten auf diesen WEIMA Faktoren führen. Die Ausübung von Meditation ist in der WEIMA-F Stichprobe eventuell ein Indikator dafür, wie aus reinen *Bottom line Managern, lernfähige Bottom line Manager* werden, die zumindest durchschnittliche Werte auf den Faktoren erreichen, denen empathische und erweiterte Präsenz unterliegen.

5.10 Diskriminanzanalyse Teilstichprobe Fremdeinschätzung

Ebenso wie für die WEIMA-S Stichprobe, wurde für die WEIMA-F Stichprobe eine Diskriminanzanalyse durchgeführt mit dem Ziel, die prognostische Relevanz der Fragebogen-Werte auf dem WEIMA-S für die jeweilige Gruppenzugehörigkeit von Teilnehmenden zu überprüfen (Bortz, 1993, S.560ff, siehe Beschreibung des Verfahrens Diskriminanzanalyse in 5.4, S.257).

Für den WEIMA-F wurden ebenfalls drei relevante Diskriminanzkoeffizienten ermittelt und zwar die Faktoren *F1F Nachhaltig integrierende Führung*, *F2F3 Machtorientiertes Management* sowie der *Gesamtwert des WEIMA-F, FGF Gesamtsumme WEIMA*.

Tab. 81: Diskriminanzkoeffizienten WEIMA-F

Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten

	Funktion	
	1	2
F1F Nachhaltig-achtsame Führung	-,306	,708
F2F3 Machtorientiertes Management	-,126	1,160
FGF Gesamtsumme Weima-F	1,151	-,781

Für die Ermittlung der Vorhersagewahrscheinlichkeit wurden ebenfalls, wie beim WEIMA-S, die ersten zwei kanonischen Diskriminanzfunktionen verwendet (siehe im Anhang alle statistischen Auswertungen zur Diskriminanzanalyse wie Eigenwerte, Wilks-Lambda, Strukturmatrix und Diskriminanzfunktionen, 8.22, S.556ff.).

Auf Grundlage der Diskriminanzkoeffizienten können mittels der Diskriminanzfunktionen Personen mit einer Wahrscheinlichkeit von 97,7% korrekt einer der drei Gruppen der WEIMA-F Stichprobe zugeordnet werden. Der Fragebogen WEIMA-F bietet damit eine annähernd so hohe Treffsicherheit bei der Zuordnung von Personen zu den drei Gruppen aus der Clusteranalyse wie der WEIMA-S (99,1%).

Damit ist auch der WEIMA-F geeignet, Personen mit spezifischen Werten auf dem Fragebogeninstrument prognostisch einer der drei Gruppen zuzuordnen.

Die praktische Einsetzbarkeit des WEIMA kann dadurch erweitert werden auf den Selbstbild-Fremdbild Abgleich oder auch sogenanntes „360-Grad Feedback“, wie es in der Führungskräftebeurteilung üblich ist.

5.11 Regressionsanalysen WEIMA-F Datensatz zur Vorhersage weiser oder unweiser Führung

Auch für den WEIMA-F Datensatz wurden Regressionsanalysen über die Einflussvariablen der wichtigsten Items „weiser“ und „unweiser“ Führung analysiert. Wie im WEIMA-S Datensatz, wurden hierbei die negativ kodierten Items 19, 35, 46 und die beiden Validierungsitems 71 (Ethisches Vorbild) und 75 (Weisheitsitem) ausgewählt.

Die Ergebnisse werden im Folgenden vor allem kontrastierend zu den Ergebnissen der Regressionsanalyse der S-Stichprobe sowie den Personengruppen der F-Stichprobe aus der Clusteranalyse dargestellt. Erläuterungen werden nur dann vorgenommen, wenn sich gegenüber den bisherigen Befunden bedeutende neue Aspekte für den Zusammenhang von Weisheit im Führungshandeln und bewusstseinsbildenden Aktivitäten oder anderen demografischen Daten ergeben.

5.11.1 Regressionsanalyse mit Item 19: „Die Aussage…. Der Mensch steht im Mittelpunkt…taugt nicht im globalen Wettbewerb“

Item 19 hatte sich auf den WEIMA-F Faktoren nicht abgebildet. Analysiert man das Item aber, zeigen sich bekannte Befunde aus der S-Regressionsanalyse. Zusätzlich findet sich in der F-Stichprobe ein Effekt bezüglich des Wirkungskreises der „regionalen Tätigkeit“ in umgekehrter Richtung zur Aussage des Items. Den größten Einfluss auf das Item 19 haben die Variablen „regionale Tätigkeit“ (vber_b_f) und „religiöse Weltanschauung leitet auch im Beruf“ (bh_f). Führungskräfte, die angegeben haben, dass er/sie „weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen“, deren religiöse bzw. weltanschauliche Werte sind in deren Berufsalltag weniger von Bedeutung und sie sind eher nicht regional tätig. Von den Korrelationen gehören diese Personen auch eher keiner konfessionellen Glaubensgemeinschaft an (NK_O_A_F) und werden von diesen Führungskräften auch weniger Entspannungsverfahren (EF_F) ausgeübt. Die Mittelwerte auf dem Item unterscheiden sich zwischen 0,5 und 0,7 Skalenpunkten gegenüber Personen mit einer anderen Ausprägung in diesen demografischen Variablen.

Tab.82 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item F_19

ANOVA[b]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	6,388	1	6,388	6,243	,014[a]
	Residuen	128,917	126	1,023		
	Gesamt	135,305	127			

a. Einflußvariablen : (Konstante), GENDER_S Geschlecht

b. Abhängige Variable: S_19 Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.

5.11.2 Regressionsanalyse mit Item F_35: „Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch angesichts der Härte im globalen Wettbewerb“

Den größten Einfluss auf das Item F_35 haben wiederum die Variablen „Weltanschauliche oder religiösen Werte leiten mich auch in meinem beruflichen Handeln “ (BH_F) und „Nicht-konfessionelle Orientierung“ (NKO_A_F). Wenn sich Führungskräfte eher nicht von weltanschaulichen oder religiösen Werten im Berufsalltag leiten lassen und eher keiner Konfession angehören, dann finden diese Führungskräfte „die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch angesichts der Härte im globalen Wettbewerb“. Die Korrelationen verweisen auch auf eine geringere philosophische Ausrichtung oder Beschäftigung und weniger Erfahrung mit Coaching. Diese Befunde sind konsistent mit den Aussagen in der S-Stichprobe (siehe 5.5.2, S.262ff). Leichte Variationen gibt es zwischen den Stichproben lediglich in der Eindeutigkeit, mit der eine Variable als Prädiktor herauskommt oder die Korrelationen einen tendenziellen Zusammenhang (positiv oder negativ) zur abhängigen Variable anzeigen. In der F-Stichprobe ist die „nicht-konfessionelle Orientierung“ als Prädiktor stärker gewichtet. In der S-Stichprobe war die „Intensität von Coaching“ einer der beiden Prädiktoren. Die Bedeutung der persönlichen Werte im beruflichen Handeln ist in beiden Stichproben gleichermaßen deutlich.

Tab. 83 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item F_35

ANOVA[c]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	27,523	1	27,523	17,828	,000[a]
	Residuen	157,467	102	1,544		
	Gesamt	184,990	103			
2	Regression	33,661	2	16,830	11,233	,000[b]
	Residuen	151,329	101	1,498		
	Gesamt	184,990	103			

a. Einflußvariablen : (Konstante), BH_F

b. Einflußvariablen : (Konstante), BH_F, NKO_A_F

c. Abhängige Variable: F_35

5.11.3 Regressionsanalyse mit Item F_46: „Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere mich bei Entscheidungen daran

Den größten Einfluss auf das Item F_46 haben die Variablen „Nicht-konfessionelle Orientierung“ (nko_a_f) und „Philosophische Orientierung“ (phil_f). Sind Führungskräfte eher konfessionslos und eher nicht philosophisch orientiert, dann geben sie an, „dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt, an denen ich mich bei Entscheidungen orientiere“. Dieses Ergebnis spiegelt sich in der S-Stichprobe in dem Punkt der „konfessionellen Bindung“. Wer nicht konfessionell gebunden war, stimmte der Aussage eher zu. Die „Philosophische Aktivität“ wird in der S-Stichprobe eher durch „Intensität von Meditation“ abgebildet. Die „Höhe des beruflichen Abschlusses“, die in der S-Stichprobe prädiktiv für eine niedrigere Zustimmung zu Item 46 ist, spielt in der F-Stichprobe keine Rolle.

Tab. 84 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item F_46

ANOVA[b]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	10,277	1	10,277	9,332	,003[a]
	Residuen	112,338	102	1,101		
	Gesamt	122,615	103			

a. Einflußvariablen : (Konstante), NKO_A_F

b. Abhängige Variable: F_46

Tab. 85 Regressionsanalyse Korrelationen mit Item F_46

Korrelationen

		F_46	NKO_A_F	PHIL_F
F_46	Korrelation nach Pearson	1	-,272**	-,183*
	Signifikanz (2-seitig)	.	,004	,043
	N	132	109	123
NKO_A_F	Korrelation nach Pearson	-,272**	1	,360**
	Signifikanz (2-seitig)	,004	.	,000
	N	109	111	106
PHIL_F	Korrelation nach Pearson	-,183*	,360**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,043	,000	.
	N	123	106	125

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

5.11.4 Regressionsanalyse mit Item F_71 „wirkt als Vorbild, an dem man sich in Fragen ethischer Verhaltensweisen orientiert“

Den größten Einfluss auf das Item 71 haben die Variablen „Religiöse Weltanschauung leitet mich im Berufsalltag (bh_f) und „In leitender Position in eigenem Unternehmen tätig“ (bp_f1_f). Wenn Führungskräfte ihre persönliche oder religiöse Weltanschauung in den Beruf mit einbringen und in leitender Position im eigenen Unternehmen tätig sind, dann werden sie als jemand eingeschätzt der/die „… als Vorbild wirkt, an dem ich und andere sich in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren können“. In der Korrelationstabelle finden sich auch weitere Hinweise, dass diese Führungskräfte philosophisch orientiert sind, körperorientierte Entspannungsverfahren nutzen, meditieren und eher konfessionell gebunden sind.

Die Befunde sind konsistent mit den Grundaussagen der S-Stichprobe, was die Entspannungsverfahren und das Sich-leiten-lassen von den persönlichen Werten angeht. Bezüglich der leitenden Funktion sind es bei der F-Stichprobe im Unterschied zur S-Stichprobe die Inhabergeführten Unternehmer, die als Vorbild eingeschätzt werden. In der Selbsteinschätzung war die Variable der angestellten leitenden Führungskräfte der Prädiktor.

Tab. 86 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item F_71

ANOVA[c]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	29,588	1	29,588	17,834	,000[a]
	Residuen	165,903	100	1,659		
	Gesamt	195,490	101			
2	Regression	38,329	2	19,165	12,072	,000[b]
	Residuen	157,161	99	1,587		
	Gesamt	195,490	101			

a. Einflußvariablen : (Konstante), BH_F

b. Einflußvariablen : (Konstante), BH_F, BP_F1_F

c. Abhängige Variable: F_71

5.11.5 Regressionsanalyse mit Item F_75 „halte ich für weise oder weiser als es seinem/ihrem Alter entspricht“

Den größten Einfluss auf das Item F_75 hat die Variable „philosophische Orientierung“ (phil_f), „Übt eine Form von Entspannungsverfahren“ (ef_f) und „Globale Tätigkeit" (vber_e_f). Wer als Führungskraft in seinem Unternehmen globale Verantwortung trägt, philosophisch orientiert ist und eine Form von Entspannungsverfahren praktiziert, der wird eher für weise eingeschätzt - oder für weiser, als es seinem/ ihrem Alter entspricht. Die Korrelationen geben auch Hinweise darauf, dass die beurteilte Führungskraft Methoden des Coaching nutzt und seine/ihre religiösen oder weltanschaulichen Werte in die Arbeit mit einfließen lässt.

Tab. 87 Regressionsanalyse Einflussvariablen Item F_75

ANOVA[d]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	22,550	1	22,550	11,945	,001[a]
	Residuen	196,328	104	1,888		
	Gesamt	218,877	105			
2	Regression	36,009	2	18,005	10,141	,000[b]
	Residuen	182,868	103	1,775		
	Gesamt	218,877	105			
3	Regression	44,937	3	14,979	8,784	,000[c]
	Residuen	173,940	102	1,705		
	Gesamt	218,877	105			

a. Einflußvariablen : (Konstante), PHIL_F

b. Einflußvariablen : (Konstante), PHIL_F, EF_F

c. Einflußvariablen : (Konstante), PHIL_F, EF_F, VBER_E_F

d. Abhängige Variable: F_75

Diese Einschätzung spiegelt absolut präzise die Stichprobe Selbsteinschätzung bezüglich der globalen Verantwortung und der philosophischen Orientierung, bzw. der Beschäftigung mit philosophischen Inhalten. Zusätzlich kommt in der Fremdbeurteilung die Bedeutung körperorientierter, bewusstseinsbildender Verfahren zum Ausdruck

5.12 Vergleichende Zusammenfassung Clusteranalyse und Regressionsanalyse WEIMA-Fremdeinschätzung und Selbsteinschätzung

5.12.1 Clusteranalyse

Wie beim WEIMA-S funktioniert der Faktor *Bottom line Management* (F-2) mit der unterliegenden algorithmischen Präsenz als stärkstes Unterscheidungsmerkmal. Für Gruppe eins ist die algorithmische Präsenz (F-2) niedrig ausgeprägt und die *Nachhaltige integrierende Führung* hoch ausgeprägt. Für Personengruppe zwei ist dies umgekehrt der Fall, wobei Faktor F-1 der *Nachhaltig integrierenden Führung* durchschnittlich (nicht niedrig) ausgeprägt ist.

Für die Unterscheidung zwischen Gruppen mit hoher und niedriger Ausprägung in algorithmischen Präsenz hat die Substruktur des Faktors *Bottom line Management* einen Erkenntnisgewinn gebracht. Algorithmische Präsenz in der Facette der Kontrollorientierung und der Regelgeleitetheit bleibt ein unterscheidendes Merkmal, das auch hier zwischen Gruppe 1 und Gruppe 2 wie ein Kippschalter funktioniert für die Ausprägungen auf den anderen Faktoren. Aber der Aspekt der Machtorientierung verträgt sich offensichtlich mit der nachhaltigen Ausrichtung der Führungskräfte dieser Gruppe (und mit der unterliegenden empathischen und erweiterten Präsenz). Mit Bezug auf die Führungstheorien könnte man sagen, dass weise Führungspersonen Mikropolitik in Unternehmen mit dem interpersonellen Rollengeflecht gut einschätzen können und „das Spiel spielen“ können (siehe S.118, 3.3.3.2). Dies ist konsistent mit dem Befund von Limas und Hansson (2004), dass mit zunehmendem Alter dem Aspekt der „politischen Klugheit“ mehr Bedeutung zugemessen wird (S.94).

Gruppe 3 in der F-Stichprobe weist eine ähnliche Struktur auf wie die Gruppe 1 der *ER*, indem auf keinem Faktor ein Wert hoch oder erhöht erscheint. Allerdings sind bei Gruppe 3 der Fremdstichprobe alle Werte niedrig, auch die algorithmische Präsenz. Eventuell finden sich in dieser Gruppe Personen, die von den Einschätzern insgesamt schlechter zu beurteilen waren. Die Ausprägungen sind daher nicht eindeutig zu interpretieren.

5.12.2 Regressionsanalyse

Bei der Stichprobe Fremdeinschätzung steht die „nicht-konfessionelle Orientierung“ als bedeutsamer Prädiktor mehr im Vordergrund als in der S-Stichprobe. Nicht-konfessionelle Orientierung scheint in dieser Stichprobe eher mit algorithmischer Präsenz in Zusammenhang zu stehen. Denn nicht-konfessionell orientierte Personen stimmen den negativ kodierten Items eher zu, während eine konfessionelle Orientierung in der F-Stichprobe höhere Werte zu Items nachhaltiger Führung vorhersagt.

Große Bedeutung als Prädiktor kommt in beiden Stichproben bei mehreren Items der Aussage zu, sich von seinen „weltanschaulichen oder religiösen Werten auch im beruflichen Handeln leiten zu lassen“. Wird diese Aussage bejaht, sinkt die Zustimmung zu den negativ kodierten Items und steigt zu den Items „ethisches Vorbild“ und „als weise eingeschätzt werden“. In beiden Stichproben wird als Prädiktor für weise Führung die Kombination von „globaler Verantwortung“ und „Beschäftigung mit philosophischen Inhalten“. Dieser Kombination kommt offensichtlich ebenfalls eine große Bedeutung zu.

Bezüglich der Variable „angestellt im Unternehmen“ oder „im eigenen Unternehmen Führungskraft“ ergeben sich unterschiedliche Aussagen für die S- und die F-Stichprobe. Hier ist das Selbstbild der angestellten Führungskräfte positiver. Dies kann auf Stichprobeneffekten beruhen, die in weiteren Studien zu untersuchen sind.

5.13 Vergleichende Interpretation der Faktorenstruktur WEIMA-Selbst- und Fremdeinschätzung

Für die Erstellung zweier kompatibler Fragebogenversionen Selbst- und Fremdbild wurde in der vorliegenden Studie der erste Schritt geleistet. Weitere Untersuchungen an Stichproben werden erforderlich sein, um eine Version zu erstellen, die sowohl im Selbst- als auch im Fremdbild gleichermaßen anwendbar ist. Es entspricht der Praxis, Forschungsfragebögen in zwei Versionen für Selbst- und Fremdbild zu erstellen[208]. Für den WEIMA wird angestrebt, die Skalen der Selbsteinschätzungs-Versionen nach inhaltlichen Gesichtspunkten aufzustocken und erneut als Selbst- und Fremdbildversion zu testen. Daher sollen im Vergleich der Versionen WEIMA-S und WEIMA-F diejenigen Items identifiziert werden, die einen Beitrag zur Aufstockung des Itempool für den WEIMA-S leisten können. Der Vorteil bei einem „Recycling“ der Items aus der

208 Siehe z.B. die Forschungsversionen des Bochumer Führungsinventars, das derzeit als Selbst- und Fremdbild erstellt wird. Es ist dabei ebenso möglich, die Fremdversion mit mehr Items auszustatten als das Selbstbild.

Fremdversion gegenüber einer Neukonstruktion ist, dass die Items sich bereits einmal als statistisch reliable Items erwiesen haben. Es ist außerdem davon auszugehen, dass Aussagen, die der Fremdbeurteilung zugänglich sind, auch für die Selbstbeurteilung eine Option darstellen. Umgekehrt ist dies eher nicht eindeutig vorauszusetzen, da Items, die einen Grad an Introspektion voraussetzen, nicht automatisch zur Fremdbeurteilung geeignet sein müssen.

Ein weiterer Weg der Itemgenerierung für Skalen mit zu geringer Itemanzahl ist, die bisherigen Items Experten zur Ergänzung vorzulegen, bzw. die hier ergänzten Items auf ihre Plausibilität durch Expertenmeinungen erneut überprüfen zu lassen.

5.13.1 Itemvergleich Faktor F-2/S-1 Bottom Line Management

Für die Items des Faktors F-2 gilt, dass sie sich in eine sinnvolle Struktur von Subfaktoren untergliedern lassen. Tab. 88 gibt jeweils die Ladung der Items an auf den Faktoren F-2 mit den Subfaktoren oder auf S-1.

Tab. 88 Bottom line Management – Itemvergleich Selbstbildfragebogen – Fremdbildfragebogen

Faktor F-2 Bottom line Management – Itemvergleich Selbstbildfragebogen – Fremdbildfragebogen	F-2	S-1	WEIMA-/a. p. Skalen[209]
F_28 … gilt als durchsetzungsfähig.	F-2 F-2-3	---	a.p. Alg
F_09 … ist der Meinung, dass Führung und Management letztlich beharrliche Arbeit ist: Ziele setzen, delegieren, kontrollieren etc.	F-2	S-1	
F_46 … weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiert sich bei Entscheidungen daran.	F-2 F-2-2	S-1	
F_56 … versucht, alle Bedingungen in Prozessen optimal unter Kontrolle zu halten.	F-2 F-2-2	S-1	a.p. Alg
F_50 ... verfolgt alle Fehler konsequent.	F-2 F-2-1	S-1	
F_17 … handelt nach dem Wissen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.	F-2 F-2-1		a.p. Emp(-)
F_01 … hat einen rein sachorientierten Führungsstil.	F-2 F-2-2	S-1	
F_04 … weiß, wo es langgeht, und setzt sich dann auch über Einwände hinweg.	F-2		a.p. Emp (-)

209 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg),empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.).

Faktor F-2 Bottom line Management – Itemvergleich Selbstbild-fragebogen – Fremdbildfragebogen	F-2	S-1	WEIMA-/a. p. Skalen[209]
	F-2-3		
F_32 … macht andere auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	F-2 F-2-1		a.p. Alg
F_25 … nutzt auch Arbeitspausen effizient und verliert keine Zeit mit „Tagträumen“.	F-2	S-1	a.p. Mod
F_08 … weiß, dass es bei Konflikten eine richtige Perspektive gibt, die man durchsetzen muss.	F-2 F-2-1	S-1	
F_44 … macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	F-2		a.p. Alg
F_65 … besitzt Macht und Status in unserer Organisation.	F-2 F-2-3		a.p. Alg

Für die weitere Nutzung des WEIMA wird vorgeschlagen, alle Items, die ausschließlich auf einem der drei Subfaktoren von F-2 geladen haben, in den Itempool für beide Versionen aufzunehmen. So kann bei einer erneuten Stichprobe überprüft werden, ob sich die Substruktur für algorithmische Präsenz eventuell auch in der S-Stichprobe abbilden wird. Dabei leisten die Items des Subfaktors F-2-3 *Machtorientierung* (F_28, F_04 und F_65) einen signifikanten Beitrag zur Unterscheidung der Personengruppen in Bezug zu *Nachhaltiger Führung* und sollen auch mit dieser Begründung in die zukünftige Version des WEIMA-S Selbstbild, aufgenommen werden. Tab. 89 zeigt die Items *Bottom line Management* der Fremdversion im Überblick.

Tab. 89 Items Bottom line Management - nur auf WEIMA-F

Bottom line Management Items, die nur im Fremdbild vorkommen	F-2	S-1	WEIMA /a. p. Skalen[210]
F_28 … gilt als durchsetzungsfähig.	F-2 F-2-3	---	a.p. Alg
F_17 … handelt nach dem Wissen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.	F-2 F-2-1	---	a.p. Emp(-)
F_04 … weiß, wo es langgeht, und setzt sich dann auch über Einwände hinweg.	F-2 F-2-3		a.p. Emp (-)
F_32 … macht andere auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	F-2		a.p. Alg

210 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.).

Bottom line Management Items, die nur im Fremdbild vorkommen	F-2	S-1	WEIMA /a. p. Skalen[210]
	F-2-1		
F_44 … macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	F-2		a.p. Alg
F_65 … besitzt Macht und Status in unserer Organisation.	F-2 F-2-3		a.p. Alg

5.13.1.1 Bottom line Management Items – Selbstbild

Die Items der Skala *Bottom line Management* in der Version WEIMA-S stellen gute praxisnahe Ansätze dar, um sich den Potentialen und Grenzen der algorithmischen Präsenz zum Beispiel in Trainings mit Führungskräften zu nähern. Vor allem die Ablehnung aller Themen, die mit „Emotionen" und „Subjektivität" zu tun haben, wird in der Selbsteinschätzung deutlich. Mit Führungskräften kann man mit Hinweis auf die leicht negative Korrelation, bzw. dem nicht signifikant positiven Beitrag des *Bottom line Management* Faktors zu *Nachhaltiger Führung* in eine Reflexion über Wert und Nutzen der empathischen Präsenz und der emotionalen Intelligenz eintreten.

Tab. 90 Items Bottom line Management - nur auf WEIMA-S

Items Bottom line Management, die nur im Selbstbild vorkommen	F-2	S-1	WEIMA/ a. p. Skalen[211]
S_41 Ich meine, dass Emotionen im Führungsalltag keine Rolle spielen sollten.		S-1	
S_43 Ich bin der Meinung, dass im Management letztlich nur Zahlen zählen und sonst nichts – und allein dafür sorge ich auch.	F-1 (-)	S-1	
S_35 Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb.	F-1 (-)	S-1	
S_46 Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere mich bei Entscheidungen daran.		S-1	
S_34 Ich meine, dass man sich als Führungskraft nicht auf seine subjektive Erfahrung berufen kann.		S-1	

211 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.).

5.13.2 Itemvergleich Faktoren F-1/S-2, S-3, S-4 und S-5

Auf Faktor F-1 haben sich die meisten Items aus dem WEIMA-S Selbstbild von *Nachhaltiger Führung* und *Integrierender Führung* sowie ebenfalls Items von den Faktoren S-4 *Integrität und Offenheit* und S-5 *Organisationales Vertrauen* abgebildet (siehe gesamte Items von F-1 unter 5.8.3.1, ab S.296). Tab. 91 gibt einen Überblick über diejenigen Items, die darüber hinaus ausschließlich in der Fremdbeurteilung vorkommen. In Spalte zwei wird die dazugehörige Skala aus dem a priori Itempool genannt, dem die Items entstammen.

Tab. 91 Items mit Ladung nur auf Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung

Nachhaltig Integrierende Führung: Items, die nur im Fremdbild vorkommen	F-1	WEIMA-S /a. p. Skalen[212]
F_73 … wird von mir oder anderen als Ratgeber/in, Mentor/in in Krisenzeiten oder bei Konflikten aufgesucht	F-1	a.p. Valid.
F_33 … verfügt über eine innere Freiheit, die nach außen strahlt.	F-1	a.p. Erw
F_38 … verfügt über ein am Gemeinwohl ausgerichtetes Wertesystem, das ihm/ihr Orientierung bei Entscheidungen gibt	F-1	a.p. Erw
F_26 … schafft ein Klima des Vertrauens bei seinen/ihren Mitarbeitern.	F-1	a.p. Emp
F_59 … adressiert die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern/ Kollegen in unterschiedlichen Karriere- und Lebensphasen.	F-1	a.p. Div-Eth
F_03 … kann gut mit Vertretern aller Hierarchieebenen umgehen	F-1	a.p. Emp
F_11 … kommuniziert auch unangenehme Wahrheiten klar und versteht dabei gleichzeitig die Lage seines Gegenüber.	F-1	a.p. Emp
F_39 … entschärft Konflikte wo es möglich ist.	F-1	a.p. Emp
F_02 … räumt eigene Fehler gegenüber anderen ohne Umschweife ein.	F-1	a.p. Emp
F_30 … hört gut zu und findet den Punkt, um den es geht.	F-1	a.p. Emp
F_07 … strahlt Freude aus, in dem was er/sie tut.	F-1	a.p. Erw
F_70 … zeigt in der Organisation, dass er/ sie Lektionen aus früheren Misserfolgen gelernt hat.	F-1	a.p. Val.
F_47 … weiß, dass es keine einfachen Antworten auf unterschiedliche ethische Standards in globalen Märkten gibt und	F-1	a.p. Div-Eth

212 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p.Val.).

verhandelt konkret über Lösungen.		
F_06 … übernimmt Verantwortung im Unternehmen und erkennt gleichzeitig die Grenzen seines/ihres Einflusses im größeren Kontext.	F-1	a.p. Erw
F_55 … „riecht" den kommenden Wandel schon vorab und bereitet das Unternehmen/ die Abteilung darauf vor.	F-1	a.p. Erw
F_45 … würde auf einen Karriereschritt verzichten oder das Unternehmen wechseln, um ihren/ seinen Werten treu zu bleiben.	F-1	a.p. Div-Eth
F_15 … schöpft aus einem Wissensfeld, das kluge Entscheidungen ermöglicht.	F-1	a.p. Erw
F_16 … nimmt eine langfristige Perspektive ein, wenn er/sie strategisch über die Organisation nachdenkt.	F-1	a.p. Erw
F_62 … vertritt seine/ ihre Meinung auch gegenüber höheren Vorgesetzen oder Stakeholdern.	F-1	a.p. Div-Eth
F_61 … wirkt auf mich, als ob er/ sie die widersprüchlichen Anforderungen, die der Markt und die Umwelt-Lobbyisten an ihn/ sie als Manager stellen, gar nicht lösen kann	F-1	a.p. Rol siehe Fußnote 195
F_21 ... benutzt Metaphern und Geschichten, um zu einer Problemlösung beizutragen.	F-1	a.p. Emp

Da die Zeitperspektive einen wichtigen Aspekt bei der Unterscheidung von *Bottom line Management* und nachhaltiger, bzw. integrierender Führung leistet, wird vorgeschlagen, Item F_16 *„… nimmt eine langfristige Perspektive ein, wenn er/sie strategisch über die Organisation nachdenkt"* bei der nächsten Stichprobe wieder in den Itempool einzuführen, welches sich dann vermutlich entweder auf dem Faktor der *Integrierenden* oder der *Nachhaltigen Führung* abbilden wird.

Für die Faktoren der Selbsteinschätzung, S-4 *Integrität und Offenheit* und S-5 *Organisationales Vertrauen* wird vorgeschlagen, potentiell geeignete Items der F-Stichprobe für diese Faktoren erneut auszuwählen. Inhaltlich umfasst der große Faktor F-1 neben den Faktoren S-2 *Nachhaltige Führung* und S-3 *Integrierende Führung* bereits auch Items aus den Faktoren S-4 und S-5. Es bleibt zu überprüfen, ob sich dies Items in anderen Stichproben auch in der Selbstbeurteilung durchsetzen können und tatsächlich auf den geplanten Faktoren laden werden.

5.13.2.1 Aufstockung des Itempools für Faktor S-4 Integrität und Offenheit

Zur besseren Verständlichkeit für die inhaltliche Anbindung werden die drei Items des Faktors S-4 *Integrität und Offenheit* hier noch einmal aufgeführt.

Tab. 92 Faktor S-4 *Integrität und Offenheit* replizierte Übersicht

Faktor S-4 Integrität und Offenheit	Lad	AM*	SD*	Pj*
S_48 Ich setze mich für meine Werte ein, auch wenn andere nicht zustimmen.	.65	3,19	0,78	.79
S_10 Ich kenne die Grenzen meines Wissens und hole mir Unterstützung, wo ich sie brauche.	.65	3,38	0,69	.84
S_58 Ich habe aktiv Kontakt zu Menschen unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Lebenspräferenzen - im Unternehmen oder privat.	.60	3,22	0,87	.80

Für die Entwicklung neuer Items können doppelladende Items auf den anderen Faktoren der S-Stichprobe betrachtet werden sowie Items der F-Stichprobe, die einen inhaltlichen Beitrag leisten könnten. Dies wird weiter unten ausführlich dargestellt und diskutiert. Weiterhin könnten Items von anderen Instrumenten genutzt werden, die ähnliche Konstrukte erfassen. Für die Skala *Integrität und Offenheit* käme dafür am ehesten das Instrument zur authentischen Führung (Walumbwa et al., 2008) in Frage. Die Subskalen „Internalized moral perspective“ sowie „Relational transparency“ könnten hier Anhaltspunkte bieten. Da das Instrument bisher nur in englischer Sprache vorliegt, müsste sowohl eine Übersetzungsarbeit als auch die sprachliche Passung in das vorliegende Instrument geleistet werden. Eine zweite Überlegung ist, ob die Klarheit des eigenen Instruments durch die Vermischung mit verwandten, aber eventuell doch anderen Konstrukten, eher behindert als gefördert wird. Eine weitere Alternative ist natürlich immer die Neu-Entwicklung von Items im Forscherkreis der Psychologie des Bewusstseins. Zunächst wird vorgeschlagen, die Auffüllung der Skala innerhalb der WEIMA-Versionen zu nutzen. Dieses Vorgehen wird im Weiteren vorgestellt.

Tab. 93 gibt einen Überblick der fünf Items mit Doppelladungen auf Faktor S-4 mit den jeweiligen Ladungen auf dem primären Faktor.

Tab. 93 Faktor S-4 *Integrität und Offenheit*: Doppelladungen anderer Items WEIMA-S Datensatz

Faktoren	1 Bottom line Mgt	2 Nach-haltige Führ.	3 Integ-rieren-de Führ.	4 Integri-tät & Offh.	5 Orga-nis. Ver-trauen
S_46 Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere mich bei Entscheidungen daran.	,597			,316	
S_69 Ich zum langfristigen Erfolg der Organisation beitrage.		,601		,321	
S_20 Ich bin achtsam in großen wie in kleinen Dingen.			,565	,415	
S_23 Ich fühle mich grundlegend mit meinen Mitmenschen verbunden, z.B. auch mit Wettbewerbern.		,347	,547	,384	
S_63 Ich kenne die informellen Entscheidungswege in der Organisation und weiß sie zu nutzen.				,316	,540

Item S_23 „*Ich fühle mich grundlegend mit meinen Mitmenschen verbunden, z.B. auch mit Wettbewerbern"* spricht für die Ausprägung von Items, die dem Pol „Entgrenzung" und „Offenheit" in Rösings Weisheitsdreieck (2006) entsprechen und damit den Items S_10 und S_58 des Faktors S-4. Auch Item S_20, das Achtsamkeit ausdrückt, kann in dieser Richtung interpretiert werden. Allerdings weist der Begriff der Achtsamkeit in *„kleinen Dingen"* ebenso auf die Komponente der „Eingrenzung" hin, im Sinne von Mäßigung und integrativer Ordnung in Rösings Modell. Item S_69, *andere würden sagen, dass ich zum langfristigen Erfolg der Organisation beitrage,* spricht wiederum die Werteorientierung auf Sinn und Gemeinwohl an, die die Spitze von Rösings Weisheitsdreieck darstellt.

Item S_46 spricht wiederum inhaltlich für den Pol der Eingrenzung, sogar für eine Eingrenzung auf algorithmische Bewusstseinspräsenz (siehe Faktor S-1 Bottom line Management, ab S.226). Die Aussage von Item S_63 „*Ich kenne die informellen Entscheidungswege in der Organisation und weiß sie zu nutzen"* spiegelt eine kluge Nutzung des Wissens um Vielfalt, Paradoxie, Multikausalität und Unsicherheit in einer Organisation wider, die in Rösings Pol der „Entgrenzung" angesprochen ist. Es lädt doppelt auf Faktor S-4. In Kombination mit dem dort auftauchenden Item S_48 *Ich setze mich für meine Werte ein, auch wenn andere nicht zustimmen*) und in dem doppelladenden Item S_69 *(Andere würden sagen, dass ich zum langfristigen Erfolg der Organisation beitrage*), kann man in diesem semantischen Zusammenhang davon ausgehen, dass das „Nutzen" der informellen Wege im Sinne einer Orientierung am Gemeinwohl der Organisation

ausgerichtet wird und nicht an individuellen oder egozentrischen Interessen. Das Thema der Offenheit und Entgrenzung kommt gleichwertig mit der Eingrenzung zum Tragen, wenn man die doppelladenden Items betrachtet. Wesentliches Kriterium der „Abgrenzung" ist die Werteorientierung hin auf Gemeinwohl und langfristigen Nutzen.

Eventuell könnte der Faktor also in Richtung von Integrität gehen, die eine Werteorientierung repräsentiert, die auf achtsamer Offenheit basiert. Man könnte daher auch von einer „wertebewussten Integrität" sprechen. Da die doppelladenden Items bereits eindeutig einem anderen Faktor zuzuordnen waren, soll für eine mögliche Aufstockung von Items in der Stichprobe WEIMA-F nach inhaltlich unterstützenden Items gesucht werden. Tab. 94 gibt einen Überblick über solche möglichen Items.

Für den Faktor S-4 *Integrität und Offenheit* wird vorgeschlagen, die folgenden acht Items zur Aufstockung des Itempools bei einer erneuten Stichprobe hinzuzufügen.

Tab. 94 Faktor S-4 *Integrität und Offenheit* - Aufstockung von Items aus F-1

Faktor S-4 *Integrität und Offenheit* - Aufstockung von Items aus F-1	F-1	S-4 neu	Andere	WEIMA-S/a. p. Skalen[213]
F_62 … vertritt seine/ ihre Meinung auch gegenüber höheren Vorgesetzen oder Stakeholdern[214].	F-1	X		a.p. Div-Eth
F_45 … würde auf einen Karriereschritt verzichten oder das Unternehmen wechseln, um ihren/ seinen Werten treu zu bleiben.	F-1	X		a.p. Div-Eth
F_02 … räumt eigene Fehler gegenüber anderen ohne Umschweife ein.	F-1	X		a.p. Emp
F_59 … adressiert die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern/ Kollegen in unterschiedlichen Karriere- und Lebensphasen.	F-1	X		a.p. Div-Eth
F_33 … verfügt über eine innere Freiheit, die nach außen strahlt.	F-1	X		a.p. Erw
F_11 … kommuniziert auch unangenehme Wahrheiten klar und versteht dabei gleichzeitig die Lage seines Gegenüber.	F-1	X		a.p. Emp
F_38 … verfügt über ein am Gemeinwohl ausgerichtetes Wertesystem, das ihm/ihr Orientierung bei Entscheidungen gibt	F-1	X		a.p. Erw

213 A priori Skalen: Algorithmische Präsenz (a.p. Alg), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.).

214 Das Item 62 lädt auf Faktor F-1 in der Rangfolge zwischen den beiden Items F_58 und F_10, die zum Faktor S-4 in der Selbsteinschätzung gehören. Damit ist für die Fremdeinschätzung durch die enge Abfolge der Ladungen ein deutlicher inhaltlicher Zusammenhang gegeben.

F_47 … weiß, dass es keine einfachen Antworten auf unterschiedliche ethische Standards in globalen Märkten gibt und verhandelt konkret über Lösungen.	F-1	X		a.p. Div-Eth

5.13.2.2 Aufstockung des Itempools für Faktor S-5 Organisationales Vertrauen

Zur besseren Lesbarkeit sind auch hier zunächst die drei Items des bisherigen Faktors S-5 nochmals aufgeführt.

Tab. 95 Faktor S-5 Organisationales Vertrauen replizierte Übersicht

Faktor S-5 Organisationales Vertrauen	Lad	AM*	SD*	Pj*
S_60 Ich stehe ohne Unterstützung meines Vorgesetzten da, wenn es hart auf hart kommt.	-.74	2,68	1,36	.67
S_24 Ich werde von meinem Vorgesetzten unterstützt, auch mal unangenehme Dinge durchzustehen und vermittle das auch an meine Mitarbeiter/innen.	.73	2,84	1,12	.70
S_63 Ich kenne die informellen Entscheidungswege in der Organisation und weiß sie zu nutzen.	.54	2,72	0,93	.68

Die Items aus Faktor S-5 weisen keine Pj-Werte unterhalb von 0,6 auf. Bei der Neukonstruktion von Items können daher in jedem Fall auch schwierigere Items hinzu konstruiert oder genommen werden.

Für den Faktor S-5 *Organisationales Vertrauen* wird vorgeschlagen, die folgenden fünf Items zur Aufstockung des Itempools bei einer erneuten Stichprobe hinzuzufügen.

Tab. 96 Faktor S-5 Aufstockung von Items aus F-1

Faktor S-5 Aufstockung von Items aus F-1	F-1	S-5 Neu	Andere	WEIMA-S /a. p. Skalen[215]
F_03 … kann gut mit Vertretern aller Hierarchieebenen umgehen	F-1	X		a.p. Emp
F_73 … wird von mir oder anderen als Ratgeber/in, Mentor/in in Krisenzeiten oder bei Konflikten aufgesucht	F-1	X		a.p. Valid.
F_26 … schafft ein Klima des Vertrauens bei seinen/ihren Mitarbeitern.	F-1	X		a.p. Emp
F_61 … wirkt auf mich, als ob er/ sie die widersprüchlichen Anforderungen, die der Markt und die Umwelt-Lobbyisten an ihn/ sie als Manager stellen, gar nicht lösen kann	F-1 (-)	X		a.p. Rol (-)

Wie bei dem Faktor Integrität und Offenheit gäbe es inhaltlich die Möglichkeit vom Instrument zur authentischen Führung (Walumbwa et al., 2008) Items hinzu zu nehmen. Hier käme die Subskala „Relational transparency“ in Frage. Es gilt wiederum die Sprachrestriktion sowie die Frage, ob die Klarheit des eigenen Instruments durch die Vermischung mit verwandten aber eventuell doch anderen Konstrukten, eher behindert als gefördert wird.

215 A priori Skalen: algorithmische Präsenz (a.p. Algo), empathische Präsenz (a.p. Emp.), erweiterte Präsenz (a.p. Erw.), Modulation der Präsenz (a.p. Mod), Rollendilemmata (a.p. Rol), Diversity-Ethik (a.p. Div-Eth), Validierungsskala (a.p. Val.).

5.14 Dimensionen von Weisheit in Führung und Management – Das Gesamtmodell der WEIMA-Studie und Synapse der Ergebnisse

Eine Ausgangsfrage der Studie war, wie sich die Dimensionalität des Konstruktes Weisheit in der Wirtschaft abbildet. In der Gesamtschau der Ergebnisse postuliert die Autorin drei Ebenen oder auch Perspektiven, unter denen man die Dimensionalität des Konstruktes Weisheit im Management beschreiben kann. Die untenstehende Abbildung zeigt das empirische WEIMA-Modell im Überblick. Die Dimensionen des Konstrukts Weisheit lassen sich erstens mit den empirischen WEIMA Faktoren beschreiben, zweitens über die Dimensionen auf die sich die empirischen Faktoren im System der Organisation beziehen sowie drittens mit Blick auf die unterliegenden Modi der Bewusstseinspräsenz (Belschner, 2010).

Das Modell wird in den folgenden Absätzen näher erläutert.

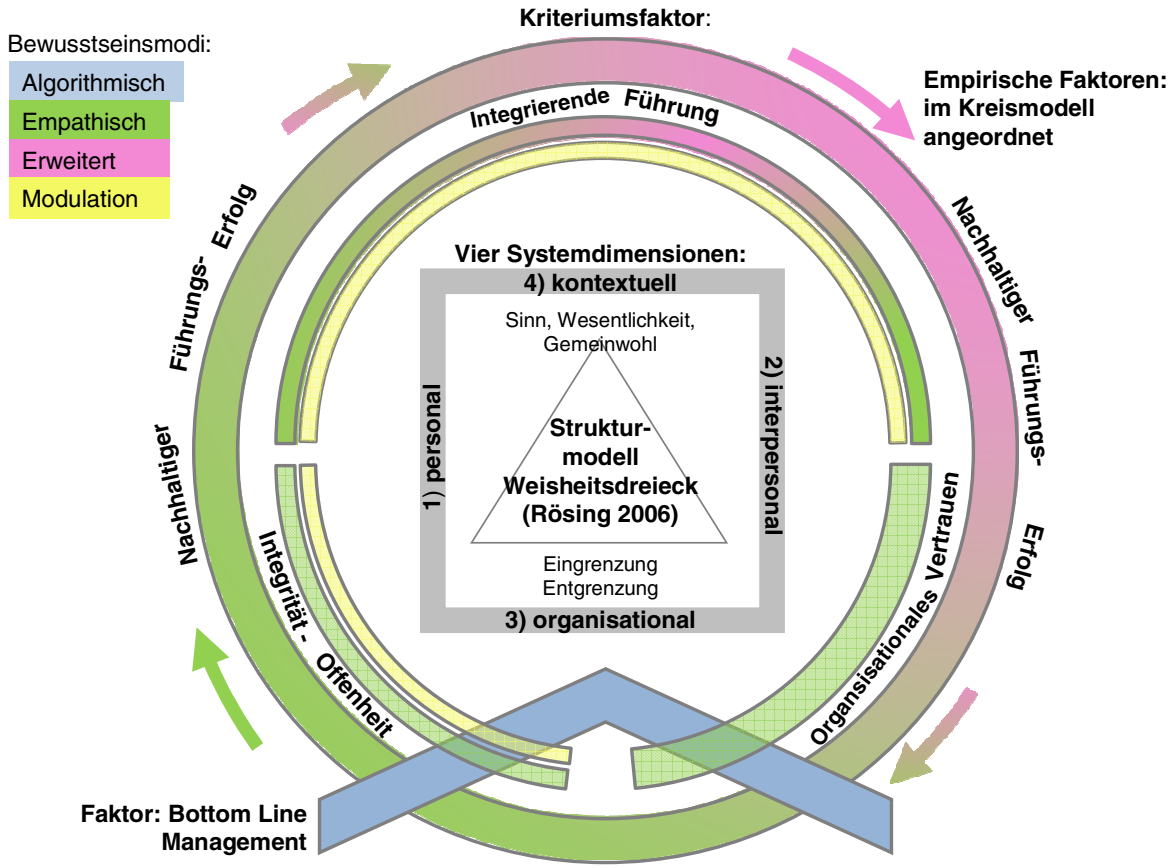


Abb. 20: Gesamtmodell WEIMA Dimensionen von Weisheit in der Führung

Das Modell wird von außen nach innen beschrieben. Der Kriteriumsfaktor ist als Außenkreis dargestellt und umfasst die postulierten Ergebnisse von weisem Führungserfolg, die aus der a priori Fassung empirisch bestätigt wurden. Weise Führung lässt sich in der Selbsteinschätzung

und der Fremdeinschätzung an den Aspekten des Faktors *Nachhaltige Führung* als Ergebnis weiser Führung beschreiben.

Die vier empirischen Faktoren sind darunterliegend als Halb- und Viertelkreise eingezeichnet. Aus der empirischen Faktorenstruktur kann man von vier Dimensionen weisheitlicher Führung sprechen, die jeweils einen Beitrag zum Kriteriumsfaktor weisheitlicher Führung *Nachhaltige Führung* leisten. Die abweichende Darstellung des Faktors *Bottom line Management* als Winkel soll die leicht negative empirische Korrelation zum Kriteriumsfaktor darstellen.

Die Ebene des inneren Quadrats mit den Bezeichnungen personal, interpersonal, organisational und kontextuell bildet die Dimensionen von Person und Organisation ab, auf die sich Weisheit im Unternehmenskontext bezieht, bzw. beziehen kann. Diese Dimensionen waren auch bereits in den Kategorien der Experteninterviews zur Konstruktion des WEIMA angeklungen. In der Organisationsliteratur spricht man auch von drei Ebenen der Organisation, der Mikro-, Meso- und Makroebene (Voegtlin et al., 2011), wobei im vorliegenden Modell die Mikroebene mit der personalen und der interpersonalen Dimension differenziert wird. Dies ist im theoretischen Kontext der Weisheitsforschung mit der postulierten Trennung von selbstbezogener Weisheit und allgemeiner Weisheit notwendig und wesentlich (Staudinger et al., 2005; Mickler, 2004). Mit Bezug auf Weisheit ergibt sich in den Dimensionen des Organisationssystems somit die mögliche Unterscheidung von personaler (selbstbezogener) Weisheit, interpersonaler Weisheit (Mitarbeiterführung, Konfliktführung), organisationaler Weisheit (organisationales Wissen und Vertrauen) sowie kontextueller Weisheit (Nachhaltigkeit, Langfristigkeit, Achtung ethischer Prinzipien, Stakeholder Beziehungen).

Die dimensionale Ebene der empirischen Faktoren und die Ebene der Person-Organisation-Dimensionen lassen sich sinnvoll aufeinander beziehen, indem grafisch dargestellt werden kann, welche Dimensionen auf der Person-Organisationsebene ein empirischer Faktor jeweils umspannt. Dies ist dargestellt durch die Lage des Halb- oder Viertelkreises der empirischen Faktoren in Bezug zu den Person-Organisations-Dimensionen. So umspannt der Faktor *Integrierende Führung* die drei Dimensionen personal, kontextuell und interpersonal. Der empirische Faktor *Organisationales Vertrauen* verbindet die interpersonale mit der organisationalen Dimension. Und der empirische Faktor *Integrität und Offenheit* umfasst die Dimensionen personal und organisational. Der Faktor *Bottom Line Management* nimmt aufgrund seiner negativen Korrelation zum Gesamtkonstrukt des Kriteriumsfaktors eine etwas gesonderte Stellung ein. Die grafische Darstellung zeigt, dass sich der Faktor auf die organisationale Dimension im Zentrum bezieht sowie als „Flügel“ die personale Dimension (wie ich mit mir umgehe) und die interpersonale

Dimension (wie ich mit anderen umgehe) ebenfalls tangiert. Die kontextuelle Ebene bleibt gemäß der inhaltlichen Ausrichtung des Faktors weitgehend unbeachtet, wie dort beschrieben wurde.

Als weitere dimensionale Betrachtung kann man auf der Ebene der Psychologie des Bewusstseins benennen, welche Bewusstseinsmodi auf den empirischen Faktoren präsent sind oder angenommen werden können. Die Faktoren sind farblich unterlegt, um die unterschiedlichen Modi der Bewusstseinspräsenz anzudeuten. Die Legende bezeichnet dabei die Farbzuordnung zu den Modi der Präsenz. Soweit diese Faktoren aufgrund eines direkten empirischen Bezugs zu ähnlichen Items aus bestehenden Instrumenten der Psychologie des Bewusstseins a priori kategorisiert werden konnten, ist die Farbe durchgängig eingezeichnet. Die gestrichelte farbliche Kennzeichnung meint, dass hier eine ex-post Zuordnung postuliert wird, die noch überprüft werden muss.

Als letzte Betrachtungsebene schließlich liegt das Weisheitsdreieck (Rösing, 2006) als grundlegende Struktur weisen Denkens, Entscheidens und Handelns im Zentrum des Modells. Es bildet sich nicht direkt in den empirischen Faktoren ab, sondern unterliegt als strukturell verbindendes Element von weisheitlichem Denken, Entscheiden und Handeln allen Faktoren und den Dimensionen der Person-Organisation-Ebene.

So kann das Weisheitsdreieck als „Denkwerkzeug“ zum Beispiel sehr gut in Trainings oder Coachings dazu dienen, die wesentliche Dynamik und die Aspekte weisheitlichen Handelns zu berücksichtigen. Es lässt sich auf jede der vier Person-Organisation-Dimensionen einzeln anwenden oder auch verbindend, wie später bei der Betrachtung organisationaler Weisheit noch ausgeführt wird. Um das Werkzeug des Weisheitsdreiecks auszuführen, benötigt man wiederum das gesamte Spektrum des Bewusstseins, da sich Fragen nach Verbindung und Komplexität sowie nach übergreifendem Sinn und Wesentlichkeit ohne Nutzung des gesamten Spektrums des Bewusstseins nicht sinnvoll beantworten lassen. Eine Beschränkung auf algorithmische Präsenz jedenfalls zeigt empirisch keinen positiven Zusammenhang zum Kriteriumsfaktor *Nachhaltige Führung*.

Eine vorläufige Definition von Weisheit in Führung und Management kann als Ergebnis der Studie unter folgenden drei Perspektiven beschrieben werden:

- Weisheit in der Führung ist, was der WEIMA misst (messtheoretisch pragmatische Definition)
- Weisheit in der Führung ist durch die Integration personaler, interpersonaler und kontextueller Dimensionen im Führungshandeln mit Ausrichtung auf das Gemeinwohl des gesamten Systems inklusive des Kontextes der Organisation gekennzeichnet (Faktor *Integ-*

rierende Führung). Sie umfasst weiterhin hohe Ausprägungen von organisationalem Vertrauen und organisationaler Kenntnis (Faktor *Organisationales Vertrauen*) sowie persönliche Integrität und Offenheit für „Diversity" im Organisationskontext (Faktor *Integrität und Offenheit*).
Ergebnis weiser Führung ist ein nachhaltiger Führungserfolg sowohl innerhalb der Organisation (Mitarbeitermotivation & Engagement) als auch für das Ergebnis der Organisation (langfristiger wirtschaftlicher Erfolg) sowie für die nachhaltige Einbindung der Organisation in den Lebenskontext (Nachhaltigkeit, Achtung ethischer Grundsätze).
(Organisations-systemisch-faktoriale Definition).

- Weisheit in der Führung bildet sich durch ein spezifisches Muster der Nutzung von Bewusstseinsmodi im beruflichen Handeln von Führungskräften ab, das sich als niedrige Nutzung algorithmischer Präsenz mit hoher Nutzung empathischer und erweiterter Präsenz beschreiben lässt (Bewusstseinspsychologische Definition)

Nach diesen empirisch abgeleiteten Weisheitsdefinitionen sollen am Ende der Ergebnisdarstellung die Ausgangsfragen der Untersuchung mit den wesentlichsten Ergebnissen synaptisch präsentiert werden.

- Wie beschreiben in der Wirtschaft tätige Führungskräfte Weisheit im Führungshandeln?
  Es wurden Kategorien aus Experteninterviews gebildet, die einen sinnvollen Bezug zum Forschungsstand der Weisheitsliteratur haben und die Weisheit im Kontext von Führungshandeln beschreiben. Diese Beschreibungen bildeten den Ausgangspunkt der Formulierung des Fragebogens WEIMA.
- Wie lässt sich diese Fähigkeit mit einem Fragebogeninstrument empirisch in ihren Dimensionen erfassen und messen (In Selbstbild und Fremdbild)?
  Es wurde das Fragebogeninstrument WEIMA in Selbstbildversion und Fremdbildversion entwickelt und testtheoretisch empirisch überprüft. Der a priori konstruierte Kriteriumsfaktor weiser Führung wurde empirisch konstruktvalide bestätigt und als *Nachhaltige Führung* benannt[216]. Die weiteren Faktoren des WEIMA-S wurden bezeichnet als *Bottom Line Management* (kurzfristige Handlungsorientierung an der finanziellen „Bottom Line", regel- und kontrollgeleitetes Verhalten in Beziehungen*)*, *Integrierende Führung* (langfristig angelegte Unternehmensausrichtung, achtsame, intuitive und empathische Führung), *Integrität und Offenheit* (eintreten für eigene Werte, offen für Diversität) und *Organisationales Vertrauen* (Unterstützung und Vertrauen durch den Vorgesetzten, Kenntnis der Organisation). Der Faktor *Bottom Line Management* steht in leicht negativer Korrelation zum Kriteriumsfaktor, die anderen drei in positiver Korrelation.
  In der Fremdeinschätzung bestätigt sich der separate Faktor *Bottom Line Management*, während die anderen Faktoren in ähnlicher Gruppierung wie in der Selbsteinschätzung aber weniger differenziert herauskommen, indem sie auf einem Generalfaktor laden.
  In der Version Fremdeinschätzung lässt sich der Faktor *Bottom Line Management* in die drei Subfaktoren regelorientiert, kontrollorientiert und machtorientiert untergliedern.
- Wie unterscheiden sich Gruppen auf den Dimensionen (Faktoren) und welche Antezedenz-Variablen oder Korrelate lassen sich beschreiben?
  Es lassen sich (für den WEIMA-S) zwei große Personengruppen unterscheiden, die *Integrierend Nachhaltigen* („Weisen"), mit hohen Werten auf den weisheitsrelevanten Faktoren, und die *Organisationsversierten Bottom Line Manager,* mit sehr hohen Werten auf

216 Aus dem a priori konstruierten Kriteriumsfaktor wurde lediglich ein Item aufgrund statistischer Kennwerte ausgeschlossen. Für den Kriteriumsfaktor werden zum Teil synonym die Bezeichnungen *Nachhaltige Führung* und *Nachhaltiger Führungserfolg* verwendet.

dem Faktor *Bottom Line Management*, niedrigen Werten auf den weisheitsrelevanten Faktoren sowie noch mittleren Werten auf dem Faktor *Organisationales Vertrauen (*der auch die Kenntnis der „Wege in der Organisation" beinhaltet).
In der F-Stichprobe ergibt sich ein ähnliches, leicht nuanciertes Bild. Die weise Managergruppe hat hier zusätzlich eine deutliche Ausprägung auf dem Subfaktor *Machtorientierung* und wird als die *Machtorientiert Nachhaltigen (F)* bezeichnet. Die *Bottom Line Manager* weisen in der Fremdstichprobe nicht mehr niedrige sondern durchschnittliche Werte auch auf dem weisheitsrelevanten Faktor auf, weshalb diese Gruppe als *Lernfähige Bottom Line Manager (F)* bezeichnet wurde.
Während Belschner (2005a, 2006) in seiner Untersuchung an Psychotherapeuten aufgrund des weniger umfangreichen Datenmaterials noch keine Zusammenhänge zwischen demografischen Variablen und den Clustern von Personengruppen nachweisen konnte, ist dies in der vorliegenden Untersuchung gelungen. Antezedenzvariablen sind für beide Stichproben im Bereich der Bewusstseinsschulung sowie dem Wirkungskreis der Führungsposition (global) zu suchen.

- In welchem Zusammenhang steht Weisheit mit dem Modell der Bewusstseinsweite? Der Faktor *Integrierende Führung* mit der höchsten Korrelation zum Kriteriumsfaktor *Nachhaltige Führung* umfasst empathische und erweiterte Bewusstseinspräsenz. Dem Faktor *Bottom Line Management* mit leicht negativer Korrelation zum Kriteriumsfaktor unterliegt algorithmische Präsenz. Für zwei Faktoren wurden Modi der Bewusstseinspräsenz a posteriori postuliert (empathisch, erweitert, Modulation), die jedoch noch empirisch oder theoretisch bestätigt werden müssen.

- In welchem Zusammenhang steht Weisheit mit Methoden der Bewusstseinsschulung (wie Meditation, philosophisches Training, Coaching, religiöse Praxis, musische Aktivitäten, Kampfkünste, Outdoorsport oder andere).
Für die „weisen", *Integrierend Nachhaltigen* (*S-Stichprobe*) sowie die *Machtorientiert Nachhaltigen (F-Stichprobe)* lässt sich klar belegen, dass die Lebenspraxis eine große Rolle für die Ausprägung weiser, nachhaltiger Führung spielt. Erstens durch eine ungeteilte Wertorientierung von beruflichen und privaten Werten. Zweitens in der regelmäßigen (nicht exzessiven) Nutzung unterschiedlicher Praktiken der Bewusstseinsschulung und Reflektion (Coaching, Philosophie), die nicht unbedingt formelle Meditation sein muss. Auch eine religiöse Orientierung in Verbindung mit anderen Methoden der Bewusstseinsschulung trägt zur Weisheit bei, ist jedoch keine alleinige Vorbedingung. Die Kombination von einer Führungsposition mit globalem Wirkungskreis mit systematischer, regelmäßiger Schulung des Bewusstseins und Selbstreflektion hatte prädiktorisch die höchste Aussagekraft für die Selbsteinschätzung und die Fremdeinschätzung als weise Führungskraft.
Für die *Bottom Line Manager (S)* und die *Lernfähigen Bottom Line Manager (F)* gilt andererseits, dass diese signifikant weniger Methoden der Selbstreflexion (Philosophie, Coaching) und weniger musisch-künstlerische Aktivitäten nutzen als die anderen Gruppen. Signifikant ist bei diesen Gruppen auch, dass die persönlichen Werte wesentlich weniger im Beruf leiten, auch wenn Mitglieder dieser Gruppe zum Teil auch formal religiös sein können.
Bei der Fremdeinschätzungs-Stichprobe steht die „nicht-konfessionelle Orientierung" als bedeutsamer Prädiktor mehr im Vordergrund als in der S-Stichprobe. Nicht-konfessionell orientierte Personen stimmen den negativen Fragen zur Ethik-Orientierung eher zu, während eine konfessionelle Orientierung in der F-Stichprobe höhere Werte zu Items nachhaltiger Führung vorhersagt.

Mit dieser Beschreibung ist die Darstellung der Ergebnisse der WEIMA-Studie abgeschlossen.

Diesem Teil der Ausführungen folgt die Diskussion der Ergebnisse im Kontext der Forschung

mit Bezug auf Führung, Weisheit und der Dimension Bewusstsein. Schwerpunkt der Ausführungen wird dabei die praktische Bedeutsamkeit der Ergebnisse für Anwendung in der Aus- und Weiterbildung von Managern sein sowie die Bedeutung für die weitere Forschung mit der Psychologie des Bewusstseins.

6. Diskussion und Ausblick

Nachdem der Forschungsgegenstand “Dimensionen von Weisheit in Führung und Management unter Berücksichtigung der Dimension Bewusstsein“ damit beschrieben ist, sollen in der abschließenden Diskussion folgende drei Aspekte vorgestellt werden.

Erstens erfolgt eine vergleichende Interpretation der Ergebnisse zu bestehenden Instrumenten.

Zweitens sollen im Folgenden auch die anwendungspraktischen Fragestellungen diskutiert werden, die zu Anfang der Studie als Ausblick skizziert wurden:

- Wie ließe sich Weisheit bei Führungskräften systematisch fördern?
- Welche Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften lassen sich ableiten?

Die Diskussion dieser Aspekte erfolgt in dem Unterkapitel „Inhaltliche Aspekte und deren Bedeutung für die Ausbildung von Managerinnen und Managern“

Schließlich sollen drittens die Grenzen der Untersuchung und weitere Forschungsempfehlungen diskutiert werden. Dabei werden methodische Aspekte zur Fragebogenkonstruktion und Empfehlungen für die Psychologie des Bewusstseins erörtert sowie abschließend der Begriff der Weisheit als zukunftsfähiger Begriff in Führung und Wirtschaft kritisch interpretiert.

6.1 Vergleichende Interpretation der Ergebnisse zu bestehenden Instrumenten

Als erster Aspekt der Diskussion soll das neu entwickelte Instrument/Werkzeug WEIMA in Bezug zu den im Theorieteil beschriebenen Modellen und dem bestehenden Fragebogeninstrument Multifaktor Leadership Questionnaire MLQ (Felfe & Goihl, 2002) vorgestellt werden. Auch ein erster Vergleich mit den neuen Führungsansätzen der authentischen Führung (Avolio & Gardner, 2005) und des Responsible Leadership (Voegtlin et al., 2011) soll über das Gesamtmodell des WEIMA geleistet werden.

6.1.1 Bezug der empirischen WEIMA Faktoren zum Weisheitsmodell von Rösing (2006)

In der Grafik des Gesamtmodells des WEIMA (siehe Abb. 20, S. 343) wurde dieser Zusammenhang der WEIMA-Faktoren mit Rösings Weisheitsdreieck bereits einführend diskutiert.

Weitere Aspekte sollen dargestellt werden. Der WEIMA umfasst Fragen, die Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl einer Organisation mit im Blick haben. Das Weisheitsdreieck von Rösing (2006) stellt dafür einen relevanten theoretischen Rahmen dar, der sich in der vorliegenden Un-

tersuchung bewährt hat. In dem Faktor *Nachhaltige Führung* bestätigt sich, dass weise Führung eine Kombination darstellt aus den mitarbeiterbezogenen Effekten transformationaler Führung (Felfe 2006,) und einer über die personale Dimension hinausgehenden Orientierung. In dieser Orientierung stellt die Führungskraft das Handeln im und für das Unternehmen in einen weiteren, Zeit übergreifenden Raum hinein. Weise Manager verfolgen im Sinne von Rösings Weisheitsdreieck als nachhaltiges Ziel ihres Handelns immer „Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl“ (Rösing 2006), während sie gleichzeitig die Beziehungsebene mit Mitarbeitern optimal adressieren und nachhaltige Motivation begünstigen.

Wie bereits nach den Experteninterviews und der Pilotstudie zeigt sich in den empirischen Faktoren des WEIMA-S und WEIMA-F Fragebogens, dass die Aspekte von Rösings Weisheitsdreieck (2006) sowohl innerhalb eines Faktors als auch auf unterschiedlichen Faktoren abgebildet werden (siehe Beschreibung des Itempools unter 4.4.1.3, ab S.183). Zum Teil sprechen die Aussagen eines Items zwei Aspekte des Dreiecks an, z.B. S/F_20 *„ist achtsam in kleinen wie in großen Dingen“* (Punkt eins „Eingrenzung“ und zwei „Entgrenzung“). Je weiter die Bewusstseinspräsenz, umso wahrscheinlicher ist es, dass mehrere Punkte im Modell des Weisheitsdreieck angesprochen werden. Es ist offensichtlich geradezu ein Merkmal der erweiterten Präsenzmodi - in Richtung des rechten Pols auf dem Spektrums des Bewusstseins - genau diesen Brückenschlag zwischen den Punkten „Eingrenzung“ und „Entgrenzung“ zu leisten, sowie aus einem Gefühl der Verbundenheit heraus das Handeln auf „Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl“ auszurichten. Dies spricht zum Beispiel aus Item S/F_40 *„… sieht sich und die Organisation in einen größeren Lebenskontext eingebunden, in dem das Primat von Wachstum und Gewinnmaximierung keine alleinige Gültigkeit hat“* (Punkt 2 und 3 ausgeprägt, Punkt 1 teilweise).

In den empirischen Faktoren des WEIMA, denen empathische und erweiterte Präsenz unterliegt[217], werden daher überwiegend die Punkte 2 und 3 des Weisheitsdreieck sowie zum Teil auch Punkt 1 abgebildet. Das Modell des Spektrums des Bewusstseins kann hier die zugrunde liegenden Kräfte beschreiben, die den Punkten im Weisheitsdreieck unterliegen.

Das Modell von Rösing (2006) kann weiterhin als sinnvolles Strukturmodell zur Definition von Weisheit verwendet werden. Die empirisch anders gelagerten Faktoren des WEIMA sprechen nicht gegen Rösings Modell, sondern erklären, welche Modi des Bewusstseins den jeweiligen Punkten unterliegen. Empirisch, im Selbsterleben und in der Beurteilung anderer Personen lassen sich die entstandenen Faktoren im Rahmen von Führung und Management sinnvollerweise eher

217 Dies sind: S-2 *Nachhaltige Führung* (der Kriteriumsfaktor weiser Führung), S-3 *Integrierende Führung* sowie in der Fremdeinschätzung der Faktor F-1 Nachhaltig integrierende Führung.

mit den Modi der Bewusstseinspräsenz und den inhaltlichen Konstrukten *Integrität und Offenheit* und *Organisationales Vertrauen* erklären, als durch die Dreiecksstruktur von Rösing. Diese Struktur lässt sich empirisch in Form dreier getrennter Faktoren nicht abbilden. Dies liegt vermutlich genau im Untersuchungsgegenstand der Weisheit selbst begründet. Wir nehmen Personen gerade deshalb als weise wahr, weil sie eine Integration der beiden Punkte 1 und 2 im Weisheitsdreieck vollziehen und sich sichtbar auf Punkt 3 – Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl - ausrichten. Diese Integration findet sich dann auch sprachlich in Aussagen wieder, die eben diese Aspekte nicht getrennt sondern zusammen benennen. In den Items drückt sich also eine "sowohl–als auch"–Struktur aus.

6.1.2 Der Bezug zur Balance Theory von Sternberg

Das Weisheits- und Leadershipmodell von Robert Sternberg (2003, 2007) wurde im Prozess der theoretischen Studien als Grundlage dieser Studie verworfen, weil es zu viele überlappende Konstrukte und eine hohe Komplexität aufweist (siehe 3.1.4, S. 74ff.). Mit Bezug auf das empirisch entstandene Modell aus der WEIMA-Studie lässt sich jedoch konstatieren, dass das WEIMA-Gesamtmodell viele Aspekte der Balance Theory abbildet. So werden zum Beispiel die Interessensbalance von Person, Organisation und dem Allgemeinwohl des Umfelds abgebildet. Über die Methodologie des Weisheitsdreiecks kann man ebenso Sternbergs Aspekte des Zeithorizonts einer Entscheidung einbeziehen. Lediglich der Aspekt der Selektion, Anpassung oder Gestaltung von Umständen ist nicht explizit im WEIMA Modell genannt. Insgesamt lässt sich sagen, dass sich Sternbergs Modell genauso wie der WEIMA eignet, Situationen von in der Wirtschaft tätigen Personen zu reflektieren. Der WEIMA bietet darüber hinaus den Vorteil, dass er explizit die Bewusstseinsstrukturen deutlich macht, auf denen sich Weisheit verortet. Außerdem kommt das WEIMA Modell mit weniger Nebenkonstrukten zur Erklärung aus als Sternbergs Modell, der Intelligenz und Kreativität mit einbezieht.

6.1.3 Vergleich zur Weisheitsstudie in Unternehmen von Limas und Hansson (2004)

Der Faktor *Nachhaltige Führung* reflektiert außerdem die Ergebnisse der Limas und Hansson Studie (2004) zum Beitrag weiser Führungskräfte in der Organisation, wie sie bereits in das WEIMA-Instrument eingearbeitet werden konnten (siehe Konstruktion der Validierungsskala S.179). Die sieben der neun ursprünglichen Items reflektieren dabei alle fünf Ergebniskategorien, die auch bei Limas und Hansson als Beitrag weiser Personen genannt werden, nämlich Stabilität (stability), Zusammenhalt unter Stress (Unity under stress), mitarbeiterfreundliches Arbeitsumfeld (Civil and Humane Workplace), Kultur der gleichen Rechte für alle (Culture of E-

quity) und Vision und Führungsstärke (Vision and Leadership) (ebenda, S.95).
Der Aspekt der Achtsamkeit bei Entscheidungen auf dem WEIMA Faktor *Integrierende Führung* findet sich näherungsweise auch auf dem ersten empirischen Faktor der Limas und Hansson Studie (2004), der *Broadly Integrative in Perspective* („Examines all sides of an argument before making up mind". „Weighs the advice from many different sources before deciding on a course of action", ebenda. S.92).

Ein Ergebnis von Limas und Hansson (2004) war, dass Weisheit in stabileren Organisationen weniger gebraucht wird. Dies könnte insofern ein Artefakt sein, als der Itempool der Autoren a priori nicht auf Basis von Experteninterviews aus der Wirtschaft konstruiert wurde, sondern auf theoretischen Vorüberlegungen zu bestehenden Weisheitstheorien beruhte.

Führungskräfte, die über das Thema Weisheit in den Experteninterviews unserer Studie Auskunft gaben, schauten in ihren Aussagen automatisch auch über „den Tellerrand" der unmittelbaren Führungsbeziehung hinaus[218]. Sie adressierten den gesamten Kontext der Organisation und deren Eingebundenheit in den globalen Kontext und die größeren Zusammenhänge des Lebens generell. Diese Faktoren sind auch für stabil genannte Organisationen relevant, zum Beispiel die generelle Frage nach Sinn, Wesentlichkeit und Gemeinwohl der Unternehmung. Dies ist auch im Kontext der zunehmenden Sinnkrisen und Zunahme seelischer und psycho-somatischen Erkrankungen wie Burnout ein hochrelevantes Thema für diese stabilen Organisationen. Über die empirische Fundierung der erweiterten Präsenz im Spektrum des Bewusstseins (Belschner 2002 und ebenda) ergibt sich ein umfassenderer Zugang, wie Personen über Organisationen nachdenken, vor allem auch über die Sinnfrage und nicht nur über die Frage des Erfolgs einer Organisation. Weisheit macht nicht primär erfolgreicher, sondern stellt die Frage, was Erfolg einer Organisation im Kontext eines humanen Lebens überhaupt sei und ob und wie es legitim sein könnte, ihn zu erreichen. Diese Dimension fehlt in der Untersuchung von Limas und Hansson (2004) weitgehend deshalb, weil solche Fragen im Itempool nicht enthalten waren.

6.1.4 Vergleich mit Aspekten des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Inhaltlich erfasst der WEIMA auch Aspekte der transaktionalen Führung sowie der transformationalen Führung aus dem Führungskonzept von Bass und Avolio (1995) mit dem dazugehörigen Instrument Multi Factor Leadership Questionnaire, MLQ (dt. Felfe und Goihl, 2002). Diese Aspekte lassen sich auch mit dem WEIMA auf unterschiedlichen Skalen abbilden[219]. Transaktio-

218 Siehe Ergebnisse der Experteninterviews unter 4.2.4.1.2.

219 Tatsächlich haben dagegen Forschergruppen, die den MLQ nutzen, eher Schwierigkeiten, die ursprünglich angenommene Faktorenstruktur klar zu replizieren. Items der transaktionalen Skala

nale Führungsitems finden sich auf Faktoren, denen algorithmische Bewusstseinspräsenz unterliegt (Faktoren S-1 sowie F-2 mit den Subfaktoren F-2-1, F-2-2 und F2-3). Transformationale Aspekte von Führung und deren positive Auswirkungen finden sich auf den WEIMA-Faktoren S-2 *Nachhaltige Führung* und S-3 *Integrierende Führung* in der Selbsteinschätzung sowie dem großen Generalfaktor F-1 *Nachhaltig integrierende Führung* in der Fremdeinschätzung. Charisma, die Ausstrahlung der Führungskraft, als Teil der transformationalen Führung, spielt sowohl in der Selbsteinschätzung als auch in der Fremdeinschätzung auf dem WEIMA eine Rolle, wobei in beiden Stichproben auch die Vorbildfunktion der Führungskraft in ethischen Fragen zusätzlich betont wird.

Zu den positiven Auswirkungen von *Integrierender Führung* hat in der vorliegenden Untersuchung eventuell auch beigetragen, dass die untersuchten Führungskräfte in der Stichprobe Selbsteinschätzung mehrheitlich der ersten und zweiten Führungsebene angehören sowie in der Fremdbeurteilung den Beurteilern direkt bekannt sein sollten, also eine geringe Distanz hatten. Die Auswirkung von transformationaler Führung der ersten Führungsebene auf das gesamte Unternehmen wird in erst wenigen Untersuchungen im Kontext des MLQ sowohl bestätigt als auch weiter diskutiert (Felfe 2006a, S.167). Als gesichert gilt, dass die direkte Nähe zur Führungskraft eine Bedingung transformationaler Führung darstellt (ebenda, S.169). Dieser Tatsache wurde in der vorliegenden Untersuchung Rechnung getragen dadurch, dass die Führungskräfte den Beurteilern bekannt sein sollten. Wird allgemein nach „den Managern“ gefragt, wie in der Pilotstichprobe, ergeben sich offensichtlich viel mehr negativ stereotype Einschätzungen (siehe Auswertung der Pilotstichprobe, 4.3.5, S.177).

Über den MLQ hinausgehend werden im WEIMA zwei Aspekte von Führungserfolg explizit mit angesprochen, die für die aktuellen und zukünftigen Erfordernisse im Rahmen zunehmend komplexer werdender Führungsszenarien eine Rolle spielen werden. Dies ist einmal der Aspekt der nachhaltigen Führung im Sinne einer Ausrichtung am langfristigen (wirtschaftlichen) Erfolg der Organisation (Faktor S-2 und F-1) gegenüber einer kurzfristigen *Bottom line*-Orientierung (Faktor S-1 und F-2) sowie zweitens die Vorbildfunktion der Führungskraft in Fragen des ethischen Handelns. Dabei weist die Psychologie des Bewusstseins einen großen Vorteil gegenüber einer

---

Contingent reward (CR) haben wiederholt auf Skalen der transformationalen Führung geladen und die transformationalen Skalen weisen untereinander hohe Korrelationen auf (Felfe 2006a, S.166). Eventuell könnte eine Erklärung dafür sein, dass die Items der Skala CR von Mitarbeitern eher als Teil der empathischen Präsenz interpretiert werden, die wiederum stärker den transformationalen Skalen unterliegt, soweit es im WEIMA nachzuweisen war (Faktor S-2 Nachhaltige Führung und S-3 Integrierende Führung).

„moralischen“ Fundierung einer Führungskraft auf, indem die Bewusstseinsweite, bzw. der je aktive Modus der Präsenz, zunächst ein deskriptives Maß darstellt und keine Wertung an sich beinhaltet oder eine spezifische moralische Ausrichtung der Führungskraft fordert[220]. Vielmehr ergibt sich im Spektrum des Bewusstseins eine ethische Ausrichtung aus der Erfahrung einer stärkeren Verbundenheit, nicht aus einem moralischen „sollen“ oder „müssen“ (siehe Diskussion Kapitel 6.2.1, S. 358ff. und 6.2.2.1, S.371ff.).

6.1.5 Der WEIMA – ein „full spectrum consciousness leadership“- Ansatz auf Basis der Psychologie des Bewusstseins

Analog zum Konzept des „full range leadership“ von Bass und Avolio (1995, dt. Felfe und Goihl, 2002) kann man den WEIMA als ein Instrument beschreiben, das ein Spektrum an Bewusstsein im Führungshandeln adressiert. Basierend auf der Psychologie des Bewusstseins (Belschner, 2002; 2005a, b; 2006; 2007) wird durch den WEIMA im Kontext des beruflichen Handelns von Führungskräften ein großer Teil dieses Spektrums des Bewusstseins abgebildet. Erstmals für diese Zielgruppe empirisch nachgewiesen, reicht es vom algorithmischen Bewusstseinszustand mit kontroll- und regelgeleitetem Denken und Handeln, über empathische Präsenz bis zu Aussagen, die die Eingebundenheit in einen weiteren Bezugsrahmen für das berufliche Handeln betonen und somit einer Bewusstseinspräsenz zugerechnet werden können, die auf dem Spektrum des Bewusstseins weiter rechts liegen. Im Bereich der algorithmischen Präsenz, links auf dem Spektrum, lassen sich dabei erstmals differenzierte Subfaktoren beschreiben (in der Fremdeinschätzung die Faktoren F-2-1, F-2-2 und F-2-3). Diese neue Differenzierung schließt eine bisherige Forschungslücke in der Psychologie des Bewusstseins (Belschner 2007, S. 184). Dem gegenüber wird durch die Items des WEIMA der Bereich am äußeren rechten Spektrum, der reinen Bewusstseinsqualitäten oder auch non-dualen Präsenz, für Führungskräfte nicht differenzierbar erfasst, wie es für Stichproben von Psychotherapeuten nachzuweisen ist (Belschner 2005a). Items, die nach den Experteninterviews noch Teil des Itempools waren, fielen durch zu hohe Schwierigkeit (niedrige Pj-Werte) oder im Prozess der Itemselektion in der Hauptstudie heraus. In der Berufsgruppe der Führungskräfte differenzieren sich Zustände weiter rechts auf dem Spektrum des Bewusstseins (noch) nicht in Subfaktoren, wie dies in Stichproben von Psychotherapeuten der Fall ist (Belschner 2005a, S.18 ff.). Tatsächlich sammeln sich in den untersuchten Stichproben von Führungskräften Items aus empathischer und erweiterter Präsenz (oder auch den sogenannten reinen Bewusstseinszuständen) auf einem gemeinsamen Faktor (siehe

220 Transformationale Führungskräfte weisen ein höheres moralisches Urteilsniveau auf (Turner et. al 2002). Die Schwierigkeiten einer moralischen Fundierung von Führung diskutiert Price (2003) (beide Quellen zitiert nach Felfe 2006a, S.166).

Faktoren S-3, Selbsteinschätzung und F-1 Fremdeinschätzung). Beginnend mit Markeritems aus der empathischen Präsenz finden sich auf dem gleichen Faktor Items, die dem Spektrum weiter rechts zu zuordnen sind. Für die Stichprobe untersuchter Führungskräfte sind also diese beiden Präsenzen noch undifferenziert verschmolzen. Sie sind jedoch Teil des professionellen Handelns, sowohl in der Selbsteinschätzung als auch in der Fremdeinschätzung. Der Zugang zu Bewusstseinszuständen weiter rechts im Spektrum des Bewusstseins gelingt über eine achtsame Wahrnehmung und adäquaten Ausdruck der eigenen Emotionen einer Führungskraft.
Die Modulation der Präsenz hingegen, die sich in Stichproben von Professionellen in psychosozialen Feldern als eigenständiger Faktor abbilden lässt, erscheint im Berufsfeld von Managern in den untersuchten Stichproben nicht separat. Einzelne Items aus dem Itempool Modulation der Bewusstseinspräsenz laden auf den empirischen Faktoren des WEIMA, denen empathische und erweiterte Präsenz unterliegen, die Faktoren S-3 *Integrierende Führung* und F-1 *Nachhaltig integrierende Führung*). Dazu zählen die Items S/F_57 *nimmt bei Entscheidungen zunächst wahr, ohne zu werten"* sowie F_05 *stellt die Gedanken manchmal bewusst „unscharf", um bei komplexen Problemen auf Lösungen zu kommen*.

Eventuell spricht diese nicht differenzierte Ausbildung der "Modulation der Präsenz" für eine bisher wenig beachtete Kompetenz innerhalb des Berufsbildes des Managers. Dies wird ab S.358 diskutiert.

6.1.6 Authentische Führung und Responsible Leadership im Bezug zum Gesamtmodell des WEIMA

In Kapitel 3.3.3.3 und 3.3.3.4 wurden die neuen Führungsmodelle des Authentic Leadership (Authentische Führung, Luthans & Avolio 2003; Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008) sowie des Responsible Leadership (Ciulla, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Voegtlin et al., 2011; Waldmann & Siegel, 2008) vorgestellt. Es wurde festgestellt, dass sich einige Dimensionen dieser emergierenden Führungsmodelle mit dem Konstrukt weiser Führung überschneiden.

In der grafischen Darstellung wird der Bezug der beiden Führungsmodelle im WEIMA Gesamtmodell abgebildet (siehe unten Abb. 21 und Abb. 22).

Authentische Führung wird beschrieben durch die vier faktorialen Dimensionen „internalized moral perspective", „self awareness", „relational transparency" und „balanced processing". Es zeigt sich im Bezug zum WEIMA-Gesamtmodell, dass die authentische Führung damit haupt-

sächlich die personale und interpersonale Dimension ausschöpft sowie auch Teile von organisationaler und kontextueller Weisheit berührt.

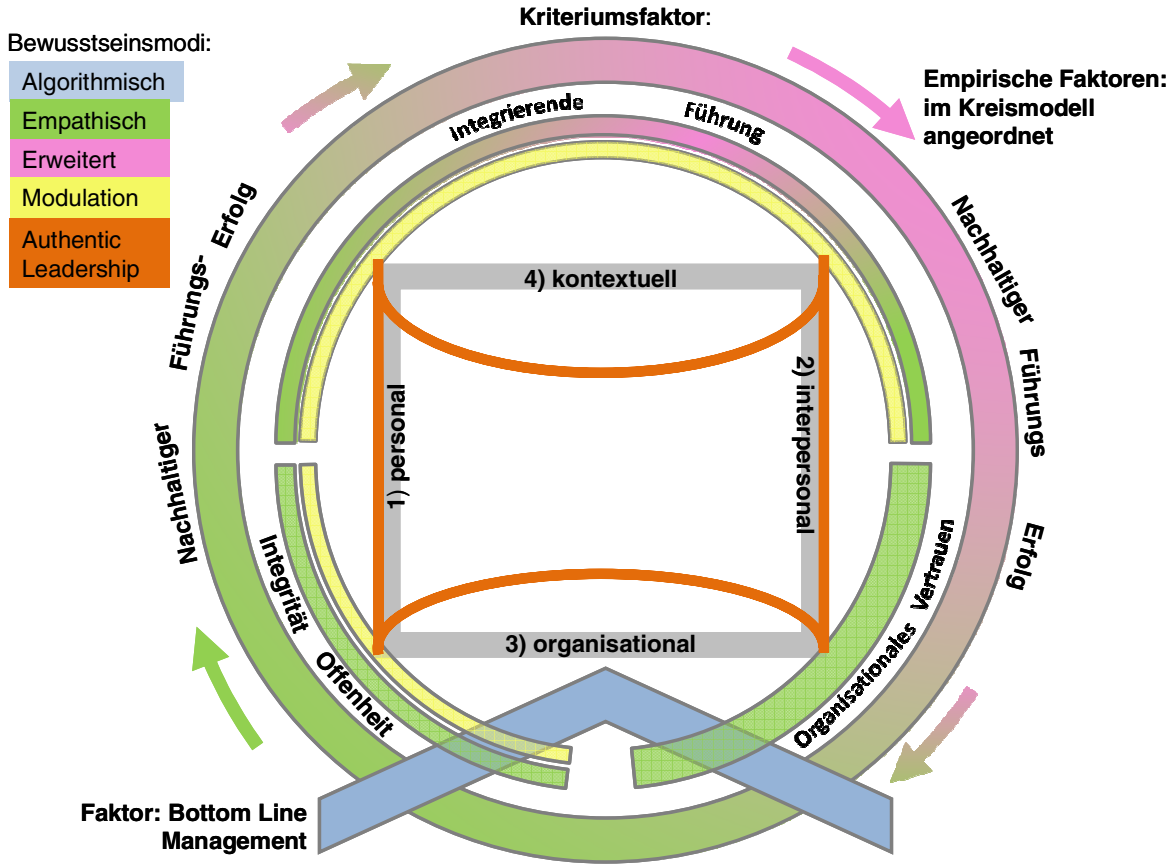


Abb. 21: Authentische Führung in Bezug zum WEIMA-Gesamtmodell

Das Responsible Leadership (Ciulla, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Voegtlin et al., 2011; Waldmann & Siegel, 2008) versteht sich, wie dargestellt, als Bindeglied an den Schnittstellen von organisationalen Governance-Ansätzen (CSR), der Unternehmensethik und neuen Führungstheorien, unter anderem der transformationalen und charismatischen Führung (Bass & Avolio 1995; Felfe, 2005). Effekte des Responsible Leadership umfassen "organisational citizenship behavior" (OCB) bei Mitarbeitern, eine Kultur der Ethik, sowie auf der Makroebene des Unternehmens ein ausgewogenes Verhältnis mit den unterschiedlichen Interessenseignern (Voegtlin et al. 2012). Damit umfasst der Responsible Leadership Ansatz in seinem Fokus mehr die kontextuelle und organisationale Dimension und etwas eingeschränkter die interpersonelle und personale Dimension.

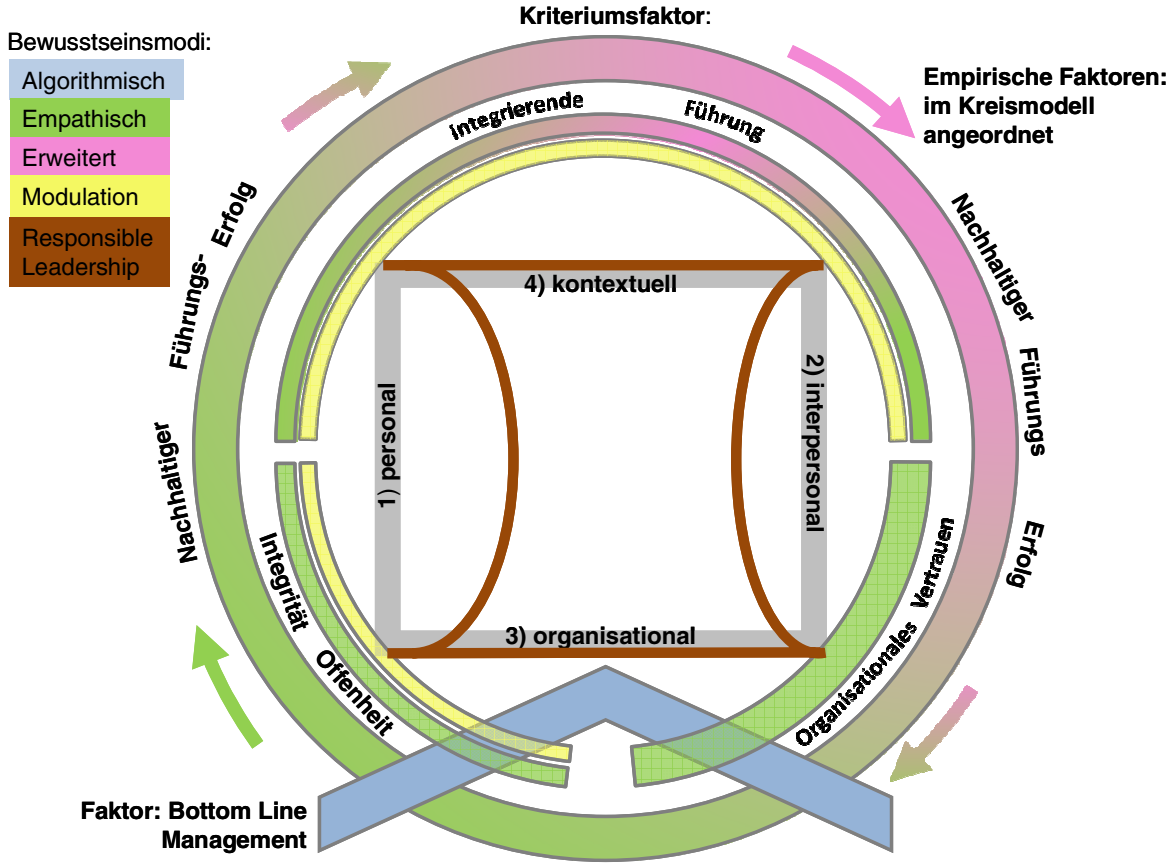


Abb. 22: Responsible Leadership in Bezug zum WEIMA-Gesamtmodell

Für den WEIMA lässt sich konstatieren, dass er beide Aspekte, nämlich die authentische Führung sowie den Responsible Leadership Ansatz umfasst. Die Instrumente der jeweiligen Konstrukte könnten daher für die jeweils überlappenden Dimensionen als Validierungsinstrumente eingesetzt werden. Gedanken zur konvergenten und diskriminanten Validierung des WEIMA in Bezug auf die Modelle der authentischen Führung und des Responsible Leadership werden unter Kapitel 6.3.1.3 (S.374ff.) weiter ausgeführt.

6.2 Inhaltliche Aspekte und deren Bedeutung für die Ausbildung von Managerinnen und Managern

Im Folgenden werden einige Aspekte zu den Systemdimensionen des Gesamtmodells der WEIMA-Studie beleuchtet, die personale, interpersonelle, organisationale und kontextuelle Dimension. Es wird, soweit möglich, ein Bezug zur Psychologie des Bewusstseins hergestellt sowie Praxisübungen für Training und Coaching vorgestellt werden. Diese Übungen beziehen sich jeweils auf ein oder mehrere Kompetenzfelder von Führungspersonen. Verwendet wird ein im Bereich von Personalentwicklung etabliertes Schema mit den folgenden vier Feldern: personale Kompetenz, Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz (Lang-von Wins & Triebel, 2012).

6.2.1 Personale und interpersonale Weisheit: Die Modulation der Bewusstseinsweite als Kompetenz der Zukunft für Manager

Wir beginnen damit zu untersuchen, welche Bedeutung die Ergebnisse der vorliegenden Studie möglicherweise für die personale und interpersonale Ebene im Organisationssystem haben könnten. Hier sind im Kompetenzraster personale, interpersonale, aber auch methodische Kompetenzen angesprochen (Lang-von Wins & Triebel, 2012). Zunächst soll das Phänomen der Modulation der Bewusstseinsweite als Kompetenz beleuchtet werden. Dabei steht im Vordergrund, dass die Beschränkung auf algorithmische Präsenz zu geringen Werten auf den weisheitsrelevanten Faktoren führt. Als zweiter Aspekt wird in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Lebenspraxis von Führungspersonen noch einmal vertieft und zwar unter dem Aspekt einer ganzheitlichen, allgemein musisch-philosophischen Bildung. Es werden zwei Übungen vorgestellt, die die methodische und personale Kompetenz von Führungspersonen im Umgang mit dem eigenen Bewusstsein und der eigenen Biografie stärken sollen. Es wird postuliert, dass damit über die kompetentere Selbstwahrnehmung im Sinne der emotionalen Intelligenz (Mayer, Salovey & Caruso, 2002) auch die soziale Kompetenz erhöht wird. Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine Betrachtung der dimensionalen Trennung von Sach- und Personenorientierung in der Führung. Dieses Konzept gilt als etabliert in der Führungsforschung (Rosenstiel, 2009). Hierzu soll eine ergänzende Betrachtung aus bewusstseinspsychologischer Perspektive vorgelegt werden, die sich aus den WEIMA-Ergebnissen ableiten lässt.

Welche bewusstseinspsychologische Kompetenz brauchen Führungspersonen, um nachhaltige, weise Führung zu praktizieren? Mit dem Konzept der Bewusstseinsweite (Belschner 2005c, 2007, 2010) lässt sich empirisch das Muster belegen, das Personen mit hohen Werten auf dem Kriteriumsfaktor weiser Führung, *Nachhaltige Führung,* kennzeichnet. Weise Führungspersonen zeichnen sich demnach durch niedrige Werte algorithmischer Präsenz (d.h. auf dem Faktor *Bottom Line Management*) und hohen Werten empathischer und auch erweiterter Bewusstseinspräsenz aus (d.h. mit hohen Werten auf den anderen Faktoren des WEIMA). Aus dem Modus der algorithmischen Präsenz konnte nachgewiesen werden, dass nur der Subfaktor *Machtorientierung* einen positiven Zusammenhang mit weiser Führung aufweist, nicht jedoch die anderen Subfaktoren *Kontrollorientierung* und *Regelgeleitetes Management*. Dieser Teilaspekt algorithmischer Präsenz und sein positiver Bezug zu den beiden anderen Präsenzmodi konnte bisher in keiner Studie zur Bewusstseinsweite in dieser Form nachgewiesen werden.

Die Modulation der Präsenz hingegen, die sich in Stichproben von Professionellen in psychosozialen Feldern als eigenständiger Faktor abbilden lässt (Belschner, 2010), erscheint im Berufsfeld von Managern in den untersuchten Stichproben nicht separat. Einzelne Items aus dem a pri-

ori konstruierten Itempool *Modulation der Bewusstseinspräsenz* laden auf den empirischen Faktoren des WEIMA, denen empathische und erweiterte Präsenz unterliegen (S-3 *Integrierende Führung* und F-1 *Nachhaltig integrierende Führung*). Die Items lauten *„nimmt bei Entscheidungen zunächst wahr, ohne zu werten“* (S/F_57) sowie *„stellt die Gedanken manchmal bewusst „unscharf“, um bei komplexen Problemen auf Lösungen zu kommen“* (F_05). Eventuell stellt diese nicht eigenständig differenzierte Ausbildung von Modulation der Bewusstseinspräsenz eine bisher wenig beachtete methodische Kompetenz innerhalb des Berufsbildes des Managers dar. Introspektion und Bewusstseinsmodulation sind Voraussetzungen für unterschiedliches Erleben der Ich-Konsistenz und Eingebundenheit in das Sein. Dies ist die Grundlage für weises Urteilen und Handeln, wie empirisch belegt werden konnte. Damit käme einer Schulung des Bewusstseins für Manager eine hohe Bedeutung zu. Wie im Kapitel über Bewusstseinsweite, Werteentwicklung und Weisheit (3.2.1.5., S.99) hervorgehoben wurde, stehen diese drei Aspekte in positivem Zusammenhang. Weise Personen vertreten über die eigene Person hinausgehende Werte (Kunzmann & Baltes, 2003b). Je weiter das Spektrum des Bewusstseins erfahren werden kann, umso mehr können solche Werte intrinsisch erlebt und gewählt werden. Werte wiederum sind handlungsleitende Konzepte für Führungspersonen und in der Kommunikation, besonders in kritischen Führungssituationen, mit positiven Effekten wie Mut im Handeln verbunden (Hannah et al., 2011). Daher gilt es, diese Verbundenheit, diese Öffnung intrinsisch zu stärken. In dem Cluster der WEIMA-F-Stichprobe lässt sich für die *Lernfähigen Bottom Line Manager* vermuten, dass bewusstseinsbildende Methoden eine Brücke darstellen können, um ihre Werte auf den Faktoren zu erhöhen, denen empathische und erweiterte Präsenz unterliegen“(siehe Vergleich bewusstseinsbildender Aktivitäten WEIMA-S und WEIMA-F Personengruppen S. 323). In jedem Fall lässt sich an den Werten der reinen „*Bottom Line Manager*“ (*Organisationsversierte Bottom Line Manager,* WEIMA-S) belegen, dass für eine überwiegende Nutzung der algorithmischen Präsenz gilt: „Ich denke (nur) - also bin ich *nicht* weise“. Ratio, Regeln und Kontrolle allein reichen nicht, um nachhaltig und weise zu führen – ja sie stehen Weisheit und Nachhaltigkeit sogar eher im Weg. Der Faktor *Bottom Line Management* hat keinen nachweisbar positiven Beitrag zum Kriteriumsfaktor *Nachhaltige Führung.* Wie unter 5.2.4 (S.243ff) beschrieben, unterscheiden sich Manager/innen im Führungsstil darin, ob sie die Haltungen und das Verhalten des *Bottom Line Managements* einnehmen (Faktor S-1) oder ob sie die Haltungen der Faktoren *Integrierende Führung* (S-3)*, Integrität und Offenheit (*S-4) und *Organisationales Vertrauen* (S-5) verkörpern. Algorithmische Präsenz funktioniert wie ein Kipp-Schalter, der die anderen Bewusstseinspräsenzen ein- oder ausschaltet.

Man kann in der Praxis von Management, Führung und Wissenschaft jedoch konstatieren, dass die algorithmische Präsenz eher zunehmend Einzug erhält. Ein Beispiel sei aus einer aktuellen Titelgeschichte zur Bedeutung von Erfahrungswissen im Wissenschaftsteil der Wochenzeitschrift Die Zeit skizziert (Albrecht, 2012; Strassmann, 2012). Hinter der Bezeichnung „evidenzbasierte Medizin" verbirgt sich eine medizinische Richtung, die medizinische Entscheidungen ausschließlich nach Regeln der wissenschaftlichen, nachweisbaren Wirksamkeit von Behandlungsmethoden trifft. Diese zunächst positiv erscheinende Grundhaltung wird durch ihre rein algorithmische Anwendung konterkariert, indem alle anderen Parameter einer ärztlich guten, weisen Entscheidung ausgeklammert werden. Ein Cartoon[221] zeigt dies in überspitzter Form. Dort sind ein Patient und der Arzt an einem Tisch - sich gegenübersitzend - im Sprechzimmer des Arztes zu sehen. Der Arzt hat einen Computer vor sich. Er schaut nicht den Patienten an, sondern starrt auf seinen Bildschirm mit einer Vielzahl von Kurven und Statistiken. „Es geht Ihnen gut", sagt er zu dem Patienten. Als Beispiel aus dem realen Leben rein evidenzbasierten Vorgehens wird ein Arzt genannt, der sich enthusiastisch für den Einsatz eines neuen Krebsmedikaments einsetzt, das „wissenschaftlich erwiesen" eine „wesentlich höhere" Wirksamkeit gegenüber Vorläufermedikamenten aufweist (Albrecht, 2012). Der „Erfolg" dieses äußerst aggressiven Medikaments für unheilbar eingestufte Krebsfälle kann genau beziffert werden: 12,7 Tage längere Lebensdauer. Es wird deutlich, dass hier eine Entscheidung getroffen wird, die den Verlust an Lebensqualität eines Patienten, unter einer aggressiven Therapie, an seinem Lebensende vernachlässigt. Dass dies zu keiner umfassend guten ärztlichen Entscheidung führt, obwohl „evidenzbasiert" alles richtig gemacht wurde, sollte offensichtlich sein. In vielen beruflichen Feldern, auch in technischen Berufen, gelten Erfahrungswissen, Intuition und „Bauchgefühl" daher als unersetzliche Kompetenz, wie Berichte von Meistern ihres Faches zeigen (Strassmann, 2012). Algorithmisches Denken erweist sich in seiner Beschränkung auf „rationale" Entscheidungen im Ergebnis häufig als weniger wirksam oder gar als schädlich und damit letztlich als irrational.

Im Bereich der personalen Kompetenzen und am Übergang zur sozialen Kompetenz wird durch die Ergebnisse des WEIMA die Bedeutung der Emotionswahrnehmung und Emotionsregulierung deutlich. Damit ist nicht eine eher technisch verstandene Kompetenz gemeint, beispielsweise korrektes Feedback zu geben. Führungskräfte, die hohe Werte auf dem Faktor *Integrierende Führung* erzielen, handeln aus einem Gefühl der Verbundenheit mit dem Leben, aus einer Integration des innerlichen Erlebens und äußerlichen Handelns. Die Basis dieser Integration ist die

221 Geschildert aus der Erinnerung der Autorin. Der Cartoon stammt nicht aus dem vorher zitierten Beitrag.

empathische Präsenz, der empathische Kontakt zu sich selbst und zu anderen Menschen. Das Tor zur *Integrierenden Führung* ist die emotionale Selbstwahrnehmung und Regulation, wie es im Markeritem dieses Faktors formuliert ist: „*Ich kann unterschiedliche Gefühle bei mir wahrnehmen und adäquat damit umgehen" (S_22).* Hier ist deutlich ein Aspekt der emotionalen Intelligenz angesprochen (Salovey & Mayer, 1990). Die Bedeutung der emotionalen Intelligenz (EI) in der Führung und ihr Bezug zu Weisheit wurde im Kapitel zu Führung bereits erläutert (siehe 3.3.3.2.3, S.123). Die empirischen Ergebnisse des WEIMA bestätigen ein weiteres Mal diese Bedeutung. Die Förderung emotionaler Selbstwahrnehmung und Empathie durch Training wäre also unbedingt zu empfehlen.

Ein interessanter Nebenaspekt ist, dass in den Items die Integration weiblicher und männlicher Anteile innerhalb der Person deutlich angesprochen ist. Außerdem beinhalten diese Faktoren Qualitäten der Intuition, die man eher dem weiblichen Spektrum zuordnen würde. Auf dem Faktor *Integrierende Führung* bejaht sich die Führungskraft als *sowohl weiblich als auch männlich*, sowohl *in kleinen als auch in großen Dingen achtsam*, sowohl *verbunden mit den Mitmenschen* allgemein *als auch mit Wettbewerbern*. Lösungen werden sowohl im rationalen Raum als *auch durch Intuition und Inspiration* gesucht. Als Basis dieser Haltung wirkt die empathische und vor allem die erweiterte Präsenz der reinen Bewusstseinsqualitäten, wie es im Spektrum des Bewusstseins beschrieben ist (Belschner 2005c, 2010). Weibliche Führungskräfte – die ihre weiblichen Qualitäten leben und nicht verleugnen – könnten also in diesem Aspekt einen Vorteil haben. Emotionen, vor allem solche, die Schwäche signalisieren, wie z.B. Angst, sind unter männlichen Führungskräften eher verpönt, wie Wielens (2000) aus seiner Praxis als Vorstand einer Bank berichtet. Emotionen wurden auch erst spät in der Arbeits- und Organisationspsychologie ein Thema, wie die Etablierung des Konzepts der emotionalen Intelligenz erst Mitte der 1990er Jahre zeigt. Um so mehr scheint hier ein Nachholbedarf zu bestehen.

6.2.1.1 Vom Tun und Lassen – Weisheit als Angriff auf das Selbstbild des Managers als „Macher"

Ein Aspekt von Weisheit, den alle Theorien beschreiben, ist die Ausgewogenheit weiser Personen und ihre Fähigkeit, Balance zwischen gegensätzlich scheinenden Polen zu schaffen. Birren und Fisher (1990) beschreiben die integrierenden Fähigkeiten weiser Personen in Bezug auf emotionale Balance (zwischen Intensität und Abstand), kognitive Balance (zwischen Wissen und Zweifel, Grenzen des eigenen Wissens) sowie der Balance von Aktion und Nicht-Handeln (action and inaction).

Besonders diese letzte Balance stellt aus Sicht der Autorin eine Herausforderung für viele Manager dar und ist zugleich eine absolut benötigte Kompetenz im Umgang mit den Megatrends unserer Gesellschaft, insbesondere der Informationsgesellschaft (siehe Einführungskapitel, 2.1.3, S.44ff.). Eine solche Haltung, die das weisheitliche Diktum des „Alles hat seine Zeit" betont[222], steht dem Selbstbild von Managern als Machern diametral entgegen. Schaut man in die zeitgenössische populäre Literatur für Manager, dann überwiegt die Zahl der Publikationen, die den Manager, die Managerin als Macher darstellt[223]. Populär sind immer noch Begriffe wie „Management by…", die eher vereinfachende Konzepte propagieren, wie „man" Führung und Management „in den Griff" bekommt[224]. Man kann diese Haltung auch als „Ideologie der Rationalität" bezeichnen, so sehr ist sie Teil des unhinterfragten Denkens im Wirtschaftskontext (in Beyer & Nino, 1998, S.81). Die Aufforderung zu einem Führungsstil des „Management by letting go" würde vermutlich zunächst eher Heiterkeit oder Kopfschütteln in der Zielgruppe der Führungskräfte auslösen. Und doch wohnt dem Weisheitsbegriff und der unterliegenden erweiterten Bewusstseinspräsenz eben genau diese paradoxe Beziehung von Tun und Lassen inne, die das algorithmische Denken überschreitet und damit regelrecht angreift.

Für die Psychologie des Bewusstseins hat Belschner (2001) dies in dem komplementären Konzept von „Tun und Lassen" thematisiert. Je weiter sich eine Person auf dem Spektrum des Bewusstseins rechts, zum Pol der veränderten Bewusstseinszustände befindet, umso paradoxer werden Aussagen und um so mehr integrieren sich diese Paradoxien im Erleben der Person. Ein Beispiel aus dem Bewusstseinsfragebogen im professionellen Handeln von Psychotherapeuten (Belschner, 2005c) soll dies exemplarisch verdeutlichen *Dies ist ein Paradox, die Person B und ich sind eins und doch voneinander getrennt*. Zur Integration gehört auch das Gefühl der Eingebundenheit und Getragenheit *Ich bin Teil eines großen Ganzen, in dem ich geborgen bin* (Skala Transpersonales Vertrauen, Belschner, 2001, S.94). Dieses Getragensein steht in positiv komplementärer Spannung zum selbstwirksamen Handeln *Wenn ein Problem auftaucht, dann kann ich es irgendwie kompetent meistern* (aus der Skala Generalisierte Selbstwirksamkeit von Schwarzer & Jerusalem, 1997, in Belschner, 2001, S.87).

---

222 Wörtlich: „Alles hat seine Stunde". Das Diktum wird manchmal dem alttestamentarischen König Salomo zugeschrieben, es stammt jedoch von dem Lehrer (Prediger) Kohelet. In: AT, Buch Kohelet (auch genannt „Prediger"), 3, 1-8.

223 Ein zeitgenössisches Management Buch trägt zum Beispiel den Titel „Ärmel hoch!" und zeigt auf dem Cover einen Männer(!)arm, an dem die andere Hand gerade den Hemdsärmel aufkrempelt. (Happich, 2011)

224 Die Mode der „Management by….."-Ratschläge, basiert auf der Methodik des „Management by objectives", welche eher multidimensional angelegt ist und häufig eher verkürzend als „Zielsetzung" definiert wird. Quelle: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/management-by-objectives.html.

Ignatius von Loyola stellt diese Integration von Lassen und Tun im christlichen Kontext mit dem folgendem Diktum dar: „Du musst tun, als ob die ganze Welt von Dir abhinge - in dem Wissen, dass alles von Gott allein abhängt“[225]. Der Mensch ist hier angesprochen einerseits als Machender, aber andererseits ohne letztendliche Gewalt über das Ergebnis. Gleichzeitig weist das Diktum in seinem ersten Teil eine fatalistische Selbstaufgabe des religiösen Menschen in Resignation oder Handlungslosigkeit deutlich zurück. Viele Aussagen aus den östlichen Weisheitslehren, beispielsweise dem Zen-Buddhismus oder dem Taoismus stellen dieses Paradox des „absichtslosen Handelns“ ebenfalls in vielen Geschichten dar.

Es gibt neben der «Macher»-Perspektive im Management zunehmend auch Anzeichen dafür, dass ein Paradigmenwechsel nötig und auch gewollt ist. Psychische Krankheiten und Sinnkrisen mit der Folge von Burnout als gesundheitsgefährdendem Phänomen weisen auf den deutlichen Bedarf hin, jenseits des Selbstbildes als „Macher“ einen sinnvollen Bezug zum Paradox des Tun und Lassens zu finden. Die Zahlen zunehmender psychischer Erkrankungen im Arbeitsleben auch bei Führungskräften (Kastner, 2009; BKK, 2010) deuten darauf hin, dass das Selbstbild von Managern als „angstfrei“ (siehe einige der Managerinterviews in Nolte & Heidtmann, 2009) immer häufiger eine Fassade ist, die nicht aufrecht zu erhalten ist (Wielens, 2000). Angebote für Manager in Meditations- oder Besinnungskursen finden daher zunehmend starken Zulauf[226]. Und auch fortschrittliche Klinikangebote für bereits an Burnout, Depression oder Süchten erkrankte Manager arbeiten mit ihren Heilungskonzepten ausdrücklich an einer Haltung jenseits der algorithmischen Präsenz[227]. Die Perspektive jenseits der rationalen, algorithmischen Präsenz öffnet dafür, die rationale Ich-Instanz als eine Handlungsinstanz zu sehen, aber nicht als höchste Organisationsform des menschlichen Lebens[228]. Dies setzt natürlich eine Kompetenz der Modulation des Bewusstseins auch bei den professionellen Helfern voraus, wie es Belschner beschreibt (2005a, 2006, 2010).

Für Führungskräfte ließe sich über den WEIMA erfassen, welchen Trainingsbedarf eine Führungsperson hat, indem das Muster der Bewusstseinspräsenzen der jeweiligen Führungskraft

---

225 Mündliche Mitteilung durch den Jesuitennovizen Martin Föhn bei einem Klosteraufenthalt in Berlin, 2011.

226 Die Autorin ist beruflich mit mehreren Zen-Lehrern in Kontakt, die solche Kurse anbieten und die diesen Trend bestätigen. Auch die Anzahl der geistlichen Coaching-Angebote auf dem Markt hat sich in den letzten zwei Jahren deutlich erhöht (siehe kritische Anmerkungen dazu in Lindner, 2011)

227 Dazu zählen zum Beispiel die Fachkliniken Heiligenfeld sowie die Oberbergkliniken.

228 So beschreibt es Prof. Götz Mundle, Chefarzt in den Oberbergkliniken in einem Vortrag am 15.03.2008.

über die Ausprägung auf den WEIMA Faktoren zugänglich wird. (Die Vorhersagekraft für die Zuordnung zu spezifischen Gruppen wurde über die Diskriminanzanalyse bestätigt, siehe unter 5.4, S.257f.).

Als ein Ergebnis der Auswertung der demografischen Variablen der Führungskräfte konnte dabei die Bedeutung allgemeiner bewusstseinsbildender Tätigkeiten nachgewiesen werden. Dieser Befund wird in seiner Bedeutung für die Aus- und Weiterbildung von Managern kurz diskutiert.

6.2.1.2 Böse Manager haben keine Lieder - die Bedeutung einer ganzheitlichen Bildung für Manager

Die Kategorie der *musisch-künstlerischen Aktivitäten* als Teil der Bewusstseinsbildung wurde direkt aus einem der Experteninterviews zur Generierung von Fragebogenitems übernommen[229]. Einer der Experten hatte erzählt, dass nach seiner Erfahrung die Bildung des Bewusstseins neben formeller Meditation in vielen Variationen denkbar und möglich sei, eben auch durch die Rezeption oder Ausübung von Musik und Kunst sowie das Erleben von Natur.

Tatsächlich kann man konstatieren, dass sich die Personengruppen von Führungspersonen, wie sie in der WEIMA-Studie differenziert werden konnten, bezüglich ihrer musischen Aktivitäten unterschieden. Für die Stichproben ließen sich deutliche Unterschiede für die Lebenspraxis bewusstseinsfördernder Aktivitäten insgesamt (körperorientierte Wege, Philosophie, Coaching) nachweisen, sowie tendenzielle Unterschiede in Bezug auf musisch-künsterische Aktivitäten (aktiv oder rezeptiv). Die *organisationsversierten Bottom Line Manager* stellen dabei den höchsten Anteil der nicht musisch aktiven Personen dar, sowohl im absoluten Vergleich zwischen den Gruppen, als auch innerhalb der Gruppe (siehe detailliert für die S-Stichprobe unter 5.3.2, S.253ff. sowie für die F-Stichprobe unter .5.9.3, S.322ff.).

Die Bedeutung des musischen, philosophischen und sozialwissenschaftlichen Bildungskanons als Grundlage von Demokratie und Wirtschaft, betont die amerikanische Philosophin Martha C. Nussbaum (2010) in ihrem Essay „Not for profit. Why democracy needs the humanities". Nussbaum mahnt die einseitige Orientierung, besonders in der Bildung und Ausbildung, an den Interessen einer auf Wachstum fixierten Wirtschaft an. Dabei sieht Nussbaum nicht nur eine geistige und menschliche Verarmung von Individuen, sondern sie zeigt die Gefahren für die demokratische Gesellschaft als ganze auf. Die Fähigkeiten, die Nussbaum in jeglicher beruflich-akademischer Bildung vermittelt sehen will, umfassen genau jene bewusstseinsbildenden Tätig-

229 Die genaue Formulierung des Items beinhaltet auch eine rezeptive Beschäftigung mit musischen Inhalten und lautete: „Ich beschäftige mich mit Musik und Kunst (Rezeption oder aktiv)".

keiten, die sich auch im WEIMA als Antezedenzen und Korrelate der Gruppen weiser Führungskräfte herausstellten. Für Nussbaum zählen dazu (zitiert und zusammengefasst nach der Rezension von Liessmann, 2010): die Fähigkeit zur Reflexion und Selbstreflexion, die Fähigkeit, Menschen in ihrer Diversität zu akzeptieren, die Fähigkeit, sich in die Lage anderer Menschen zu versetzen sowie über wichtige Lebensthemen des Menschen denken und sprechen zu können, die Fähigkeit zur politischen Urteilskraft sowie schließlich die Fähigkeit, die Nation, der man angehört, als Teil einer Weltgemeinschaft zu betrachten (ebenda, S...). Nussbaum betont, dass diese umfassende Bildung aktiv erworben werden muss. Durch Methoden des sokratischen Dialogs sowie durch den Erwerb kreativer, expressiver Fähigkeiten wie Schreiben, Singen, Tanzen und Theaterspielen (ebenda).

Ein praktisches Beispiel, dass musisch-künstlerische Aktivitäten auch in der Wirtschaft relevant sein könnten, beweist die Umsetzung im Unternehmen der Drogerie-Handelskette dm. Das Team der Geschäftsführer fährt einmal pro Jahr für fünf Tage gemeinsam zu einer Exkursion an einen Ort mit kunsthistorischer Bedeutung und lässt sich dort von Fachleuten in der Rezeption von Kunst schulen[230]. Fünf Tage sind eine erhebliche Zeitinvestition für Geschäftsführungsteams, die sicher gut überlegt ist. Verfolgt man die Entwicklung auf dem Drogeriemarktsektor, scheint die Kunst Frucht zu tragen. Während das für seine rabiaten Führungspraktiken bekannte Unternehmerpaar Schlecker im Jahr 2012 in die Insolvenz gehen musste, haben sich die anthroposophisch orientierten dm-Märkte - von manchen als „Gutmenschen“ belächelt - zur Nr.1 im Markt entwickelt. Sicher basiert der geschäftliche Erfolg von dm auf vielen Faktoren, von denen absolute Professionalität in Geschäftsprozessen ein bekannter Teil ist. Jedoch ist die von der Geschäftsführung praktizierte Kunstaffinität Teil der gesamten Unternehmenskultur: Zu dieser Kultur gehört ebenso eine ganzheitliche Ausbildung für Auszubildende, die im ersten und im dritten Lehrjahr eine Woche lang eine theaterpädagogische Maßnahme durchlaufen[231].

Nachdem die Bedeutung der Modulation des Bewusstseins jenseits algorithmischer Präsenz diskutiert wurde, werden zwei praktische Werkzeuge für das Training und Coaching von Führungskräften vorgestellt.

---

230 Vortrag von dm Geschäftsführer Erich Harsch, im Februar 2008 auf dem Kongress der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision, GWS.

231 Auszubildende der dm-Märkte absolvieren im ersten und dritten Lehrjahr ein Projekt mit Schauspielunterricht inklusive einer selbst inszenierten Aufführung. Dies scheint für das Selbstbewusstsein und Auftreten der Lehrlinge im Geschäft sehr förderlich zu sein. dm-Geschäftsführer Erich Harsch (2008) siehe vorige Fußnote.

6.2.1.3 Praktische Übungen und Werkzeuge zur Modulation der Bewusstseinsweite und zur Reflexion der Biografie

Welche Werkzeuge könnten in der konkreten Arbeit mit Führungskräften genutzt werden, um die personale und methodische Kompetenz der Modulation des Bewusstseins sowie der Integration von Tun und Lassen im Verständnis des Lebens zu fördern?

Das erste Werkzeug, die achtsamkeitsbasierte Meditation, dient dazu, die (einschränkenden) Muster des Bewusstseins erlebbar und damit auch veränderbar zu machen. Die zweite Methode unterstützt die Reflexion der eigenen Berufsbiografie im Kontext des gesamten Lebens.

1. Übungen zur Achtsamkeit und Wahrnehmungsförderung – Meditation für Manager

Als Übungen für die personale und methodische Kompetenz der Modulation des Bewusstseins ist an erster Stelle die Praxis der Achtsamkeit (Kabat-Zinn, 2001) und der Meditation für Manager zu nennen (La Forge, 2004). Das ehemals vielleicht exotische Thema findet inzwischen weite Akzeptanz. Nach Kenntnis der Autorin richten Unternehmen auch explizit Meditationskurse für ihre Mitarbeiter und Führungskräfte ein (nach persönlichen Mitteilungen leitender Führungskräfte). Achtsamkeits- und Körperbewusstseinsschulungen sind inzwischen Teil vieler Präventionsprogramme der Krankenkassen.

Einen Ansatz mit mehreren Formen von Meditation entwickelte La Forge (2004), wie bereits im Abschnitt zu Achtsamkeit und der Psychologie des Bewusstseins erwähnt wurde. Das Programm wurde explizit für Manager und Wirtschaftsstudenten entwickelt.

Schritt eins, die achtsamkeitsbasierte Meditation, fördert die nicht-wertende Beobachtung und Wahrnehmung mental-emotionaler Muster. Diese Form nicht-wertender Betrachtung und Beobachtung wirkt als Entschleunigung und bricht mit dem Gewohnheitsmuster der (angehenden) Manager, Logik und Rationalisieren einzusetzen, sich also ausschließlich auf algorithmische Präsenz zu beschränken. Wer, wie die Autorin, mit Managern arbeitet, weiß, wie stark hier mit dem dominanten modus operandi managerialen Denkens und Handelns gebrochen wird. Manager sind reflexartig darauf trainiert, Bewertungen vorzunehmen und Entscheidungen zu fällen. Eine bewertungsfreie, nicht-aktionsorientierte Betrachtung widerspricht den Gewohnheiten eines Managers zutiefst und stellt damit einen starken Kontrast zu seinem Alltag her. Es ist genau dieser Bruch mit den Alltagsgewohnheiten, der erlaubt, dass über Achtsamkeitsverfahren Bewusstheit über bisherige mentale und emotionale Muster erlangt wird. In diesem ersten Stadium der Achtsamkeits-Meditation benennt La Forge vier Auswirkungen der Achtsamkeitsmeditation (ebenda, S. 18):

- dem „Ich“ begegnen

- sich von der Perspektive des „Ich“ distanzieren (können)
- Bewusstheit über gewohnheitsmäßige Muster („scripts“) erlangen
- mit „etwas“ in Berührung kommen, das größer ist als das „Ich“

Schließlich folgt aus dieser sich ausweitenden Bewusstseinspräsenz ein immanenter Prozess, sich über sein Handeln und Tun, auch gerade im beruflichen Handeln, bewusst zu werden. Diesen Ansatz werden wir in der Übung zu organisationaler Weisheit mit dem Begriff der „moralischen Imagination“ (moral imagination, Werhane, 1998) fortführen.

Eine zweite Methode, um an der personalen, interpersonellen und methodischen Bewusstseinskompetenz mit Führungspersonen zu arbeiten, stellt die Reflexion der eigenen Berufsbiografie im Kontext des gesamten Lebens dar.

2. Das biografische Lebensprofil „Kairos“

In der Weisheitsforschung lassen sich drei Prozesse unterscheiden, auf die sich Weisheit im Lebenskontext beziehen kann. Diese drei Prozesse unterstützen außerdem auch die Ausbildung von Weisheit selbst, indem sie Personen helfen, Zeithorizonte zu reflektieren sowie Erfahrungen und Eindrücke einzuordnen (Staudinger und Leipold, 2003, S.179):

- Lebensrückblick, Lebensresümee (life review)
- Lebensmanagement (life management)
- Lebensplanung (life planning)

Ein solches Tool für alle drei Aspekte der Lebensbetrachtung stellt die Kairos-Methodik der Autorin dar (Wagner, 2010; Fiolka & Wagner, in Vorb.). Diese Methode zum berufsbiografischen Coaching entwickelte die Autorin basierend auf bestehenden Instrumenten der Biografiearbeit für den Kontext der Arbeit im Business-Coaching. Die Kairos-Biografie Analyse (KBA) dient der systematischen und intuitiven Reflexion der Biografie. Die Methode kann einzeln oder in Gruppen durchgeführt werden, so auch in Führungstrainings.

Zur Vorbereitung dient eine Vorlage, in der die Biografie in Lebensabschnitten in Stichworten beschrieben wird (es gibt dafür eine Dokumenten-Vorlage). Dabei werden für jede Lebensphase sieben Lebensbereiche, auch Lebensstränge genannt, unterschieden. Differenziert werden die Ereignisse in der Herkunftsfamilie, der eigenen Partnerschaft/Familie, dem beruflichen Feld, der Weiterbildung, den anderen Interessengebieten, der Gesundheit, der persönlichen/spirituellen Entwicklung sowie den historischen Fakten (z.B. der Fall der Mauer, 1989).

Im Seminar werden die Blätter für jede Person auf eine Pinwand aufgehängt. Zunächst arbeiten Personen an ihrer eigenen Biografie und geben den Lebensphasen in Summe jeweils eine Überschrift, wie zu einem Buchkapitel. Anschließend wird das Leben dann anhand dieser Überschriften kurz vorgestellt. In Gruppen durchgeführt, können Führungskräfte dabei auch voneinander lernen, was nach Erfahrung der Autorin einen besonders eindrücklichen Effekt hat. Ein Teilnehmer, der bisher ein recht stabiles, sorgenfreies Leben geführt hatte, zeigte sich angesichts tragischer und herausfordernder Ereignisse im Leben anderer Personen beeindruckt von deren Lebensleistung. Was häufig deutlich wird, ist, dass tragische Ereignisse im Leben nach Trauer oder Rückschlag von innerem oder äußerem Wachstum gefolgt werden, ein Phänomen, das allgemein als Resilienz oder in der positiven Psychologie als „growing through adversity“ bekannt ist (Linley & Joseph, 2005). Diese Perspektive kann man auch gezielt unterstützen, indem man solche Ereignisse auswählen lässt, um den weiteren Verlauf auf seine positiven Auswirkungen hin zu untersuchen, wie es Belschner in einer Übung aus seinem Transzendenz-Training vorschlägt (Belschner, 2010, S. 21ff.). In einer weiteren Übung schlägt der Autor vor, die „Sternstunden“ zu sammeln (ebenda, 44ff.)

Auch in der Kairos-Methodik kann die Biografie noch auf vielfältige Weise betrachtet werden. So können einzelne Lebensstränge in ihrer Beziehung und Verwebung untereinander angeschaut werden. Eine Methodik, die mit dem Fokus auf erworbene Kompetenzen auch in dem Verfahren der Kompetenzenbilanz von Lang-von Wins und Triebel (2012) genutzt wird. Weiter kann die Rhythmik im Lebenskontext angeschaut werden, wenn man die Lebensphasenblätter untereinander hängt und schaut, in welchen Lebenszyklen sich Veränderungen häufen oder Ruhephasen einkehren.
Ein Effekt dieser Form der Biografiearbeit ist, das Leben in einem größeren Zusammenhang zu sehen. Es wird deutlich, dass sich in der Biografie eigenes Zutun und scheinbar Unerklärliches mischen. Viele Menschen ergreift ein Gefühl großer Dankbarkeit für das Leben, für die eigene Leistung und für die Beiträge anderer Menschen in ihrem Leben. Ohne direkt auf eine Zustandsveränderung abzuzielen, bewirkt diese Arbeit nach Erfahrung der Autorin eher einen nachhaltigen Perspektivwechsel auf das Leben und die Einbindung der Berufsbiografie in den größeren Kontext.

Nachdem die Bedeutung der Ausweitung der algorithmischen Präsenz und zwei praktische Methoden geschildert wurden, soll abschließend noch ein Blick auf das Konzept der Sach- oder Personenorientierung von Führungskräften geworfen werden, das innerhalb der Führungstheorien als etabliert gilt. Auch hier könnte die Psychologie des Bewusstseins einen Beitrag zum erweiterten Verständnis dieses Konzepts leisten.

6.2.1.4 Sach- oder Personenorientierung – eine bewusstseinspsychologische Sicht auf ein etabliertes Konzept in der Führungsliteratur

Durch die empirischen Ergebnisse des WEIMA wird ein neuer Blickwinkel auf eines in der Führungsliteratur etablierten Konzepte geworfen, die dimensionale Trennung von aufgabenorientierter/leistungsorientierter Führung (initiating structure) und personenorientierter Führung (consideration)[232]. Man kann den Befund, dass sich diese beiden Faktoren getrennt darstellen lassen, auch als Trennung von Fragen interpretieren in solche, die der algorithmischen Präsenz mehr entsprechen (reine Aufgabenorientierung) oder mehr empathische Präsenz abbilden (Mitarbeiterorientierung).

In den empirischen Ergebnissen des WEIMA ergibt sich ein anderes Bild. Konstruiert man Items (Fragen) mit Kenntnis der unterliegenden Bewusstseinspräsenzen jeweils sowohl für die Aufgabenorientierung als auch für die Beziehungsebene, dann zeigt sich auch der Zusammenhang von Aufgaben- und Personenorientierung, nur in jeweils unterscheidbaren Modi der Bewusstseinspräsenz. Die Faktoren trennen sich empirisch durch den WEIMA also nicht in Aufgaben- oder Mitarbeiterorientierung, sondern in Modi des Bewusstseins mit den damit verbundenen Haltungen *sowohl* gegenüber der Aufgabe *als auch* den Mitarbeitern gegenüber. Deutlich wird hier empirisch der Zusammenhang von Denken, Fühlen und Handeln in jeweils unterschiedlicher „Grundstimmung“[233]. Algorithmische Präsenz führt im Kontext von Management und Führung zu einer kurzfristigen Handlungsorientierung in der Sache, orientiert an der finanziellen *Bottom Line* sowie einer Regel- und Kontrollorientierung auch in Beziehungen. Empathische und erweiterte Bewusstseinspräsenz beinhalten hingegen eine langfristig angelegte Sachorientierung, d.h. eine über den Rahmen der Organisation hinausgehende und langfristige Ausrichtung des Unternehmens, eine Entscheidungsfindung, die auch Intuition als Modus nutzt, sowie empathische und achtsame Führung auf der Beziehungsebene.

Nachdem in diesem Kapitel die personale und interpersonale Dimension von Weisheit in Organisationen diskutiert und Möglichkeiten des Trainings aufgezeigt wurden, wenden wir uns jetzt den nächsthöheren Ebenen im System einer Organisation zu, nämlich der organisationalen und kontextuellen Dimension. Hier ist vor allem das verantwortliche Handeln von Führungskräften im Kontext der globalen Wirtschaft angesprochen.

---

232 Basierend auf den sogenannten Ohio-Studien, siehe Zusammenfassung in Rosenstiel, 2009, S.11.

233 Die empirischen Ergebnisse des WEIMA bestätigen ebenso wenig die Trennung von weisem Denken, Fühlen und Handeln, wie sie in manchen Weisheitstheorien als dimensionale Kategorisierung zumindest im Modell vorgenommen wird.

6.2.2 Organisationale und kontextuelle Weisheit: Orientierung auf Ethik und Nachhaltigkeit - die Förderung moralischer Vorstellungskraft

Die eminente Bedeutung der Orientierung auf ethisches Handeln und Nachhaltigkeit von Unternehmen wurde in der Einführung als Teil der globalen Megatrends ausführlich dargestellt (siehe 2.1.2, S.34ff.). Sie ist einmal ein Gebot der Stunde angesichts der begrenzten Ressourcen auf dem Planeten. Andererseits müssen Unternehmen und ihre Führungskräfte selbst zunehmend die Legitimität ihres Handelns als Teil eines umfassenden gesellschaftlichen Diskurses behaupten (Voegtlin et al., 2012). Führungskräfte bewegen sich in einem Kräftefeld, in dem sie zum Teil spannungsreiche und widersprüchliche Ansprüche balancieren müssen. Die personale Dimension der Vorbildfunktion von Führungskräften für ihre Mitarbeiter wurde im Rahmen der Compliance Debatte bisher weitgehend vernachlässigt (Wagner & Fiolka, 2012). Die wichtigsten Compliance Officer eines Unternehmens sind alle Führungskräfte des jeweiligen Unternehmens, nicht eine separate Abteilung oder eine Person, die ein Regelwerk entwirft. Strukturen und Prozesse ersetzen kein integeres Verhalten.

In diesem Kontext werden, ausgehend von der personalen Kompetenz, zwei weitere Systemdimensionen im WEIMA-Gesamtmodell angesprochen, nämlich die organisationale und die kontextuelle Dimension. Kontextuelle Weisheit ist eigentlich eine Tautologie insofern, als die Ausrichtung auf den Kontext, das größte gemeinsame Wohl, per Definition immer Teil von Weisheit ist (Rösing, 2006; Kunzmann & Baltes, 2003b). In unserem Zusammenhang meinen organisationale und kontextuelle Weisheit die bewusste Einbeziehung des globalen Kontextes in wirtschaftliche Entscheidungsprozesse. Diese Fähigkeit umschreibt die amerikanische Unternehmensethikerin Patricia Werhane (2002, 2008 und La Forge, 2004) mit dem Begriff der „moralischen Vorstellungskraft“ (moral imagination). „Moralische Vorstellungskraft“ adressiert die Fähigkeit, Entscheidungen in Unternehmen auf die eigenen mentalen Modelle hin zu untersuchen, die ethischen Konsequenzen zu hinterfragen und den Handlungsspielraum für neue Optionen zu erweitern (Werhane, ebenda). In einem Trainingskontext kann man den Prozess in drei Schritte untergliedern (La Forge, 2004):

- Reproduktiver Schritt: Von welchen Grundannahmen (mentale Modelle) geht man bei den Entscheidungen im konkreten Fall aus?
- Evaluativer Schritt: Welche Stakeholder insgesamt sind betroffen und wie wären Entscheidungen demgemäß zu evaluieren?
- Imaginativer Schritt: Welche neuen, anderen Möglichkeiten der Entscheidung kann es geben, um für alle Beteiligten die bestmögliche Entscheidung zu treffen?

Es ist bei der Beschreibung der drei Schritte moralischer Vorstellungskraft offensichtlich, dass diese in einen positiven Zusammenhang mit dem Spektrum des Bewusstseins gebracht werden

können (Belschner, 2010). Da moralische Vorstellungskraft die individuelle Perspektive des Führenden überschreitet, benötigen einzelne oder Gruppen von Führungspersonen das gesamte Spektrum des Bewusstseins, um jenseits eingefahrener mentaler Modelle zu handeln. Dies ist besonders im Kontext globalen Wirtschaftens eine entscheidende Fähigkeit, um Integrität in die Praxis umzusetzen. Moralische Vorstellungskraft öffnet den Blick für ansonsten ausgeblendete Realitäten im systemischen Beziehungskontext aller Stakeholder bei unternehmerischen Entscheidungen. Geva (2001) beschreibt weit verbreitete „Wahrheiten" im wirtschaftlichen Kontext als Mechanismus der Mythenbildung, die nicht reflektiert werden und ethischen Entscheidungen im Weg stehen. Solche Mythen sind zum Beispiel die Metapher von dem Geschäftsleben als „Jungle" („business is a jungle", Geva, 2001, S.590ff.), Geschäftsleben als „Spiel", Wirtschaft als Profitmaximierung innerhalb einer „freien Markt"-Philosophie (ebenda, S.594). Auch die Bottom Line Orientierung stellt nach Geva solch einen unhinterfragten Mythos dar, wie bereits bei der Bezeichnung des WEIMA-Faktors *Bottom Line Management* dargelegt (ebenda, S.587f.). Die pseudo-rationale Sprache der Verantwortlichen reduziert und verzerrt Wirklichkeiten, wie Geva am Beispiel eines israelischen Bankskandals aufzeigt (ebenda). Ein weiteres Beispiel soll das illustrieren: Im Kontext der jüngsten globalen Finanzkrise wurden sogenannte strukturierte Wertpapiere gehandelt (englisch für den Hypothekenmarkt als „CDO`s" benannt), mit denen nicht gedeckte Hypothekenkredite gebündelt vermarktet wurden. Als der amerikanische Hypothekenmarkt kollabiert war, bezeichnete man die Papiere plötzlich als „Schrott" und die Kredite als „faul" und gliederte die Verbindlichkeiten in sogenannte „bad banks", „schlechte Bankhäuser" aus[234].

6.2.2.1 Das Training moralischer Vorstellungskraft

Für das Modell der moralischen Vorstellungskraft (Werhane, 2002, 2008) hat La Forge (2004) ein eigenes Trainingsprogramm mit drei Formen der Meditation entwickelt. Der erste Schritt, die achtsamkeitsbasierte Meditation, wurde bereits in dem Abschnitt zu personaler und interpersoneller Weisheit dargestellt.

234 Parallel hatten Banken, zum Beispiel die Deutsche Bank, bereits Finanzprodukte vermarktet, die auf den Verlust der CDO´s wetteten, weil die Risiken intern längst bekannt waren. Für diese Praxis in den USA ist die Deutsche Bank jetzt in eine Reihe von Gerichtsverfahren verwickelt. Quelle: Der Tagesspiegel Berlin, Sonntag, 20. Mai 2012, Sonntagsbeilage S4-S5.

In dem Trainingskonzept der Autorin dieser Studie arbeiten wir mit diskursiven Verfahren, um mentale Modelle bewusst zu machen. Dazu kann man im Training oder Coaching mittels Fragen an der Aufdeckung mentaler Modelle arbeiten[235].

1) Reproduktiver Schritt

Die Bewusstmachung der eigenen mentalen Modelle benötigt dabei ganz besonders die Fertigkeit eines erfahrenen Moderators oder Coaches. Man kann dazu zum Beispiel die Methode der „Competing Committments“ von Robert Kegan und Lisa Laskow-Lahey (2002) nutzen, die auf sprachlicher Ebene miteinander in Konflikt stehende Grundannahmen untersucht.

Schritt zwei und drei des moralischen Imaginationsprozesses lassen sich innerhalb eines Coachings oder Trainings in Fragen umsetzen.

2) Evaluativer Schritt:
   - Wer ist noch betroffen von unserer Entscheidung? Welche Auswirkungen hat die Entscheidung?
   - Welche Werte sind angesprochen, welche vernachlässigt, welche sollten wir noch berücksichtigen?

3) Imaginativer Schritt:
   - Welche „situativen Bedingungen“ können wir umgehen – und wie?
   - Welche Möglichkeiten haben wir noch nicht betrachtet?
   - Gibt es „positive Ausnahmen“ zu unserer Entscheidungssituation?

La Forge (2004) arbeitet in diesem dritten Schritt des „moral imagination“-Prozesses mit diskursiven Verfahren der Meditation. Hier werden Logik, Analyse und Ratio (wieder) eingesetzt, die während der achtsamkeitsbasierten Phase suspendiert waren. Die Teilnehmer explorieren neue, kreative Wege für ein gegebenes Problem (ebenda, S.26). Sie stellen damit in den Vordergrund, „was werden soll“ („what we become“), während sie im ersten, achtsamkeitsbasierten Schritt der Meditation erfahren haben, „was sie sind“ („what we are“). In unterschiedlichen Settings werden ethische Theorien, Modelle und Vorbilder vorgestellt und diskutiert, um auf neue Lösungen zu kommen. Meditative Verfahren, die diesen Schritt unterstützen, sind betrachtende Meditationsformen, wie die philosophische Reflexion „was ist gut?“ oder - je nach Kontext – eine theologisch basierte Meditation.

235 Dieses folgende Trainingsmodul wurde auch beschrieben in Wagner & Fiolka (2012).

Das Training moralischer Vorstellungskraft entfaltet seine Wirkung besonders im Gruppencoaching. Erst wenn Entscheider ihre Grundannahmen gemeinsam reflektieren und in (veränderte) Handlung umsetzen, kann eine Kultur der Integrität wirklich entstehen.
Eine in diesem Rahmen hilfreiche Methode zur Förderung der Emergenz moralischen Bewusstseins stellt das sogenannte Presencing (Senge, 2004) dar, das auch Gottwald (2007) als Methode zur Förderung einer achtsamkeitsbasierten Ethik vorschlägt. Presencing ist ein auch in Gruppen durchführbarer Prozess, in dem über achtsames Wahrnehmen Gegenwart und Zukunft quasi „gleichzeitig" wahrgenommen werden können. Jedenfalls erscheint die Zeitperspektive nicht als getrennt, wie es im Sinne des Alltagswachbewusstseins konzeptionalisiert und erlebt wird. Über die Erfahrung der Gleichzeitigkeit von Zeit, dem präsenten Moment, werden Fragen, Optionen und Lösungsmuster - auch für geschäftliche Fragestellungen - anders erfahrbar als im Alltagswachbewusstsein.

Nachdem der Bereich der organisationalen und der kontextuellen Ebene von Weisheit in Organisationen diskutiert wurde, soll in den letzten Kapiteln der Diskussion auf methodische Aspekte zur Fragebogenkonstruktion im Rahmen der Psychologie des Bewusstseins eingegangen werden. Es wird als Fazit der gesamten WEIMA-Studie der Begriff der „Weisheit in Führung und Management" kritisch auf seine Nützlichkeit hin reflektiert. Nachdem im Anschluss die Grenzen der vorliegenden Untersuchung benannt werden, wird zum Abschluss ein Ausblick auf möglicherweise interessante anschließende Forschungsfragen gegeben.

6.3 Grenzen der Untersuchung, methodische Anmerkungen und Ausblick auf weitere Forschung

6.3.1 Methodische Aspekte zur Fragebogenkonstruktion

Im letzten Abschnitt der Diskussion werden methodische Fragen des WEIMA diskutiert, die Grenzen der vorliegenden Studie dargestellt und Felder benannt, die aus Sicht der Autorin nächste Forschungsfragen darstellen. Wir starten mit methodischen Aspekten der Fragebogenentwicklung des WEIMA und darüber hinaus mit Empfehlungen für Fragebögen im Bereich der Psychologie des Bewusstseins.

6.3.1.1 Interpretation der Einzelskalen und des Gesamtwertes WEIMA

Wie unter 4.4.1.2 (S.179ff) bei der Konstruktion der Validierungsskala beschrieben, werden bei der Entwicklung von Items zur Unterscheidung von Gruppen oft unterschiedliche Konstrukte und Itemarten erfasst (z.B. Verhalten, Eigenschaften, Fähigkeiten; Bühner, 2011, S.94).

Daher muss man bei der Interpretation unterschiedliche Testskalen unterscheiden, in denen homogenere Teilbereiche erfasst werden (ebenda).

Für die Interpretation des Gesamtscores WEIMA ist dabei zu beachten, dass der Faktor *Bottom Line Management* generell leicht negativ mit dem Kriteriumsfaktor *Nachhaltige Führung* und auch mit den Faktoren korreliert, denen empathische und erweiterte Präsenz unterliegen. Andererseits zeigt die Teilstichprobe WEIMA-F, dass der Aspekt der Machtorientierung aus dem Faktor *Bottom Line Management* (bzw. der unterliegenden algorithmischen Präsenz) gerade bei Personen hoch ausgeprägt ist, die hohe Werte auf den anderen „Weisheitsfaktoren“ des WEIMA, inklusive des Kriteriumsfaktors, erreichen.

Die Autorin schlägt zur besseren Interpretierbarkeit der Faktoren vor, sowohl den Kriteriumsfaktor *Nachhaltige Führung* als auch den Faktor *Bottom line Management* separat zu erfassen und keinen Gesamtscore des WEIMA zu berechnen.

6.3.1.2 Überprüfung der interkulturellen Testfairness

Eine Überprüfung der Items auf interkulturelle Unterschiede wurde auf Grund der zunächst rein deutschsprachigen Anwendung in der vorliegenden Studie nicht explizit abgesichert. Da viele Führungspersonen im interkulturellen Kontext arbeiten, wäre es jedoch ein sinnvoller Schritt nachfolgender Forschungsbemühungen, die Items für Personen mit unterschiedlicher kultureller Herkunft abzusichern. Ebenso wäre eine Übersetzung des WEIMA ins Englische zu erwägen, um eine breitere Anwendung im Führungskontext zu ermöglichen. Diese Entwicklung wäre ein wünschenswerter nächster Forschungsschritt.

6.3.1.3 Erforschung der konvergenten und diskriminanten Validität des WEIMA

Zur Überprüfung der konvergenten und diskriminanten Validität wäre es in zukünftigen Untersuchungen sinnvoll, den WEIMA mit bestehenden Führungsinstrumenten und Persönlichkeitsinventaren parallel laufen zu lassen. Zu Führungsinstrumente, bei denen eine konvergente Ausprägung zu erwarten wäre, zählen die transformationalen Skalen des MLQ (Felfe 2006b) sowie das Instrument von Limas und Hansson (2004).

Die Autorin hält jedoch eine Überprüfung mit Instrumenten der authentischen Führung (Authentic Leadership) und des Responsible Leadership für deutlich viel versprechender (siehe 6.1.6, S. 355ff.). Die zeitlich parallel zum WEIMA entwickelten Instrumente könnten zur gegenseitigen Erhellung der Konstrukte und zur Ergänzung beitragen, denn sie sind inhaltlich noch enger mit den WEIMA-Konzepten verbunden als die transformationale Führung.

Für authentische Führung wird postuliert, dass Bewusstseinsweite (oder deren Modulationsfähigkeit) ein Antezedenzfaktor für authentische Führung sein könnte. Positive Effekte der Bewusstseinsweite, die eine Führungskraft mit hohen Werten im WEIMA erzielt, könnten somit über authentische Führung als Mediatorvariable erklärt werden. Dies kann analog zum Verhältnis von emotionaler Intelligenz und Führungserfolg postuliert werden, wo transformationale Führung als Mediatorvariable emotionaler Intelligenz in der Führung identifiziert werden konnte (Hur et al., 2011).

Weiterhin könnte über die Skala *Relational Transparency* aus dem Instrument der authentischen Führung (Walumbwa et al., 2008) für die WEIMA-Faktoren *Organisationales Vertrauen* sowie *Integrität und Offenheit* eine weitere Konstruktvalidierung hergestellt werden. Es könnte sein, dass diese WEIMA-Faktoren Aspekte der Phänomene abbilden, die Srivastva und Cooperrider (1998) unter dem Begriff der organisationalen Weisheit (organizational wisdom) deklariert haben. Jedoch liegen für organisationale Weisheit keine Instrumente vor. Die Skala *Relational Transparency* ist von der Ausrichtung her am ehesten geeignet, die genannten WEIMA-Faktoren zu validieren. So könnte differenziert werden, ob in den WEIMA-Faktoren Aspekte erfasst werden, die über *relational transparency* hinausgehen.

Eine diskriminante Validität könnte über Tests ermittelt werden, die unternehmensschädigendes Verhalten erfassen, wie den IBES-Test von Marcus (2006) oder den PIA von Schuler (2007). Dadurch könnte besonders der Aspekt der ethischen Vorbildfunktion, die im WEIMA deutlich gegenüber den bestehenden Führungsinstrumenten hervortritt, bestätigt werden.

Aus dem Bereich der Psychologie des Bewusstseins und der Achtsamkeit könnte konvergente Validität über Instrumente abgebildet werden, die Aspekte von Achtsamkeit und erweiterter Bewusstseinspräsenz erfassen (siehe 3.2.1.1, S.93ff.).

Auch ein paralleler Einsatz von Verfahren der emotionalen Intelligenz (Salovey & Mayer, 1990) wäre denkbar, um die Konstruktvalidität der empathischen und erweiterten Präsenzskalen weiter zu bestätigen.

Aus dem Bereich der Weisheitsinstrumente kämen die Skalen des VIA-IS (dt. Ruch, 2006), „Weisheit“ und „Urteilsvermögen“ als Validierungsinstrument in Frage (siehe zur Beschreibung 3.1.3.2, S.72).

Den Abgleich mit Persönlichkeitsinventaren wie dem NEO-FFI sieht die Autorin hingegen als überflüssig an, da in der Weisheitsforschung ausreichende Belege dafür vorliegen, dass lediglich

das Merkmal Offenheit für Erfahrungen einen positiven Zusammenhang mit Weisheit aufweist (Staudinger et al. 1997; Kunzmann & Baltes, 2003b).

Hingegen könnte verglichen werden – und dies wäre ein neuer Aspekt auch für die Psychologie des Bewusstseins - welche Stufe der Ich-Entwicklung nach Loevinger (1976) Personen erreichen, die hohe Werte auf dem WEIMA erzielen. Binder (2007, 2010) hat die Bedeutung der Ich-Entwicklung für die Passung von Beratern und Coaches mit ihren Klienten und in der Managementdiagnostik dargestellt. Allerdings ist die Diagnostik nach Loevinger außerordentlich aufwendig und benötigt geschulte Auswerter.

6.3.1.4 Psychologie des Bewusstseins – Zusammenfassung der neuen Erkenntnisse

Für Untersuchungen, die die Variable *Bewusstsein* explizit als unabhängige Variable berücksichtigen wollen, stellt der WEIMA eine Ressource für die Forschung im Bereich Führung und Management dar, die vorher nicht existiert hat. Für Forscherinnen und Forscher, die innerhalb dieser Richtung tätig sind, und zur Weiterentwicklung des WEIMA, werden folgende Hinweise zur Konstruktion von Instrumenten der Psychologie des Bewusstseins dargestellt.

6.3.1.5 Hinweise zur Konstruktion von Items im Rahmen der Psychologie des Bewusstseins und des WEIMA

Eine Neuerung innerhalb der Psychologie des Bewusstseins stellt die Darbietung eines Fragebogens in Selbst- und Fremdbildversion dar. Hier sind weitere Schritte zur Konsolidierung der Versionen wünschenswert. Die Konstruktion von Items, die sowohl zur Selbst- als auch zur Fremdeinschätzung geeignet sind, ist generell gelungen. Deutlich trennen lassen sich die Aspekte der algorithmischen Präsenz, hier im Faktor *Bottom line Management,* von Faktoren, die *Empathische* und *Erweiterte Präsenz* beinhalten. Die Fremdeinschätzung fällt jedoch deutlich weniger differenziert aus, was den rechten Teil des Spektrums des Bewusstseins angeht. Jenseits der algorithmischen Präsenz erscheinen die eingeschätzten Führungspersonen zusammenfassend gesehen als empathisch-erweitert. Dafür differenzieren sich in dieser Stichprobe Unteraspekte der algorithmischen Präsenz als *Kontrollorientiert, Regelgeleitet und Machtorientiert*. Für diese Subfaktoren können zukünftig auch für andere Berufsgruppen neue Items konstruiert werden.

Schwieriger erscheint die Verwendung von negativ gepolten Items. Negativ gepolte Items die a priori der empathischen Präsenz zugeordnet waren, bilden sich in dieser Untersuchung auf den

Faktoren ab, denen algorithmische Präsenz unterliegt[236]. Nicht-empathisch im Sinne von rücksichtslos wird - zumindest in der Wahrnehmung der hier untersuchten Stichproben - eher der algorithmischen Präsenz zugeordnet. Ob dies inhaltsvalide ist, wäre eventuell für andere berufliche Zielgruppen und Stichproben zu überprüfen. Die negative Einstellung zur Beachtung von Emotionen bildet sich tatsächlich gemäß der Vorannahme auf dem Faktor mit unterliegender algorithmischer Präsenz *Bottom Line Management* ab.

Die Skala *Bottom Line Management* mit unterliegender algorithmischer Präsenz sollte bezüglich ihrer Konstruktvalidität außerdem noch auf folgenden Aspekt untersucht werden: Dort laden Items, die einen Aspekt unethischer Grundeinstellung offenbaren. Dies könnte eine mögliche „Kontaminierung" von Inhalten („Ethisches Verhalten ist unrealistisch…") mit der Struktur des Bewusstseins (regelgeleitetes Denken) zeigen. Die „unethischen" Items waren a priori der Skala Ethik und Diversity sowie Rollendilemmata als negativ gepolte Items zugeordnet worden. Es war eine negative Beziehung zum Konstrukt der Weisheit postuliert worden. Dies hat sich insofern bestätigt, als die „unethischen" Items auf dem Faktor *Bottom Line Management* mit algorithmischer Präsenz laden, der in leicht negativer Korrelation zum Kriteriumsfaktor *Nachhaltige Führung* steht. Es bleibt zu untersuchen, ob diese Verknüpfung mit algorithmischer Präsenz einmalig in diesen Stichproben vorliegt oder wirklich eine inhaltliche Nähe zu algorithmischer Präsenz hat. So zeigte sich auch in der GLOBE Studie bei den qualitativen Aussagen, dass der Grad zwischen einem durchschnittlichen und einem unintegeren Manager schmal war (Brodbeck & Frese, a. a. O.).

Für drei a priori Faktoren des WEIMA wurden keine Einschätzungen bezüglich der Präsenzmodi vorgenommen, da die Faktoren vorwiegend inhaltliche Aspekte der Führungssituation abbildeten[237]. Über die Korrelationen der Faktoren in der S-Stichprobe wird deutlich, dass die Faktoren S-4 *Integrität und Offenheit* und S-5 *Organisationales Vertrauen* über den Faktor S-3 *Integrierende Führung* mit empathischer und erweiterter Präsenz positiv korreliert sind. Auf den Faktoren S-4 *Integrität und Offenheit* und S-5 *Organisationales Vertrauen* laden Items aus den a priori Skalen *Diversity-Ethik, Modulation der Präsenz* und *Rollendilemmata* (negativ kodiert). Es kann rückwirkend davon ausgegangen werden, dass diesen a priori inhaltlich gefassten Skalen auch empathische oder erweiterte Präsenz unterliegen (bzw. Modulation der Präsenz), in jedem Fall keine algorithmische Präsenz. Für die Faktoren *Integrität und Offenheit* sowie *Organisationales*

236 Z.B. F/S_08: „weiß, dass es in Konflikten eine richtige Perspektive gibt, die man durchsetzen muss".

237 Siehe a priori Skalen und Itempool unter Kapitel 4.4.2..

Vertrauen wird vorgeschlagen, die Items einer Zahl von „bewusstseinskompetenten“ Kollegen (nach Belschner, 2010) zur Einschätzung zu geben, um eine Einstufung in die Bewusstseinsmodi vornehmen zu können. Der WEIMA bezieht seine Stärke und Einzigartigkeit aus der Sensitivität zu den Bewusstseinsqualitäten und sollte diese auch für diese beiden Faktoren leisten.

6.3.1.6 Antwortskala des WEIMA

Die verbale Etikettierung in der deutschen Übersetzung sollte an das deutsche Format der «stimme zu»-Serie angepasst werden mit den äquidistanten Begriffen «gar nicht», «wenig», «teils zu, teils nicht zu», «überwiegend» und «völlig» (nach Hofmann, Möckelmann, Walach, 2003, S.120). Die derzeit vorgenommene Übersetzung der Skalen aus der Limas und Hansson Studie (2004) aus dem Englischen könnte möglicherweise als nicht äquidistant wahrgenommen werden. Man könnte die Antwortskala außerdem um die Option erweitern, dass ein Item als «Aussage ungeeignet» oder «nicht zutreffend» eingeschätzt werden kann. Diese Variante wählte Belschner (2005c) in der Entwicklung des Instruments zu Bewusstseinshaltungen im psychosozialen Handeln, dem heutigen OTB-PH (in Belschner, 2010, S.51) für den Einsatz in Settings, wo teilweise noch wenig Zustimmung zu erweiterten Bewusstseinsaussagen zu erwarten ist.

6.3.2 Weisheit – ein zukunftsfähiger Begriff in Führung und Wirtschaft?

> *We shall not cease from exploration*
> *And the end of all our exploring*
> *Will be to arrive where we started*
> *And know the place for the first time*
> *- T. S. Eliot, Four Quartets, Little Gidding, V*

> *It is never too late to learn, but sometimes too early*
> *Charlie Brown (The Peanuts) (zitiert nach: Mintzberg, 2004, S.9)*

Gemäß dem bereits in der Einleitung dieser Arbeit zitierten Gedicht von T.S. Eliott, wird man am Ende einer Reise am Ausgangsort wieder ankommen und diesen Ort zum ersten Mal erkennen. Was erkennt die Autorin also, wenn sie am Ende dieser Forschungsreise der empirischen WEIMA-Studien wieder am Ausgangsort ankommt? Ist dieser Ort mit „Weisheit in Führung und Management“ richtig benannt? In den Jahren seit dem Start der WEIMA-Studie sind nur außerordentlich wenige Nachfolgestudien mit dem expliziten Titel der „Weisheit in der Führung“ unternommen worden. Die Ausnahmen von Yang (2011) wurden in der Einführung vorgestellt. Man möchte es in Anlehnung an einen von Mintzberg (2004) zitierten Ausspruch von Charlie

Brown aus der Cartoon-Serie „Die Peanuts“ ausdrücken: die Zeit ist vermutlich noch nicht reif für den Begriff der Weisheit in der Wirtschaft.

Einige Indizien und Beobachtungen für diese Einschätzung seien zusammenfassend genannt. Danach wird ein Ausblick auf Begriffe und Forschungsthemen gegeben, die die Autorin für vielversprechender hält.

Der Berufsalltag des Managers im Rahmen der globalen Megatrends ist geprägt von den Aspekten Schnelligkeit, Dynamik, Komplexität und einem großen Bedarf an Kreativität. Schnelligkeit und Kreativität sind Begriffe, die dem Konzept von Weisheit gemäß den Alltagstheorien von Managern jedoch eher entgegenstehen (Sternberg, 1985). Das Problem des Weisheitsbegriffs liegt in seiner stark aufgeladenen Bedeutung mit der Assoziation von „Alter“ (oder „älter“). Obwohl Erfahrungswissen als ein positiver Aspekt von Alter und Weisheit benannt wird, hat es Weisheit als Begriff in dem Umfeld des globalen Wandels schwer. Denn, wie in der Einführung geschildert, werden auch die Bedeutung und die Grenzen von Erfahrungswissen durchaus differenziert diskutiert (Kahnemann, dt. 2012; Gigerenzer & Kober, 2007). Wenn Expertise eine Kurzlebigkeit hat, wie der Philosoph Jürgen Heinrichs (2012) schreibt, dann muss eine weise Führungskraft dies als Teil der Grenzen des eigenen Wissens mit einberechnen. Weisheit als Kompetenz würde im Zeitalter der Informationsgesellschaft wohl mehr gebraucht denn je, hat es aber schwer in einem Umfeld wahrgenommener Schnelligkeit und Dynamik, wenn Weisheit quasi mit Bedächtigkeit und Alter assoziiert ist.

Die weitgehende Abstinenz der „scientific community“ in der Erforschung des Weisheitsbegriffs im Kontext der Wirtschaft lässt vermuten, dass der Begriff in den letzten Jahren wenig Akzeptanz oder Interesse bei Forschern und Beforschten findet. Weisheit transportiert zu sehr das Stereotyp des „weisen alten Mannes“. Weisheit ist von den gängigen Management-Mythen (Geva, 2001) des dynamischen, machtvollen und auch kreativen Managers zu weit entfernt. Weisheit mag man sich vielleicht noch von dem Aufsichtsrat mit grauen Schläfen wünschen, aber nicht von dem im operativen Geschäft stehenden CEO. Weisheit entspricht nur wenig dem Selbstbild von Managern und offensichtlich auch nicht ihrem Idealbild.

Natürlich gibt es auch Ausnahmen. So wurde im Exkurs unweisen und weisen Führungsverhaltens bereits der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom, Rene Obermann, zitiert, der die Grenzen des eigenen Wissens bezüglich technologischer Neuerungen reflektiert: „So vieles ist

möglich, da müssen wir auch das Prinzip Versuch und Irrtum akzeptieren“[238]. Es gibt außerdem Führungskräfte, die ganz offen Entscheidungen mittels Intuition bejahen - ein Aspekt, der Weisheit zugeschrieben wird - wie der bereits in der Einleitung zitierte Wendelin von Boch, Geschäftsführer des Keramikherstellers Villeroy & Boch (Impulse, 2009, S.60). Und, wie ebenfalls bereits im Exkurs über unweises Verhalten zitiert, betont auch der Vorstandsvorsitzende des Springer-Konzerns, Dr. Mathias Döpfner, die Grenzen des „Machers“, wenn er sagt: „Skepsis, Vorsicht und Selbstreflexion müssen sich mit Tatkraft und dem Mut, sich unbeliebt zu machen, die Balance halten“ (Die Zeit, 2008).

In Bezug auf ihren Lebensentwurf scheint eine Mehrzahl hochrangiger Führungskräfte aber eher stolz darauf zu sein, dass sie sich nicht in Frage stellen müssen. Aus der Studie der Identity Foundation zum Selbstbild von Topmanagern (Identity Foundation, o. J., Band 2) gibt nur ein Drittel der Interviewten an, dass es immer wieder Phasen von Rückbesinnung gegeben habe (ebenda, S.32). Andere sind eher (selbst-)zufrieden, dass so etwas nicht nötig war. So gibt ein interviewter Top-Manager zu Protokoll, er betrachte seine Position als Glücksfall, „trotz aller gelegentlichen Fälle von Nachdenklichkeit“ (ebenda, S.40). Wird Reflexionstätigkeit hier offensichtlich mit Schwäche und falschen Entscheidungen gleichgesetzt, so wird Weisheit doch ganz im Gegenteil erst durch Reflexion erworben.

Dem Weisheitsbegriff steht aus Sicht der Autorin zweitens auch sein religiöser und philosophischer Ursprung entgegen. Philosophie wird selten als alltagsbezogen erlebt, wie selbst Philosophen kritisieren (Nida-Rümelin, 2011; Schmid, 2004). Eine Definition des Weisheitsbegriffs über die Psychologie des Bewusstseins, wie sie in dieser Studie unternommen wurde, könnte hilfreich sein, scheint der Autorin aber nicht ausreichend, da der Begriff der Bewusstseinsweite im Kontext von Wirtschaft ebenfalls nicht eingeführt ist.

Drittens steht dem Weisheitsbegriff in Deutschland die herrschende Führungskultur entgegen, wie sie in der GLOBE-Studie regional erfasst wurde (Brodbeck & Frese, 2007). In Deutschland ist bereits der Begriff des Charisma umstritten gewesen, als dieser innerhalb der transformationalen Führung eingeführt wurde (Felfe, 2006a; Rosenstiel, 2009). Deutsche Manager neigen zu einer depersonalisierten, eher technokratischen Führung (Brodbeck & Frese, a. a. O., S.170). Auch wenn die gewünschte Führungskultur in eine andere Richtung geht, wie in der Einführung zur GLOBE-Studie dargestellt wurde, bleibt Weisheit eher ein Streifen am Horizont als ein Ziel, auf das zugesteuert wird. In den qualitativen Daten der GLOBE-Studie in Deutschland (Brod-

238 Interview Quelle: http://www.egonzehnder.com/de/focus/topics/article/id/85700038, Zugriff am 19.01.2012.

beck & Frese, 2007) wurde zwar das Wort „weise“ explizit als Eigenschaft der herausragenden Führungskraft genannt. Darüber hinaus betonen die Manager in den Einzelinterviews, dass die selbstkritische Reflexion von Grenzen und Fehlern als Eigenschaft einer herausragenden Führungskraft zu werten ist. Bereits in den Fokusgruppen, also Gruppeninterviews von Führungskräften, steht dieser selbstkritische Aspekt nicht mehr im Vordergrund und es gibt keine Aussagen in der Kategorie Selbstreflexion oder Selbstkritik. Diese Tatsache schreiben die Autoren Brodbeck und Frese (2007) zum Teil der Erhebungsmethode zu. In der geschützteren Form des Interviews, analysieren die Autoren, wurden insgesamt mehr interpersonelle Komponenten von Führung inklusive der Schwächen von Führungskräften benannt (ebenda, S.184 und S.186). Je weniger vertraulich das Setting der Erhebungsmethode war (Fokusgruppe sowie Medienanalyse über das Bild von Führung in den Medien), umso deutlicher verschiebt sich das Verhältnis von interpersonellen Attributen hin zu intrapersonellen Eigenschaften einer Führungskraft. In den Medien, dem öffentlichen Bild von Führungspersonen, werden dabei vor allem Aspekte betont, die eher die Stärke und Unabhängigkeit sowie die Maskulinität von Führungskräften in den Vordergrund stellen (ebenda S.180 und S.184). Deutschen Managern sagt man nach, nicht nur „hart in der Sache“, sondern auch „tough on the person“, hart zu Personen, zu sein (Brodbeck & Frese, S.163). Die weise Führungsperson hingegen, der (oder die) *„weibliche und männliche Qualitäten in sich vereint“*, wie es in einem Item des WEIMA-Fragebogens heißt, steht dem Stereotyp des „männlichen Machers“ entgegen.

Ein vierter Grund steht gegen Weisheit als Thema in der Führung. Wo der Begriff positiv besetzt ist, weckt er weniger Sehnsucht als Ehrfurcht. Weisheit ist das, was weit weg von uns ist. Der Untertitel von Gerd Scobels (2008) populärwissenschaftlichem Buch „Weisheit“ bringt es im Untertitel zum Ausdruck: „Über das, was uns fehlt“. In diesem Sinne ist Weisheit eventuell auch kein gutes Kriterium der Differenzierung von Führungskräften. Schaut man auf die empirischen Bewertungen auf dem WEIMA-Fragebogen, ist mehr als „Mittelmaß“ in der Bewertung oft nicht drin. Einige Personen, die „Leuchttürme“, schätzt man dann schon als „weise“ ein. Aber für die Beschreibung der „Vielen“ ist Weisheit vermutlich kein gutes Differenzierungsmerkmal. Immerhin könnte man jetzt durch den WEIMA Faktor *Nachhaltige Führung* messen, ob jemand den Ergebnissen weiser Führung schon ein Stück näher gekommen ist. Und es könnten die „Leuchttürme“, die Weisheitstalentierten sozusagen, frühzeitig identifiziert werden.

6.3.2.1 Überführung des WEIMA in den OTB-M

Also, und das ist ein Fazit nach fünf Jahren intensiver Forschung zum Thema Weisheit in der Führung, sollte der Begriff der Weisheit in der Arbeit mit Führungskräften nicht im Vordergrund

stehen oder gar nicht genannt werden. Die Autorin hält es für weise, den Begriff der Weisheit in Führung und Management nicht weiter zu forcieren, sondern an den inhaltlichen Facetten der Weisheit weiter zu forschen und diese in der Praxis umzusetzen[239].

Es wird vorgeschlagen, den WEIMA in die Reihe der Oldenburger Tests Bewusstsein im professionellen Handeln zu überführen, z.B. als OTB-M(anagement) oder OTB-Fü(hrung). Dies würde den Vorteil des WEIMA, nämlich sensibel für die Qualitäten von Bewusstseinszuständen im professionellen Handeln zu sein, herausstellen. Damit könnte der WEIMA, respektive OTB-M, ein Instrument zur Konstruktvalidierung oder Begleitung anderer Führungsinstrumente der New Leadership Paradigmen sein (authentische Führung, Responsible Leadership).

Für die inhaltlichen Aspekte der Dimensionen von Weisheit müssen dann Begriffe gewählt werden, die positiv mit den Selbstbildern und den zukünftig benötigten Kompetenzen von Managern verbunden sind.

Die Autorin schlägt folgende Begriffe vor, von denen einige in der Literatur und Management-Ausbildung bereits etabliert sind (vor allem auf der interpersonellen Dimension). Andere Begriffe werden als Wortschöpfung der Autorin vorgeschlagen:

- Personale Weisheitskompetenz: souveräne Selbstführung, authentische Führung, essentielle Führung
- Interpersonale Weisheitskompetenz: emotionale Intelligenz, soziale Intelligenz, intuitive Führung
- Organisationale und interpersonelle Weisheitskompetenz: ethische Resilienz[240], integere Führung, Moral Imagination (engl.) oder auch moralische Vorstellungskraft (dt.)
- Kontextuelle Weisheitskompetenz: verantwortliche Führung, nachhaltige Führung, intuitive Führung, weitblickendes Leadership, Moral Imagination (engl.) oder moralische Vorstellungskraft (dt.)

Als theoretischer Bezugsrahmen für die inhaltlichen Aspekte des Konstruktes der Weisheit in der Führung kommen in Zukunft die neu entstehenden Forschungsfelder des „Responsible Leadership“ oder auch der “authentischen Führung“ in Frage. Hier können Aspekte aus der WEIMA-Forschung für die personale und interpersonale Ebene wie auch der moralischen Vorstellungskraft in Organisationen und Systemen (Werhane, 2002) aufregende Beiträge liefern, wie in vorausgehenden Kapiteln geschildert. Auch der Bezugsrahmen der Positiven Psychologie bietet

239 Die Autorin denkt hierbei auch an die Diskussion innerhalb der Community der Psychologie des Bewusstseins zum Begriff des „Transpersonalen“.

240 Die Begriffe ethische Resilienz und Integrität hat die Autorin bereits erfolgreich in einem Fachartikel platziert, der im Herbst 2012 erscheint (Wagner & Fiolka, 2012). Der Begriff „ethische Resilienz“ wurde hier bereits als „interessanter Aspekt“ und „notwendiger Beitrag“ in einer ansonsten einseitigen Compliance Debatte gewürdigt.

eine mögliche Verortung des Weisheitsbegriffs in der Führung. Über die Verankerung in den Charakterstärken mit dem dazugehörigen Fragebogeninstrument VIA-IS liegt ein mögliches Vergleichsinstrument zur Validierung des WEIMA und zu Trainingszwecken einzelner Weisheitskompetenzen vor.

6.3.2.2 Grenzen der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung erfasst das Konstrukt „Weisheit im Management“ mittels des für die Studie konstruierten Fragebogens WEIMA in einer Selbsteinschätzungsform sowie einer Fremdeinschätzungsform. Die Fragebogenitems basierten zum großen Teil auf qualitativen, semistrukturierten Interviews mit deutschen Führungskräften verschiedener Führungsebenen, inklusive des Topmanagements, sowie zwei Beratern, die mit Führungskräften im Bereich der Philosophie und als Zenmeister arbeiten. Die Items wurden nach der Pilotstudie auf die Qualitäten der Bewusstseinsweite nach Belschner (2010) überarbeitet und geschärft, so dass sie die Variable *Bewusstsein* erfassen können. Die Untersuchung ist nach Kenntnis der Autorin die bisher einzige Studie zu diesem Thema in Deutschland. Die Studie hatte explorativen Charakter und weist auch daher einige Begrenzungen auf, die hier benannt werden sollen.

Selbstbild- und Fremdbildversionen konnten im Stadium der Fragebogenentwicklung noch nicht an realen Kopplungen von Selbst- und Fremdbild erhoben werden. Während direkte Vergleiche von Selbstbild und Fremdbild dem Schema folgen „A“ schätzt sich selbst ein und „B“ schätzt „A“ ein, schätzte in der vorliegenden Studie die Person „B“ jeweils eine unbekannte Person „X“ ein. Die Fremdbilderhebung diente in dieser ersten Studie einerseits dem Zweck, Items auf ihre Fremdbildtauglichkeit zu überprüfen, sowie die Vorhersage von Variablen zu überprüfen, die „weise“, „nachhaltige“ und „ethische“ Führung in der Fremdeinschätzung voraussagen. Dieses Verfahren minimiert soziale Erwünschtheit, die in der Selbsteinschätzung immer gegeben sein kann. Aufgrund der Anonymität der Fremdeinschätzung können die Daten dieser Studie für den Punkt der sozialen Erwünschtheit als robust gelten.

Zukünftig wäre ein direkter Selbst- und Fremdbildabgleich wünschenswert, um die Vorhersagekraft von Einschätzungen weiter zu verfeinern. Allerdings ist dabei zu bedenken, dass solche Feedbackverfahren diagnostisch aufwendig und insofern heikel sind, als die eingeschätzten Personen natürlich Informationen über die Ergebnisse erwarten. Fallen diese unerwartet diskrepant aus, ergibt sich häufig ein Bedarf, das Ergebnis mit professioneller Unterstützung durch einen Moderator oder Coach begleiten zu lassen. Dies ist zum Beispiel bei sogenannten Führungskräfte-Feedback-Verfahren üblich, selbst wenn die Ergebnisse nicht „schlecht“ ausfallen.

Wie im Kapitel zur Diskussion der Konstruktion von Skalen im Rahmen der Psychologie des Bewusstseins bereits erläutert, ist die Itemanzahl auf den Faktoren vier und fünf der WEIMA-Studie noch nicht befriedigend, daraus folgt, dass auch die Skalenkennwerte nicht ausreichend sind. Hier müssen durch zusätzliche Items bessere Werte und eine konsistente Faktorenstruktur geschafften werden.

Die Stichprobe dieser explorativen Studie wurde nicht systematisch, sondern per Schneeballsystem gezogen. Zwar wurde eine gewisse Bandbreite von Branchen und Unternehmensgrößen abgebildet, doch zukünftige Stichproben sollten entweder ein repräsentatives Sample von Unternehmen in Deutschland abbilden oder in sich homogene Samples (Branchen, Größen) zum Vergleich anbieten. Auch für die Variable der Bewusstseinsbildung müssten in zukünftigen Stichproben mehr durchschnittliche Führungspersonen mit weniger Bewusstseinsbildung beinhaltet sein. Die andere Variante wäre die explizite Untersuchung von hoch bewusstseinsgebildeteten Führungspersonen, um einen Gold-Standard auf dem WEIMA zu etablieren. In den vorliegenden Stichproben kann man dabei bereits von einem hohen Niveau der Bewusstseinsbildung zumindest in den Gruppen (Clustern) mit hohen WEIMA-Werten sprechen.

Für die Konstruktvalidität des Begriffs der Weisheit wurde in der vorliegenden Studie ein Kriteriumsfaktor entwickelt, der aus der Führungs- und Weisheitsliteratur bekannte positive Effekte von herausragender Führung beinhaltet. Dennoch bleiben diese Einschätzungen - auch im Fremdbild – subjektive Maße. Zukünftige Studien könnten diese subjektiven Maße durch objektive ergänzen, was jedoch wesentlich aufwendigere Datenerhebung und vermutlich Verlaufsmessungen beinhalten wird. Einen Ansatz, „Tugend“ in Organisationen mit objektiven Maßen abzugleichen, legten Cameron und Kollegen vor (2004).

Der Frage der konvergenten und divergenten Konstruktvalidierung ist ebenfalls wünschenswert für die zukünftige Entwicklung des Fragebogeninstruments. Vorschläge hierzu wurden unter 6.3.1.3 (S.374f) erläutert.

6.3.2.3 Anschließende Forschungsfragen

Aus den Ergebnissen der WEIMA-Studie lassen sich Anschlussfragestellungen ableiten. Fragen, die sich direkt auf die Weiterentwicklung des Instruments selbst beziehen, wurden bereits unter 6.3.1.5 (S.376ff.) sowie für den Punkt der Selbst- und Fremdbildeinschätzung oben diskutiert. Folgende anschließende Forschungsfragen können aus Sicht der Autorin formuliert werden:

- Die Unterscheidung von selbstbezogener Weisheit und allgemeiner Weisheit bei Führungskräften (Mickler, 2004; Staudinger, Dörner & Mickler, 2005)

- Veränderungsmessungen von Ausprägungen auf dem WEIMA nach Trainingsmaßnahmen und Coaching
- Die Definition und Untersuchung von organisationaler Weisheit

Zum ersten Punkt: Die Unterscheidung von selbstbezogener Weisheit und allgemeiner Weisheit bei Führungskräften.

Weisheit und, mehr noch, selbstbezogene Weisheit umfasst Fähigkeiten in der Lebensplanung und dem Lebensmanagement (Staudinger und Leipold, 2003, S.179). Diese wird einen immer größeren Raum einnehmen angesichts der immensen Probleme, die der Megatrend der Informationsgesellschaft in der Arbeitswelt aufwirft. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass sich der Fokus arbeitsbedingter Probleme von der Arbeitsumgebung auf Probleme in und mit der Person verlagern wird (person related issues, Allvin, 2008, S. 43).

Dies bedeutet implizit für Führungspersonen, dass sie sich auf neue Anforderungen in der Mitarbeiterbeziehung einstellen müssen. Alles spricht dafür, dass sich die Anforderungen der personalen Kompetenzen für Führungskräfte weiter erhöhen werden. Dazu zählen die Selbstkontrollfähigkeit (Regnet, 2009a) und die Selbstführung zur Gesunderhaltung (Kastner, 2009; Schneewind, 2009; Linneweh & Hofmann, 2009) sowie die Aufrechterhaltung einer Sinnperspektive (Baumeister & Vohs, 2005; Turner et al., 2005). Wie ebenfalls in der Einführung geschildert, werden sich die Anforderungen an soziale Kompetenzen von Führungskräften in der Mitarbeiterführung im gesellschaftlich-globalen Wandel ebenfalls deutlich erhöhen (Regnet, 2009a und 2009b; Sternberg, 2007; Mintzberg, 2004). Nicht nur die eigene Motivation beizubehalten, sondern das Arbeitsengagement der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten, wird dabei zu einer zentralen Aufgabe der Führungskräfte werden (Schaufeli & Salanova, 2008, S.388). Eine Forschungsfrage könnte dabei sein, wie viel selbstbezogene Weisheit Führungskräfte benötigen, um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein und gesund zu bleiben (wobei ebenfalls noch zu diskutieren wäre, was Erfolg im Kontext globaler Wirtschaft wirklich meint).

Zum zweiten Punkt: Veränderungsmessungen von Ausprägungen auf dem WEIMA nach Trainingsmaßnahmen und Coaching.

Die Fähigkeiten, die sich unter dem Weisheitsbegriff subsumieren lassen, werden, wie in der Einführung dargestellt, gebraucht, um komplexe Situationen in der globalen Wirtschaft zu meistern. Und diese Fähigkeiten werden daher von Führungskräften nach Erfahrung der Autorin implizit - ohne das Label „Weisheit“ - auch gesucht. Dabei zeigt die Weisheitsforschung, dass

Weisheit nicht so sehr vom Alter, als vielmehr von der Lebensführung und der Bewusstseinsbildung abhängt. Bereits ab 25 Jahren stoppt der rein altersmäßige Zuwachs von weisheitlichem Denken (Staudinger, 1999). Danach könnte man diese Fähigkeit durch Training systematisch verbessern, zum Beispiel durch reflexive Verfahren und allgemein bewusstseinsorientierte Verfahren. Spätestens ab 40 wäre es höchste Zeit, mit dem „weiser werden", der Schulung des Bewusstseins, zu beginnen, um nicht durch einen Mangel an Offenheit im Denken immer weniger weise zu werden (Meacham, 1990; Kunzmann & Baltes, 2003b). Dies spricht für eine Integration von „weisheitsfördernden" Methoden im Managementtraining, wie dies bereits Mintzberg (2004) für Phasen der kollegialen Selbstreflexion in der Managementweiterbildung sowie Werhane (2002, 2008) für das Training „moralischer Vorstellungskraft" gefordert hat. Differentielle Ansätze zum Einfluss von Bewusstseinstraining könnte in Zukunft ein systematischer Vergleich von Stichproben meditierender und nicht meditierender Manager darstellen, wobei man dabei die Variable der Glaubensausübung separat kontrollieren müsste. In der Clusteranalyse der S-Stichprobe und vor allem F-Stichprobe ist die aktive Glaubensausübung ein Merkmal weiser Führung, allerdings nur in Zusammenhang mit weiteren bewusstseinsfördernden Aktivitäten, wie körperorientierte Verfahren, musische, philosophische, Coachingaktivitäten oder ähnliche Aktivitäten der Reflexion. Denn eine regelmäßige oder intensive Glaubensausübung weisen auch Führungskräfte mit Schwerpunkt auf dem *Bottom Line Management* auf. Es sind allerdings erstens signifikant weniger Personen in diesen Gruppen und zweitens sind die Glaubensaktivitäten mit weniger anderen bewusstseinsbildenden Maßnahmen gepaart und werden weniger intensiv ausgeübt. Ein aktiver Glauben hilft also der Weisheit und der nachhaltigen Führung unter der Voraussetzung, dass er mit anderen bewusstseinsbildenden Aktivitäten kombiniert wird. Zum jetzigen Zeitpunkt können diese Aussagen natürlich nur eingeschränkt für die in der Untersuchung erfassten Stichproben gelten. Weitere Forschung könnte diesen Zusammenhang differenzierend untersuchen.

Der dritte vorgestellte Punkt weiterer Forschung betrifft die Untersuchung von Gruppenphänomenen von Weisheit in Organisationen. Diese werden in der Literatur unter Begriffen wie organisationale Weisheit (Srivastva & Cooperrider, 1998; Kessler & Bailey, 2007), organisationale Tugend (Cameron et al., 2004) oder organisationale Resilienz untersucht (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Empirische Untersuchungen zu Weisheit von und in Organisationen sind, wie eingangs deutlich wurde, außerordentlich rar. Zwei Monographien haben sich in den letzten zehn Jahren dennoch mit dem Thema beschäftigt (Srivastva & Cooperrider, 1998; Kessler & Bailey, 2007). Jedoch muss man konstatieren, dass der Begriff der Weisheit nicht scharf definiert wird, vor allem nicht, was eine weise Organisation dann quantitativ oder qualitativ von einer nicht weisen oder durch-

schnittlichen Organisation unterscheidet. Ab wann könnte man von einer weisen Organisation sprechen? Im Berliner Weisheitsmodell wurden demgegenüber Parameter zu durchschnittlicher und weisheitlicher Performance von Einzelpersonen explizit definiert (Staudinger, Dörner, Mickler, 2005). Dies ist für organisationale Weisheit noch zu leisten.

Küpers (2007) zeigt vor dem Hintergrund eines integralen Ansatzes in der Führung (Deeg, Küpers & Weibler, 2010) auf, dass individuelle und kollektive Dimensionen in der Organisation integriert werden müssen, damit weises Führungshandeln entsteht. Auf der individuellen Ebene steht für Küpers die Integration von kognitivem Denken (reasoning) und Emotionen im Vordergrund. Diese integrierte persönliche Haltung muss dann durch angemessene sozio-kulturelle Praktiken und Rollen im kollektiven Feld in das organisationale Handeln gebracht werden. Vaill (2007) betont die enge Verbindung und Bedeutung von Beziehungen (interpersonal relations) für die Emergenz von Weisheit in Organisationen. Auch auf den WEIMA-Faktoren zeigt sich auf dem Faktor *Organisationales Vertrauen* die Bedeutung des Vertrauens zwischen Geführten und Führenden. Auf den WEIMA bildet sich das Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften durch die empfundene „Rückendeckung“ mit gleich zwei Items ab. Einmal in der positiv kodierten Variante *Ich werde von meinem Vorgesetzten unterstützt, auch mal unangenehme Dinge durchzustehen und vermittle das auch an meine Mitarbeiter/innen* (S_24). Dann in negativer Korrelation mit der umgekehrt gepolten Formulierung *Ich stehe ohne Unterstützung meines Vorgesetzten da, wenn es hart auf hart kommt(S_60*). Vertrauen gilt als einer der wichtigsten Parameter in Organisationen, um Leistung und Engagement von Mitarbeitern herzustellen (Dirks & Ferrin, 2002; Felfe, 2008). Dabei gilt für Vertrauen in Organisationen im Rahmen der drei Megatrends der Gesellschaft paradoxerweise, dass diese Trends die Bedingungen für Vertrauen einerseits unterminieren und andererseits mehr notwendig machen (Felfe, 2008). Auch der Organisationspsychologe und Berater Edgar Schein betont die Bedeutung von Vertrauen im Rahmen der Megatrends des organisationalen Wandels. Die Kompetenz einer Führungskraft besteht für ihn in der Schaffung von „kulturellen Inseln“ in einer Organisation und der Etablierung eines Klimas des „Helfens“ (helping) (Schein, 2010, 2011).
Vertrauen in Organisationen kann nach Rousseau et al. (1998, S.395 in Dirks & Ferrin, 2002, S.5) definiert werden als

> “a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another”.

Zwei Arten von Vertrauen werden unterschieden, auf deren Basis Mitarbeiter Vertrauen gewähren können, das relationale und das charakterbasierte Vertrauen (Dirks & Ferrin, S.5f.). In der

ersten Vertrauensart, dem relationalen Vertrauen, wird der Beziehung ein hohes Maß an Qualität zugemessen. Zuwendung und Wertschätzung (consideration) sind zentral. Diese Art von Vertrauen und dadurch auch besonderes Mitarbeiterengagement ist besonders durch transformationale Führung (Bass & Avolio, 1994) beeinflussbar (Dirks & Ferrin, 2002, S.28). Die zweite Form der Vertrauensbildung geschieht über Rückschlüsse der Mitarbeiter aus dem Verhalten der Vorgesetzten auf den Charakter. In diesem Fall hat auch transaktionale, also die klare, auf Regeln und Kontrolle basierte Führungsbeziehung, eine positive Auswirkung auf Vertrauen (ebenda). Hintergrund ist hier, dass transaktionale Führungskräfte berechenbar erscheinen und insofern verlässlich und vertrauenswürdig (ebenda, S.6). Bringt man diese empirischen Befunde mit den WEIMA-Ergebnissen zusammen, ergibt sich ein stimmiges Bild. *Bottom Line Manager* mit einer hohen algorithmischen Präsenz erzielen auch mittlere Werte auf dem Faktor *Organisationales Vertrauen.* Dies lässt sich über einen positiv-funktionalen transaktionalen Führungsstil erklären.

Nach dem Stand der Forschung ist der Aufbau organisationalen Vertrauens eine der zentralen Aufgaben einer nachhaltig handelnden Führungskraft und eine Voraussetzung für Weisheit in Organisationen. Dieser Aspekt ist durch die empirische Untersuchung mit dem WEIMA besonders in der Diskriminanzanalyse der WEIMA-S Stichprobe bestätigt worden. Hier zählen Werte auf dem Faktor *Organisationales Vertrauen* zu zuverlässigen Prädiktoren für die Eingruppierung in eines der drei Cluster der WEIMA-S Stichprobe.

Folgende Aspekte könnten im Feld des organisationalen Vertrauens untersucht werden: Wie verhalten sich transaktionale Stile (algorithmische Präsenz) und transformationale Führungsstile in Bezug zu Vertrauen bei Mitarbeitern? Welche Bedingungen spielen dabei eine Rolle? Eine seit kurzem bekannte Mediatorvariable stellt zum Beispiel die Organisationsgröße dar (Felfe, 2008), in der transformationale Führung in Großorganisationen weniger wirksam wahrgenommen wird (Felfe, 2008). Auch Limas und Hansson (2004) konstatieren, dass stabilere Organisationen weniger weise Führung benötigten (ebenda, S.102). Diese Befunde könnten dafür sprechen, dass beide Führungsstile, transaktional und transformational, für die Etablierung von Vertrauen wichtig sind. Wie dieser Zusammenhang ursächlich zu sehen ist, scheint zum derzeitigen Stand der Forschung noch nicht geklärt. Man könnte aber in der Forschung zu Vertrauen Variablen und Führungsstile aus dem Spektrum des Bewusstseins mit einbeziehen. Es könnte zur Kompetenz der weisen Führungskraft gehören, beiden Arten von Vertrauen, die prozedurale und die charakterliche, adressieren zu können. Eine weise Führungskraft könnte sich gleichsam virtuos auf dem Spektrum von algorithmischer bis zu erweiterter Präsenz bewegen, je nachdem, was gebraucht wird.

Ein zweiter Aspekt zu organisationaler Weisheit und Vertrauen könnte die Einstellung und der Umgang von Führungskräften mit organisationaler Macht und Phänomenen der Mikropolitik (Neuberger, 2009) sein. Macht für sich in Anspruch zu nehmen und *die Wege der Organisation* zu kennen, hat sich besonders in der Fremdeinschätzung als Teil weiser Führung herausgestellt. Aus dem Bereich des *Bottom line Management* (Faktor F-2) weist nur der Subfaktor F-2-3 *Machtorientiertes Management* in der Clusteranalyse eine hohe Ausprägung auch in der Personengruppe auf, die den Faktor F-1 *Nachhaltig integrierender Führung* hoch ausgeprägt hat (*Die machtorientiert Nachhaltigen, S.319*). Der Aspekt der Machtorientierung ist offensichtlich auch mit empathischer und erweiterter Präsenz vereinbar. In den Personengruppen entsprechen die *machtorientiert Nachhaltigen* aus der WEIMA-F Stichprobe den *integrierend Nachhaltigen* in der Selbsteinschätzung, bei denen sich der Faktor Machtorientierung nicht separat belegen ließ. Weitere Forschung muss zeigen, ob sich der ausgewiesene Subfaktor *Machtorientierung* von *Bottom line Management* auch für die Selbsteinschätzung isolieren lässt. Insgesamt zeigt die Stichprobe der Fremdeinschätzung, dass nachhaltig orientierte, weise Führungspersonen durchaus ein positives Verhältnis zur Machtorientierung haben, nicht aber zu den anderen beiden Aspekten von *Bottom line Management, Regelorientierung* und *Kontrollorientierung*. In der Untersuchung von Limas und Hansson (2004) wird ebenfalls belegt, dass die Wertschätzung des Faktors *Macht in Organisationen* mit dem Alter der Führungskräfte tendenziell zunimmt („a suggestion that older participants would increasingly recognize the value of *Practical Political Acumen* as a component of wisdom“, ebenda, S.94).

Weitere Forschung könnte den Zusammenhang von einer vertrauensfördernden Haltung und der gesunden Machtausübung und Kenntnis der Organisation in der Wahrnehmung der Mitarbeiter erforschen. Vielleicht vertraut man einer Führungskraft mehr, wenn man sie als machtvoll und versiert in der Organisation erlebt? Die weise Führungskraft kann offensichtlich diese beiden Kompetenzen balancieren.

Mit diesem Punkt endet die Darstellung möglicher anschließender Forschungsthemen. Wir hoffen, dass sich zu den inhaltlichen Aspekten von Weisheit in Führung und Management eine rege Forschungstätigkeit entwickeln möge, unter welchem Namen oder unter welcher Überschrift auch immer.

7. Literatur

Adler, N. J. (1997). Global Leadership. *Management International Review*, 37, 171-196.

Albrecht, H. (2012). Lob der Erfahrung. *DIE ZEIT*, 3. Mai, 2012, 19, 33-34.

American Psychiatric Association. (2000). Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders DSM-IV-TR Fourth Edition (Text Revision). Washington: Autor.

Ardelt, M. (2003). Empirical Assessment of a Three - Dimensional Wisdom Scale. *Research on Ageing*, *25 (3)*, 275-324.

Ardelt, M. (2004). Wisdom as expert knowledge system: a critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept. *Human Development*, 47, 257-285.

Ardelt, M. (2005). Foreword. In R. J. Sternberg & J. Jordan (Hrsg.), *A Handbook of Wisdom. Psychological Perspectives.* (pp. Xi-Xvii.).Cambridge: University Press.

Allvin, M. (2008). New rules of work: exploring the boundary less job. In K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (Hrsg.), *The Individual in the Changing Working Life* (pp. 19-45). Cambridge: Cambridge University Press.

Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 441-462.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behavior. *Leadership Quarterly,*15, 801-823.

Avolio, B. J. & Gardner,W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Avolio, B. J. & Luthans, F. (2006). The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development. New York: McGraw-Hill.

Backhaus, K. (2000). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung.* 9. überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer.

Baltes, P. B. & Smith, J. (1990). Toward a psychology of wisdom and its ontogenesis. In R. J. Sternberg (Hrsg.), *Wisdom. Its nature, origins and development* (pp. 87-120). Cambridge: University Press.

Baltes, P. B., Staudinger, U. M. & Sowarka, D. (1990). Wisdom: One facet of successful aging? In M. Perlmutter (Hrsg.), *Late life potential* (pp. 63-81). Washington, DC: Gerontological Society of America.

Baltes, P. B., Smith, J. & Staudinger, U. M. (1992). Wisdom and successful aging. In T. Sonderegger (Hrsg.), *Nebraska symposium on motivation* (pp. 123–167). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Baltes, P. B. (1993). The ageing mind: Potentials and limits. *Gerontologist*, 33, 580-594.

Baltes, P. B., Staudinger, U. M., Maercker, A. & Smith, J. (1995). People nominated as wise: A comparative study of wisdom - related knowledge. *Psychology and Aging*, 10, 155-166.

Baltes, P. B. & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom. A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55, 122-136.

Baltes, P. B., Glück, J. & Kunzmann, U. (2002). Wisdom. Its structure and Function in Regulating Successful Life Span Development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Hrsg.), *Handbook of positive psychology* (pp. 327-350). New York: Oxford University Press.

Baltes, P.B. (2003). *The orchestration of mind and character.* Boston: Blackwell.

Baltes, P. B. & Kunzmann, U. (2004). The two faces of wisdom: Wisdom as a general theory of knowledge and judgment about excellence in mind and virtue vs. wisdom as everyday realization in people and products. *Human Development, 47,* 290-299.

Bannenberg, B. (2002). Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle. Neuwied.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill´s handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). New York: Free Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Baumeister, R. F. & Vohs, K. D. (2005). The Pursuit of Meaningfulness in Life. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Hrsg.), *Handbook of positive psychology* (pp. 608-618). New York: Oxford University Press.

Bentele, G. & Andres, S. (2005). Ethische Herausforderungen an die Unternehmensführung. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 3(74), 147-151.

Belschner, W. (2001). Tun und Lassen: ein komplementäres Konzept der Lebenskunst. *Transpersonale Psychologie und Psychotherapie*, 7(2), 85-102.

Belschner, W. (2002). Die vergessene Dimension in Grawes Allgemeiner Psychotherapie. In W. Belschner, J. Galuska, H. Walach & E. Zundel (Hrsg.), *Transpersonale Forschung im Kontext* (pp. 167-217). Oldenburg: BIS.

Belschner, W. (2003). Ergebnisse der empirischen Forschung zur transpersonalen Therapie. In J. Galuska (Hrsg.), *Den Horizont erweitern. Die transpersonale Dimension in der Psychotherapie* (S. 93-135). Berlin: Leutner.

Belschner, W., Piron, H. & Walach, H. (Hrsg.) (2005). Bewusstseinstransformation als individuelles und gesellschaftliches Ziel. Münster: LIT.

Belschner, W. (2005a). *BPP-33. Bewusstseinszustände im professionellen Handeln. Manual Stand Februar 2005.* Universität Oldenburg: Institut für Psychologie. Unveröffentlichtes Manuskript.

Belschner, W. (2005b). Consciousness Mainstreaming. In W. Belschner, H. Piron & H. Walach (Hrsg.), *Bewusstseinstransformation als individuelles und gesellschaftliches Ziel* (pp. 116-145). Münster: LIT.

Belschner, W. (2005c). Bewusstseinszustände im professionellen Handeln. Psychologie des Bewusstseins. Tests. Band 2. Münster: LIT.

Belschner, W. (2006). *BPH-55. Bewusstseinszustände im professionellen Handeln. Manual Stand Juli 2006.* Universität Oldenburg: Institut für Psychologie. Unveröffentlichtes Manuskript.

Belschner, W. & Koch-Göppert, G. (2006). Achtsamkeit als Lebensform in Wissenschaft und Forschung. *Workshoppaper auf dem DKTP-Kongress „Achtsamkeit" 16-18. März, 2006*, Universität Witten/ Herdecke.

Belschner, W. (2007). OTB-PH-55. In W. Belschner (Hrsg.), Der Sprung in die Transzendenz. Die Kultur des Bewusstseins und die Entmystifizierung des Spirituellen (S. 180-186). Hamburg: LIT.

Belschner, W. (2010). Forschen erfahrungsbasiert. Eine bewusstseinspsychologische Perspektive. Kröning: Asanger.

Belschner, W., Büssing, A., Piron, H. & Wienand-Kranz, D. (Hrsg.) (2007). *Achtsamkeit als Lebensform.* Hamburg: LIT.

Beyer, J. & Nino, D. (1998). Facing the future. In S. Srivastva & D. L. Coperrider (Hrsg.), *Organizational Wisdom and Executive Courage* (pp. 65-97). San Francisco: New Lexington.

Bilgri, A. & Stadler, K. (2006). *Finde das rechte Maß*. München: Verlag Piper.

Binder, T. (2007). Piagets Erbe für die Wirtschaft: Entwicklungspsychologische Managementdiagnostik. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 14 (2), 56-58.

Binder, T. (2010). Wie gut verstehen Berater ihre Kunden? Ich – Entwicklung - ein vergessener Faktor in der Beratung. In St. Busse & S. Ehmer (Hrsg.), *Wissen wir, was wir tun?* (pp.104-132). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.

Binswanger, L. (1973). *Grundformen und Erkenntnis menschlichen Daseins.* München: Reinhardt Ernst.

Birren, J. E. & Fisher, L. M. (1990). The elements of wisdom: overview and integration. In R. J. Sternberg (Hrsg.), *Wisdom. Its nature, origins and development* (pp. 317-332). Cambridge: University Press.

Birren, J. E. & Svensson, C. M. (2005). Wisdom in history. In R. J. Sternberg & J. Jordan (Hrsg.), *The Handbook of Wisdom. Psychological Perspectives*. (pp.3-31). Cambridge: University Press.

Bischoff, S. (2005). Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie. Schriftenreihe Band 77. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D. & Varmody, J. (2004). Mindfulness: A Proposed Operational Definition. *Clinical Psychology: Science and Practice,* 11(3), 230-241.

BKK (2010). *Gesundheitsreport.* In http://www.burnoutzentrum.com/artikeluebersicht/11-aktuelle-zahlen-daten-fakten-zum-thema-stress-und-burnout. Zugrif am 24.04.2012.

Blackmore, S. (2007). *Gespräche über Bewusstsein.* Berlin: Suhrkamp.

Bluck, S. & Glück, J. (2004). Making Things Better and Learning a Lesson: Experiencing Wisdom Across the Lifespan. *Journal of Personality*, 72(3), 543-572.

Bluck, S. & Glück, J. (2005). From the Inside Out: People's Implicit Theories of Wisdom. In R. J. Sternberg & J. Jordan (Hrsg.), *A Handbook of Wisdom. Psychological Perspectives* (pp. 84 -109). Cambridge: University Press.

Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1991). NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI). In Bühner, M. (2006). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion (2. Aufl.). München: Pearson Studium.

Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler.* Berlin und weitere: Springer.

Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin und weitere: Springer.

Brabant, P. (2008). Vereinbarkeit von Familie und Beruf im deutschen Mittelstand. München: Grin.

Brodbeck, F. (2005). *Buddhismus interkulturell gelesen*. Nordhausen: Bautz, Traugott.

Brodbeck, F., Chhokar, J. S. & House, R. J. (2007). Culture and Leadership in 25 societies. In J. S. Chhokar, F. Brodbeck & R. J. House (2007a). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth-Studies of 25 Societies* (pp. 1023-1099). Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Brodbeck, F. C. & Frese, M. (2007). Societal Culture and Leadership in Germany. In: J. S. Chhokar, F. Brodbeck and R. J. House (2007). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth-Studies of 25 Societies.* Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. 147-215.

Bucher, A. (2007). *Psychologie der Spiritualität.* Weinheim: Beltz PVU.

Buck, H., Kistler, E. & Mendius, H. G. (2002). *Demografischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung.* BMBF. Broschürenreihe Demografie und Erwerbsarbeit.

Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test-und Fragebogenkonstruktion.* München: Addison-Wesley Verlag.

Bundeszentrale für politische Bildung (2012). *Deutschland und die Weltwirtschaft.* In http://www.bpb.de/wissen/W0UF4G,0,0,Downloads.html, Zugriff am 20.02.2012.

Burns, J.M (1978). *Leadership.* New York: Harper Torchbooks.

Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.

Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (Hrsg.) (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berett - Koehler Publishers.

Castells, M. (2001). Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft. *Berliner Journal für Soziologie*, 11(4), 423-439.

Chandler, M. J. & Holiday, S. (1990). Wisdom in a postapocolyptic age. In R. J. Sternberg (Hrsg.), *Wisdom. Its nature, origins and development* (pp. 121-141). Cambridge: University Press.

Chhokar, J. S., Brodbeck, F. & House, R. J. (2007a). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth-Studies of 25 Societies.* Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Chhokar, J. S., Brodbeck, F. & House, R. J. (2007b). Introduction. In J. S. Chhokar, F. Brodbeck & R. J. House (Hrsg.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth-Studies of 25 Societies* (pp. 1-17). Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Chhokar, J. S., Brodbeck, F. & House, R. J. (2007c). Methodology. In J. S. Chhokar, F. Brodbeck & R. J. House (Hrsg.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth-Studies of 25 Societies* (pp. 17-31). Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Ciulla, J. B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. Business. *Ethics:A European Review*, 14(4), 323-335.

Clayton, V. P. (1975). Erikson's theory of human development as it applies to the aged: Wisdom as contradictory cognition. *Human Development*,18, 119-128.

Clayton,V. P. & Birren, J. E. (1980). The development of wisdom across the life span: A reexamination of an ancient topic. In P. B. Baltes & J. O. G. Brim (Hrsg.), *Life-span development and behavior* (pp. 103-135). New York: Academic Press.

Crocoll, S. (2012). *Worauf Talente Bock haben*. In http://www.sueddeutsche.de/karriere/gruender-in-berlin-worauf-talente-bock-haben-1.1255128. Zugriff am 18.05. 2012.

Crossan, M., Vera, D. & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly, 19*(5), 569-581.

Csikszentmihalyi, M. & Rathunde, K. (1990). The psychology of wisdom: an evolutionary interpretation. In R. J. Sternberg (Hrsg.). *Wisdom. Its nature, origins and* development (pp. 25-51). Cambridge: University Press.

Csíkszentmihályi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience.* New York: Harper and Row.

Csikszentmihalyi, M. (2007). Flow: Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart: Klett-Cotta.

de Colle, S. & Werhane, P. (2008). Moral motivation across ethical theories: What can we learn for designing corporate ethics programs? *Journal of Business Ethics*, 81(4), 751-764.

Deeg, J., Küpers, W. & Weibler, J. (2010). *Integrale Steuerung von Unternehmen.* München: Oldenbourg.

de Hoogh, A. H. B. & den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility. Top management team effectiveness and subordinates optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311

DAK (2011). Gesundheitsreport 2011. In http://www.dak.de/content/filesopen/Gesundheitsreport_2011.pdf. Zugriff am 13.09.2012.

Denney, N., Dew, J. & Kroupa, S. (1995). Perceptions of wisdom: What is wisdom and who Hast it? *The Journal of Adult Development, 2,* 37-47.

Die Bibel (2001). Einheitsübersetzung mit Kommentar. Stuttgart: Katholisches Bibelwerk.

DIE ZEIT (2008). *Interview mit Mathias Döpfner*, 28. Februar, 10, 24-26.

DIE ZEIT (2009). *Helden wie wir.* Was die neue Regierungsmannschaft über die Republik verrät. Von Tina Hildebrandt. http://www.zeit.de/2009/45/Portraet-Kabinett . Zugriff am 04. Januar, 2009.

Der Tagesspiegel Berlin (2012). Geschäftspraktiken der Deutschen Bank. Sonntagsbeilage, 20. Mai 2012. S4-S5. Zugriff am 20. Mai, 2012.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: A Meta –Analysis Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology, 87*, 611-628.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management.* New York: Harper & Row. In C. Kennedy (2007). *Guide to the Management Gurus. The best Guide to business thinkers.* London: The Random House Group.

Drucker, P. F. (1973). People and Performance. In C. Kennedy (2007). *Guide to the Management Gurus. The best Guide to business thinkers.* London: The Random House Group.

Drucker, P. F. (1998). On the Profession of Management. In C. Kennedy (2007). *Guide to Management Gurus The best Guide to business thinkers.* London: The Random House Group.

Elkington, J. (2007). *Harvard Business Review on Green Business Strategy.* Washington: Harvard Business School Publishing Corporation.

Eliot, T. S. (1934). *Choruses from the Rock.* Berkeley: Electronic Press.

Erikson, E. (1995). *Identität und Lebenszyklus.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2007). Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Eurich, C. (2010). *Das Gute im Bösen.* Petersberg: Via Nova.

Fayol, H. (1916) (English: 1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman, In H. Mintzberg (2009). *Managing.* San Francisco: BK Berrett-Koehler Publishers.

Felfe, I. & Goihl, K. (2002). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des, Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem . Elektronisches Handbuch sozialwisssenschaftlicher Erhebunginstrumente. Version 5.00.* Mannheim Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Felfe, J., Tartler, K. & Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18, 262-288.

Felfe, J. (2005). Charisma, transformationale Führung und Commitment. Köln: Kölner Studienverlag.

Felfe, J. (2006a). Transformationelle und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4), 163-176.

Felfe, J. (2006a). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 X Short) von Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Zeitschrift für Arbeits - und Organisationspsychologie*, 51, 1-18.

Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung.* Göttingen: Hogrefe.

Fiolka, G. & Wagner, U. (in Vorb.). *Integrales Coaching.* Berlin und Heidelberg: Springer Science.

Fischer, P. (2007). *Das Image der Psychotherapie.* Universität Oldenburg, Institut für Psychologie. Unveröffentliche Dissertation.

Fowers, B. J. (2003). Reason and Human Finitude. In Praise of Practical Wisdom. *American Behavioral Scientist*, 47(4), 415-426.

Frankl, V. (2007). Vom Menschen in der Sinnkrise. In H. Graf (Hrsg.), Die kollektiven Neurosen im Management, m. DVD: Viktor Frankl - Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage (pp. 26-33). Wien: Linde.

Friebe, H. & Lobo, S. (2006). *Wir nennen es Arbeit*. München: Heyne.

Friedmann, T. L. (2005). *The World is Flat*. New York: Farrar, Strauss and Griroux.

Florida, R. (2004). The Rise of the Creative Class: And How It´s Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life. New York: Basic Books.

Gardner, H. & Laskin, E. (1995). Leading Minds. An anatomy of leadership. In H. Gardner (Hrsg.), *Die Zukunft der Vorbilder. Das Profil der innovativen Führungskraft.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. & Damon, W. (2005). *Good work. Für eine neue Ethik im Beruf.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (2002). *Organisationspsychologie.* Stuttgart: Kohlhammer.

George, B., Sims, P. & McLean, A. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, Februar 2007, 129-138.

Geva, A. (2000). Moral decision making in business: A phase model. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 773-803.

Geva, A. (2001). Myth and Ethics in Business. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 575-597.

Gigerenzer, G. & Kober, H. (2007). *Bauchentscheidungen.* München: Bertelsmann Verlag.

Gilligan, C. (1990). In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development. Harvard: Harvard University Press.

Glaser, G. B. & Strauss, A. L. (1998, 2008). *Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.

Glunk, U., Wilderom, C. & Ogilvie, R. (1997). Finding the key to German – style management. *International Studies of Management & Organizations*, 26, 93-108.

Glück, J., Bluck, S., Baron, J. & McAdams, D. (2005). The wisdom of experience: Autobiographical narratives across adulthood. *International Journal of Behavioral Development*, 29, 197-208.

Glück, J. & Baltes, P. B. (2006). Using the concept of wisdom to Enhance the Expression of Wisdom Knowledge: Not the Philosopher's Dream but Differential Effects of Developmental Preparedness. *Psychology and Aging*, 21(4), 679-690.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam Books.

Gottwald, F.-T. (2007). Achtsamkeit und die Entwicklung moralischen Bewusstseins. In W. Belschner, A. Büssing, H. Piron & D. Wienand-Kranz (Hrsg.), *Achtsamkeit als Lebensform* (S. 201-219). Hamburg: LIT.

Graf, H. (2007). Die kollektiven Neurosen im Management. Wien: Linde.

Gratton, L. (2011). *Job Future, future jobs.* München: Hanser.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.

Guardini, R. (1980). *Der Raum der Meditation.* Mainz: Matthias-Grünewald.

Grüninger, S. (2010). Werteorientiertes Compliance Management System. In J. Wieland, R. Steinmeyer & S. Grüninger (Hrsg.), *Handbuch Compliance-Management.* Berlin: Erich Schmidt. 39-70.

Gutmann, M. (2003). Die dialogische Pädagogik des Sokrates – Ein Weg zu Wissen, Weisheit und Selbsterkenntnis. Münster/New York, München/Berlin: Waxmann.

Hamilton. S. & Eckardt, A. (2010). The Economics of Compliance. In: Wieland, J.; Steinmeyer, R.; Grüninger, S. (Hrsg.), *Handbuch Compliance-Management* (pp. 89-109). Berlin: Erich Schmidt.

Hannah, S., Avolio, B. & Walumbwa, F. (2011). Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage and Ethical and Prosocial behavior. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.

Happich, G. (2011). Ärmel hoch! - Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken. Zürich: Orell Füssli Verlag.

Harsch, E. (2008). *Abenteuer Kultur.* Vortrag auf dem Forum der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision, GWS, 28-29.02.2008 in Stuttgart.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business – unit – level relationship between employee engagement, and business outcomes: a meta – analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.

Heckhausen, J., Dixon, R. & Baltes, P.B. (1989). Gains and losses in development throughout adulthood as perceived by different adult age groups. *Developmental Psychology, 25,* 109-121.

Heinrichs, H. J. (2012). Im Bann der Echtzeit. Von der Kurzlebigkeit der Expertise. DeutschlandRadio, Essay & Diskurs. Sendedatum: 15. April, 2012, 09.30-10.00 Uhr.

Hellgren, J., Sverke, M. & Näsown, K. (2008). *Changing work roles: new demands and challenges.* Cambridge University Press.

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4. December, 1979, 4, 418-428.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work.* New York: John Wiley & Sons.

Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 19, 501-513.

Hoffmann, L. M. & Regnet, E. (2009). Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (2009). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 611-620.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences. International differences in work related values. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofmann, L., Möckelmann, B.& Walach, H. (2003). Entwicklung und empirische Validierung einer Skala zur Erfassung der Einstellung Psychotherapeuten zum Verhältnis von Psychotherapie und Spiritualität Religiosität, 120. In W. Belschner, L. Hofmann & H. Walach (Hrsg.), *Auf dem Wege zu einer Psychologie des Bewusstseins. Transpersonale Studien* (pp. 8). Oldenburg: BIS.

Holiday, S. G. & Chandler, M. J. (1986). Wisdom: Explorations in adult competence (Contributions to Human Development No.17). Basel, Switzerland: Karger.

Holliday, S. G. & Chandler, M. J. (1986). *Wisdom: explorations in adult competence.* Basel, Switzerland: Karger.

Hur, Y., van den Berg, P. & Wilderom, C. (2011). Transformational Leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22, 591-603.

IBM (2010). *Unternehmensführung in einer komplexen Welt. Global CEO-Studie.* In http://www-05.ibm.com/de/pressroom/pdf/ceostudy-2010-de.pdf. Zugriff am 20.01.2012.

Identity Foundation. (o.J.). Quellen der Identität. Das Selbstverständnis deutscher Top Manager der Wirtschaft. *Schriftenreihe der Identity Foundation. Band 2.*

Impulse (2009). Kongress Familientreff. *Impulse*, Januar 2009, 60.

Jason, J. A., Reichler, A., King, C., Madsen, D., Camacho, J. & Marchese, W. (2001). The measurement of wisdom: A preliminary effort measurement of wisdom: A preliminary effort. *Journal Of Communnity Pschology*, 29, 585-598.

Jaeggi, E. & Faas, A. (1991). *Denkverbote gibt es nicht. Vorschläge zur interpretativen Auswertung kommunikativ gewonnener Daten / Texte.* Unveröffentlichtes Manuskript aus dem Institut für Psychologie der Technischen Universität Berlin.

Jeannot, T.M. (1989). Moral leadership and practical wisdom. *International Journal of Social Economics, 16 (6).* 14-38.;

Jones, C.A. (2005). Wisdom paradigms for the enhancement of ethical and profitable business practices. *Journal of Business Ethics*, 57, 363-375.;

Jordan, J. (2005). The quest for wisdom in adulthood. In R. J. Sternberg & J. Jordan (Hrsg.), *A Handbook of wisdom* (pp. 160-188). Cambridge: University Press.

Judge, T. A, Ilies, R., Bono, J. E. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Kabat-Zinn, J. (2001). *Gesund durch Meditation. Das große Buch der Selbstheilung*. Wien: Otto Wilhelm Barth Verlag.

Kahnemann, D. (2012). *Schnelles Denken*. München: Siedler Verlag.

Kanning, U. P. (2012). Diagnostik zwischen Inkompetenz und Scharlatanerie: Phänomene, Ursachen, Perspektiven. *Report Psychologie*, 3/2012, 37, 101-113.

Kastner, M. (2009). Umgang mit Belastungen und Anforderungen. In L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer - Poeschel. 88-96.

Kegan, R. & Laskow, L. L. (2002). How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation. New York: Jossey-Bass.

Kelloway, E. K., Hurrel, J. J. & Day, A. (2008). *Workplace interventions for occupational stress.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Kennedy, C. (2007). *Guide to Management Gurus.* London: Random House.

Kessler, E. H. & Bailey, J. R. (2007). *Handbook of Organizational and managerial wisdom*. Thousand Oaks: Sage.

Kets de Vries, M. F. R. (2004). *Führer, Narren und Hochstapler.* Stuttgart: Klett Cotta.

Kets de Vries, M. F. R., Korotov, K. & Florent-Treacy, E. (2007). *Couch and Coach. The psychology of making better leaders*. Houndmills und New York: Palgrave Macmillan.

Khurana, R. (2007). From Higher Aims to hired hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfullfilled Promise of Management as a Profession. Princeton: University Press.

Khurana, R. & Nohria, N. (2009). Die Neuerfindung des Managers. *Harvard Business Review*, 20-32.

Kilburg, R.K. (2006). *Executive Wisdom. Coaching and the Emergence of Virtuous Leaders.* Washington: American Psychological Association

Knight A. & Parr, W. (1999). Age as a factor in judgements of wisdom and creativity. *New Zealand Journal of Psychology, 28 (1),* 37-47.

Knoll, T. (2005). Self - Awareness von Führungskräften. Messung und individuelle Unterschiede in einem 360 Grad Feedback. Göttingen: Cuvillier.

Knop, R. (2009). Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen. Gabler Edition Wissenschaft. Dissertation an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt.

Koch-Göppert, G. (2008). Wissenschaftliches Forschen. Topografie der Bewusstseinszustände. Münster: LIT Verlag.

Koch-Göppert, G. & Belschner, W. (2009). Dimensionen wissenschaftlichen Forschens. Manual zum Oldenburger Test für Bewusstseinszustände – Forschen (OTB-F). Münster: LIT Verlag.

Koch, C. (2012). Facebook fürs Büro. *Brandeins*, März 2012, 124-128.

Kramer, D. (1983). Post - formal operations? A need for further conceptualization. *Human Development, 26*, 91-105.

Kramer, D. (2000). Wisdom as a classical source of human strength: Conceptualizing and empirical inquiry. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 83-101.

Kramer, D. & Woodruff, G. (1986). Relativistic and dialectical thought in three adult age - groups. *Human Developmen*t, 29, 280–290.

Kraut, N. (2002). *Unternehmensanalyse in mittelständischen Industrieunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag GmbH.

Kujala, J. & Pietiläinen, T. (2004). Female managers´Ethical decision making: A Multidimensional Approach. *Journal of Business Ethics*, 53(12), 153-163.

Kunzmann, U. & Baltes, P. B. (2003a). Beyond the traditional scope of intelligence: Wisdom in action. In R. J. Sternberg, J. Lautrey & T. I. Lubart (Hrsg.), *Models of intelligence. International perspectives* (pp. 329-343). Washington, D.C.: American Psychological Association.

Kunzmann, U. & Baltes, P. B. (2003b). Wisdom related Knowledge. Affective, Motivational, and Interpersonal Correlates. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1104-1119.

Kunzmann, U. & Baltes, P. B. (2005).The Psychology of Wisdom. Theoretical and Empirical challenges. In R. J. Sternberg & J. Jordan (Hrsg.), *A Handbook of Wisdom. Psychological Perspectives* (pp. 110-135). Cambridge: University Press.

Küng, H., Leisinger, K. M. & Wieland, J. (2010). *Manifest Globales Wirtschaftsethos Manifesto Global Economic Ethic*. Berlin: dtv Deutscher Taschenbuch.

Küpers, W. (2005). Phenomenology and Integral Pheno-Practice of Wisdom in Leadership and Organisation. Paper for Critical Management Conference, Cambridge, 2005.

Küpers, W. (2006). Authentische und integrale, transformationelle Führung. In H. Wielens (Hrsg.), *Führen mit Herz und* Verstand (pp. 335-378). Bielefeld: Westfalen Verlag.

Küpers, W. & Statler, M. (2007). *Practically wise leadership: Integrating Embodiment and Emotions*. Unveröffentlichte Manuskriptform, persönliche Mitteilung.

Labouvie-Vif, G. (1990). Wisdom as integrated thought: historical and developmental perspectives. In R. J. Sternberg (Hrsg.), *Wisdom. Its nature, origins and development* (pp. 52–83). New York: Cambridge University Press.

La Forge, D. M. (2004). Cultivating Moral Imagination through meditation. *Journal of Business Ethics*, 51(1), 15-29.

Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2012). Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Berlin und Heidelberg: Springer.

Langer, E. (2005). Well being. Mindfulness versus positive evaluation. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Hrsg.), *Handbook of positive psychology* (pp. 214-230). New York: Oxford University Press.

Lehman Brothers war schon vor dem Crash pleite (2010). In http://www.zeit.de/wirtschaft/2010-03/lehman-brothers-insolvenz Zugriff am 30.3.2012.

Leisinger, K. M. (2010). Unternehmensethik und Managerethik. In H. Küng, K.M. Leisinger & J. Wieland (2010). *Manifest Globales Wirtschaftsethos Manifesto Global Economic Ethic*. (S. 48-75). Berlin: dtv Deutscher Taschenbuch.

Lienert, G. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse.* Weinheim: Beltz PVU.

Liessmann, K. P. (2010). Sokratische Vorbereitung für die Weltgesellschaft. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 12. August, 185(32).

Liden, R. C., Wane, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant Leadership. Development of a multidimensional measure and multi – level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.

Ligon, G. S., Hunter, S. T. & Mumford, M. D. (2008). Development of outstanding leadership. A life narrative approach. *Leadership Quarterly*, 19, 312-334.

Limas, M. J. & Hansson, R. O. (2004). Organizational Wisdom. *International Journal of Ageing and human development*, 59(2), 85-103.

Lindner, E. (2011). Coachingwahn, wie wir uns Hemmungslos optimieren lassen. Berlin. Econ.

Linley, P. A. & Joseph, S. (2005). The human capacity for growth through adversity. *American Psychologist*, 60, 262-264.

Linneweh, K & Hofmann, L.M. (2009). Persönlichkeitsmanagement. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (pp. 71-87). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Loevinger, J. (1976). Ego development. Conceptions and theories. San Francisco: Jossey-Bass.

Lok, P., Westwood, R. & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. Applied Pschology. *An International Review,* 54, 490-514.

Lopez, S. J. & Snyder, C. R. (Hrsg.) (2003). *Positive psychological assessment*. Washington, DC: American Psychological Association.

Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E Dutton. & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Barrett – Koehler.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

Malik, F. (2006). *Führen Leisten Leben (Neuausgabe)*. Frankfurt am Main, New York: Campus.

Manager Magazin (2012). Schlecker. 4/2012, 38-50.

Marcus, B. (2006). IBES. Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzung. Göttingen: Hogrefe.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2002). *Mayer – Salovey - Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT*). Toronto: Multi-Health System.

Mayring, Ph. (1999). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz.

McKenna, B., Rooney, D. & Boal, K. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *Leadership Quarterly*, 20, 177-190.

Meacham, J. A. (1990). The loss of wisdom. In R. J. Sternberg (Hrsg.), *Wisdom. Its nature, origins and development*. Cambridge: University Press.

Metzinger, T. (2007). Ich bin der Inhalt eines transparenten Selbstmodells. In S. Blackmore (2007). *Gespräche über Bewusstsein.* (S. 210-223). Berlin: Suhrkamp

Meuser, M. & Nagel, U. (2008). ExpertInneninterview. Zur Rekonstruktion spezialisierten Sonderwissen. In R. Becker & B. Kortendick (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (S. 821-833). Wiesbaden: VS Verlag.

Mickler, C. (2004). Selbstbezogene Weisheit. Ein Instrument zur Messung von Persönlichkeitsreife – Entwicklung, Validierung und Alterseffekte. Dissertation and der International University Bremen.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper&Row, Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (2004). Managers not MBA´s. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Mangement Development. San Francisco: BK Berrett - Koehler Publishers, Inc.

Mintzberg, H. (2009). *Managing.* San Francisco: BK Berrett-Koehler Publishers.

Möhle, L. (2010). Der Do der Kampfkunst und die Entwicklung einer Lebensform der Achtsamkeit. Eine Studie zur Bewusstseinsforschung. Unveröffentlichte Dissertation: Oldenburg.

Mumford, M. D. (2008). Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance. *Leadership Quarterly*, 19, 144-160.

Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (2008). *The individual in the changing working life*. New York: Cambridge University Press.

Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke.

Neuberger, O. (2009). Mikropolitik. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 28-35). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nida-Rümelin, J. (2011). *Die Optimierungsfalle*. München: Irisiana.

Nolte, B. & Heidtmann, J. (2009). *Die da oben. Innenansichten aus deutschen Chefetagen.* Frankfurt am Main: edition Suhrkamp.

Nussbaum, M. C. (2010). *Not for profit. Why democracy needs the humanities*. Princeton: University Press.

Montgomery, A., Barber, C. & McKee, P. (2002) A phenomenological study of wisdom in later life. *International Journal of Aging and Human Develoment, 52*, 139-157.

Orwoll, L., Perlmutter, M. (1990). The study of wise persons: Integrating a personality perspective. In R. J. Sternberg (Hrsg.), *Wisdom. Its nature, origins and development* (pp. 160-177). New York: Cambridge University Press.

Ostergaard, D. (2010). Sustainable Leadership. In: J. Wieland, R. Steinmeyer, S. Grüninger (Hrsg) (2010). *Handbuch Compliance-Management.* (S. 359-364). Berlin: Erich Schmidt.

Pack, J., Buck, H., Kistler, E., Mendius, H. G., Morschhäuser, M. & Wolff, H. (2000). *Zukunftsreport demografischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft*. Stuttgart: BMBF. Broschürenreihe Demografie und Erwerbsarbeit.

Palmer, B.R., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organizational Development Journal, 22*, 5-10.

Pasupathi, M. & Staudinger, U. M. (2001). Do advanced moral reasoners also show wisdom? Linking moral reasoning and wisdom-related knowledge and judgement. *International Journal of Behavioral Development*, 25, 401-415.

Perlmutter, M., Adams, C., Nygquist, L. & Kaplan, C. (1988). *Beliefs about wisdom.* Unpublished data. In: Orwoll, L. & Perlmuter, M. (1990).

Peterson, C. & Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.

Petran, M. P. (2008). An Exploratory Study of Executive Transformational Leadership, Wisdom, and emotional intelligence in Management Process turnaround situations. Doctoral dissertation. Pepperdine University.

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations.* Marshfield, MA: Pitman.

Price,T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 67-81.

Regnet, E. (2009a). Der Weg in die Zukunft. Anforderungen an die Führungskraft. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 48-52). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Regnet, E. (2009b). Ageing workforce – Herausforderung für die Unternehmen. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 686-698). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Reize, F. & Wunderlich, G. (2001). Der Deutsche Mittelstand. *Statistisches Bundesamt*, 11-50.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Boston: Harvard Business Review.

Robinson, D. N. (1990). Wisdom through the ages. In R. J. Sternberg (Hrsg.), *Wisdom. Its nature, origins and development* (pp. 13-25). Cambridge: University Press.

Rohrmann, B. (1978). Fragebogen-Maße. In Bühner, M. (2011)., *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). München: Pearson Studium

Rosenstiel, L. v., Regnet, E. & Domsch, M. (2009). *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schaeffer-Pöschel.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not so Different after all: A Cross – Discipline view of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.

Rösing, I. (2006). Weisheit. Meterware, Maßschneiderung, Missbrauch. Kröning: Asanger.

Ruch, W. (2006). *VIA-IS. Manual.* Zürich: Universität Zürich.

Ryff, C. & Heincke, S. (1983). The subjective organization of personality in adulthood and aging. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 807–816.

Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Immigration, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Scharfetter, Ch. (1997). *Der spirituelle Weg und seine Gefahren*. Stuttgart: Enke.

Schaufeli, S. & Salavona, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (Hrsg.), *The individual in the changing working life* (pp. 380–402). New York: Cambridge University Press.

Schein, E. (2010). *Prozess und Philosophie des Helfens*. Bergisch Gladbach: EHP.

Schein, E. (2011). Neue Führung: Kulturmanagement und Helfen. Vortrag, Masterclass, Bertelsmann Stiftung Leadership Series. Unveröffentlichte Präsentation.

Schneewind, K. A. (2009). Work of Balance. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer- Poeschel. 81-87.

Schneider, H. (2008). Person und Situation. Über die Bedeutung personaler und situativer Risikofaktoren bei wirtschafskriminellem Handeln. In A. Löhr & E. Burkatzki (Hrsg.), *Wirtschaftskriminalität und Ethik. DNWE Schriftenreihe Folge* 16, München und Mehring: Rainer Hampp. 135-153.

Schloter, C. (2004). Vertrauen als Grundlage von Stakeholderbeziehungen. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 4(73), 202-206.

Senge, P. (2004). Presencing: Human Purpose and the Field of the Future. Cambridge, MA: SoL.

Small, M. W. (2004). Wisdom and now managerial wisdom: do they have a place in management development programs? *Journal of management development*, 23(8), 751-764.

Schmid, W. (2004). *Schönes Leben? Einführung in die Lebenskunst*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Schmidt, A. & Wilkens, U. (2009). Betriebliches Gesundheitsmanagement im Aufgabenfeld von Führungskräften. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer- Poeschel. 590-600.

Schuler, H. & Sonntag, K. H. (2007). *Handbuch der Arbeits-und Organisationspsychologie*. Göttingen, Bern, Wien, Paris, Oxford, Prag, Toronto, Cambridge, MA, Amsterdam, Kopenhagen: Hogrefe.

Schuler, H. (2007). Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA). In P. J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg), Handbuch Kompetenzmessung, Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer – Poeschel.

Schulman, M. (2005). How we become moral. In: C. R. Snyder & S. J Lopez (Hrsg.), *Handbook of positive psychology* (pp. 499-512). New York: Oxford University Press.

Schulte, K. (2005). *Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne*. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1997). *Das Konstrukt Generalisierte Selbstwirksamkeit.* FU Berlin: Institut für Psychologie.

Scobel, G. (2008). *Weisheit. Über das, was uns fehlt*. Köln: DuMont.

Shaw, J., Erickson, A. & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *Leadership Quarterly*, 575 - 590

Shipman, A. S. & Mumford, M. D. (2011). When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness. *Leadership Quarterly*, 22, 649– 665.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.

Siegrist, J. (2008). Werteorientierte Gratifikationssysteme. In E. Gottschaldt (Hrsg.), *Gesundheit im Gesundheitswesen* (pp. 67-78). Potsdam: Oberberg Verlag.

Siemons, M. (2007). Die endgültige Antwort an unser großes Mutterland. Wie es die Volksrepublik China schafft, in ihren Bürgern ungeahnte Kräfte zu entfesseln und deren Ungewissheit in Energie zu verwandeln. *FAZ*, *31.* Januar, 2007, 26, 31.

Sinus Institut (2011). *Sinus Milieus 2011*. In http://www.sinus-institut.de/uploads/tx_mpdownloadcenter/Informationen_Sinus-Milieus_042011.pdf Zugriff am 24.04.2012.

Small, M. W. (2004). Wisdom and now managerial wisdom: do they have a place in management development programs? *Journal of management development*, 23(8), 751-764.

Smith, J. & Baltes, P. B. (1990). Wisdom related knowledge: Age/cohort differences in response to life planning problems. *Developmentmal Psychology*, 26(3), 494-505.

Smith, J., Staudinger, U. M. & Baltes, P. B. (1994). Occupational settings facilitating wisdom-related knowledge: The sample case of clinical psychologists. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62(5), 989-999.

Schmidt, A. & Wilkens, U. (2009). Betriebliches Gesundheitsmanagement im Aufgabenfeld von Führungskräften. In L. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (pp. 590-600). Stuttgart: Schäffer - Poeschel.

Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (Hrsg.) (2005). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.

Spiegel online (2012). *„Karrieren werden beim Pinkeln gemacht“. Interview mit Thomas Sattelberger.* In http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,766536,00.html. Zugriff am 19.01.2012.

Srivastva, S. & Cooperrider, D. L. (1998). *Organizational Wisdom and Executive Courage*. San Francisco: The New Lexington Press.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011). *Demografischer Wandel in Deutschland bis 2020*. München: GRIN.

Staudinger, U. M. (1989). The study of life review: An approach to the investigation of intellectual development across the life span. Berlin: Edition Sigma.

Staudinger, U. M., Smith, J. & Baltes, P. B. (1992). Wisdom-related knowledge in a life review task: Age differences and the role of professional specialization. *Psychology and Ageing*, 7(2), 271-281.

Staudinger, U. M. & Baltes, P. B. (1996). Interactive Minds: A facilitative setting for wisdom-related performance? *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 746-762.

Staudinger, U. M., Lopez, D. & Baltes, P. B. (1997). The Psychometric Location of Wisdom Related Performance: Intelligence, Personality and More? *Personality and Social Psychology*. 23(11), 1200-1214.

Staudinger, U. M. (1999). Older and wiser? Integrating results from a psychological approach to the study of wisdom. *International Journal of Behavioral Development*, 23, 641-664.

Staudinger, U. M. & Leipold, B. (2003). The Assessment of Wisdom-Related Performance. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Hrsg.), *Positive psychological assessment* (pp. 171–184). Washington DC: American Psychological Association.

Staudinger, U. M., Dörner, J. & Mickler, C. (2005). Wisdom and Personality. In R. J. Sternberg & J. Jordan (Hrsg.), *The Handbook of Wisdom* (pp. 191-219). Cambridge: University Press.

Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 607-627.

Sternberg, R. J. (Hrsg.) (1990). *Wisdom. Its nature, origins and development*. Cambridge: University Press.

Sternberg, R. J. (1998). A balance theory of wisdom. *Review of General Psychology*, 2, 347-365.

Sternberg, R. (2003). *Wisdom, Intelligence and Creativity synthesized.* Cambridge: University Press.

Sternberg, R.J. (2004). Why smart people can be so foolish. *European Psychologist*, Vol. 9, No.3, Sept. 2004, 145-150.

Sternberg, R. J., Jordan, J. (Hrsg.) (2005). *A Handbook of Wisdom. Psychological Perspectives*. Cambridge: University Press.

Sternberg, R. J. (2007). A Systems model of leadership. *American Psychologist*, 62, 34-42.

Sternberg, R. J. (2008). The WICS approach to leadership: Stories of leadership and the structures and processes that support them. *Leadership Quarterly*, 19. 360-371.

Strassmann, B. (2012). Spür die Schraube. *DIE ZEIT*, 3. Mai, 2012, 19-35.

Suchanek, A. (2007). *Ökonomische Ethik*. Tübingen: Mohr. 2.

Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New* Discipline (pp. 94–110). San Francisco: Berett - Koehler Publishers.

Srivastva, S. & Cooperrider, D. L. (1998). *Organizational Wisdom and Executive Courage.* San Francisco: The New Lexington Press.

Tart, Ch. T. (1978). *Transpersonale Psychologie*. Olten:Walter.

Telekom-Skandal weitet sich auf deutsche Bahn aus (2008). In http://winfuture.de/news-kommentare,39847.html vom 3. Juni, 2008. Zugriff am 28.03.2012.

Thomas, M. (2006). *Gurus on Leadership*. London: Thorogood.

Thor-McCarthy, C. (2006). Soziale Verantwortung der pharmazeutischen Industrie aus Sicht der Öffentlichkeit und Investoren. Norderstedt: Book on demand.

Trevino, L. K., Butterfield, K. D. & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly, 3*.

Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2005). Positive Psychology at work. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Hrsg.), *The Handbook of positive Psychology* (pp. 715–730). New York: Oxford University Press.

Truschkat, I., Kaiser-Belz, M. & Reinartz, V. (2005). *Forschen nach Rezept? Anregungen zum praktischen Umgang mit der Grounded Theory in Qualifikationsarbeiten*. In http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/470/1007 Zugriff am 20.08.2011.

Vaill, P. B. (2007). Organizational epistemology - Interpersonal Relations in Organizations and the Emergence of Wisdom. In E. H. Kessler & J. R. Bailey (Hrsg.), *Handbook of organizational and managerial wisdom* (pp. 327-355). Thousand Oaks, CA: Sage.

Vossenkuhl, W. (2006). Die Möglichkeit des Guten. Ethik im 21. Jahrhundert. München: C. H. Beck.

Vise, D. A. & Malseed, M. (2006). *Die Google Story*. Hamburg: Murmann.

Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics (Sonderheft)*, *98.* (Supplement I, forthcoming).

Voegtlin, C.; Patzer, M. & Scherer, A. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105, 1-16.

Wagner, U. (2006). *Die Kunst des Alleinseins*. Berlin: Theseus.

Wagner, U. (2008). *Sokrates im Vorstandssessel? Wie Weisheit Werte schafft.* Vortrag auf dem Forum der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision, GWS, 28.-29.02.2008, Stuttgart.

Wagner, U. (2010). *Biografisches Coaching für Führungskräfte*. ELA-European Leadership Academy. New Leadership Development Program, Modul, Selbstmanagement. Unveröffentlichtes Kursmanuskript.

Wagner, U. & Fiolka, G. (2012). Ethische Resilienz. Ein integraler Ansatz für Training und Coaching von Integrität bei Führungskräften *Wirtschaftspsychologie (Sonderheft)*, *3.67-80*.

Walach, H. (2003). Bausteine für ein spirituelles Welt- und Menschenbild. *Transpersonale Psychologie und Psychotherapie*, *2*, 63-77.

Walach, H., Buchheld, N., Buttenmüller, V., Kleinknecht, N., Grossmann, P. & Schmidt, S. (2004). Empirische Erfassung der Achtsamkeit - Die Konstruktion des Freiburger Fragebogens zur Achtsamkeit (FFA) und weitere Validierungsstudien. In T. Heidenreich & J. Michalak (Hrsg.), *Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie. Ein Handbuch* (pp. 727-770). Tübingen: dgvt Verlag.

Walasky, M., Whitbourne, S. K. & Nehrke, M. F. (1984). Construction and validation of an ego integrity status interview. *International Journal of Aging and Human Development*, 18, 61-72.

Waldmann, D. A., Siegel, D. S. & Javidian, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.

Waldmann, D. A. & Siegel, D. S. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly,* 19(1), 117–131.

Walumbwa, F. O., Avalio, B. J., Gardner, W. L.,Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development andvalidation of a theory – based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Weaver, G. R., Trevino, L. K. & Cochran, P. L. (1999a). Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315–335.

Webster, J. (2003). An Exploratory Analysis of a Self-Assesssed Wisdom Scale. *Journal of Adult Development*, 10, 13-22.

Weinert, A. B. (1989). Führung und soziale Steuerung. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie (Bd.3*, pp. 552–577). Göttingen: Hogrefe.

Werhane, P. (1998). Moral Imagination and the search for ethical decision-making in management. *Business Ethics Quarterly (BEQ)*, 75-98.

Werhane, P. (2002). Moral imagination and systems thinking. *Journal of Business Ethics*, 38(1/2), 33-42.

Werhane, P. & Painter-Morland, M. (2006). Women leaders in corporate America. A Study of Leadership,Values and Methods. In M. F. Karsten (Hrsg.), *Gender Race and Ethnicity in the Workplace*, 1, 1-30.

Werhane, P. (2007). Women leaders in a globalized world. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 425-435.

Werhane, P. (2008). Moral imagination and systems thinking in the Age of Globalization. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 463-474.

Williamson, G. (2005). Aging well: outlook for the 21st century. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Hrsg.). *The Handbook of positive Psychology*. New York: Oxford University Press. 676–686.

Wink, P. & Helson, R. (1997). Practical and transcendent wisdom: Their nature and some longitudinal findings, *Jounrnal of Adult Develoment*, 4, 1-15.

Wirtschaftswoche (2012). *Lange Leine unter Kontrolle*. 2012, 8, 92-96.

Wieland, J. (Hrsg.) (2004). *Handbuch Wertemanagement.* Hamburg: Murmann.

Wieland, J. (2008). Die Kunst der Compliance. In A. Löhr & E. Burkatzki (Hrsg.), *Wirtschaftskriminalität und Ethik. DNWE Schriftenreihe Folge 16* (pp. 155–169). München, Mehring: Rainer Hampp.

Wieland, J. (2009). „Trägheit des Herzens“. Acedia in der Führungspraxis: Hinweise und Beispiele. Berliner Forum für Ethik in Wirtschaft und Politik. Berlin: Unveröffentlichter Vortrag.

Wieland, J. (2010). Die Psychologie der Compliance. Motivation, Wahrnehmung und Legitimation von Wirtschaftskrimininalität. In J. Wieland, R. Steinmeyer & S. Grüninger (Hrsg.), *Handbuch Compliance-Management* (pp. 71–88). Berlin: Erich Schmidt.

Wielens, H. (2000). Die Ängste der Führungskräfte. *Die Bank*, 4, 258-265.

Wirtschaftspsychologie aktuell (2008). *Schwerpunkt Talentmanagement*, 3.

Wolf, N., Rosanna, E. & Linder, L. G. (2007). *Die Kunst der Menschenführung*. Reinbek: rororo.

World Health Organization. (2004). International Statistical Classification of Diseases and Health Related Problems (The) ICD-10, Volume 1: Tabular List (Second Edition, Tenth Revision). Geneva: Autor.

Wunderer, R. & Küpers, W. (2002). *Demotivation – Remotivation.* München, Kriftel und Neuwied: Luchterhand, Wolters Kluwer.

Yammarino, F. J. & Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 135-141.

Yang, S.-Y. (2001). Conceptions of wisdom among Taiwanese Chinese. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 631-632.

Yang, S.-Y. (2008a). A process view of wisdom. *Journal of Adult Development,* 15(2), 62-75.

Yang, S.-Y. (2008b). Real-life contextual manifestations of wisdom. *International Journal of Aging & Human Development*, 67(4), 273-303.

Yang, S.-Y. (2011). Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom. *Leadership Quarterly*, 22, 616-632.

Yukl, G.A. (2006). Leadership in organizations (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Zahltag für Ferrostaal (2010) In http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/millionenstrafe-wegen-korruption-zahltag-fuer-ferrostaal-1.1017962 Zugriff am 28.03.2012.

ZfW – Zentrum für Wirtschaftsethik (Hrsg.) (2009). *Compliance Monitor*. Weingarten: Zentrum für Wirschaftsethik Gmb.

Zimbardo, P. (2008). Der Luzifer Effekt. Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen. Heidelberg: Spektrum.

Dimensionen von Weisheit in Führung und Management

Entwicklung eines Fragebogeninstruments
unter Berücksichtigung der Dimension Bewusstsein

Anhang

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der
Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften
der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

vorgelegt von Ursula Wagner
Berlin/Oldenburg, im Februar 2013

8. Anhang

8.1 Briefing: Strukturiertes Interview mit Experten (Führungskräften)

Gesprächsimpulse für Experteninterview

Rahmen und Ausgangsstellung:

Wir leben in einer Zeit des demografischen Wandels, einer immer stärker alternden Gesellschaft, die auch im Berufsleben zukünftig das Bild bestimmen wird. Erstmals waren im Jahr 2005 mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen in Deutschland über 40 Jahre alt (53%).
Alter bringt neben der Abnahme an bestimmten Fertigkeiten (Kraft, Schnelligkeit) potentiell auch den Aufbau anderer Kompetenzen mit sich (Expertenwissen, soziale Kompetenz).
Davon gilt Weisheit als „die höchste Fähigkeit im Bereich der fundamentalen Pragmatik des Lebens“ (Staudinger, 1989, siehe Anlage letzte Seite).

Allerdings hat die empirische Weisheitsforschung auch ergeben, dass das biologische Alter und die Fähigkeit zur Weisheit nicht linear miteinander verknüpft sind. Es gilt nicht automatisch: Je älter, desto weiser. Vielmehr gibt es weisheitsfördernde Faktoren in der Person und in der Umwelt, die zur Ausbildung von Weisheit und ihren Vorläufern führen können oder auch nicht.
Weisheit - als Wissen und Kompetenz - ist per Definition untrennbar verknüpft mit moralisch-ethischer Kompetenz, die sich im täglichen Handeln zeigt (Kuppermann, 2005). Die Erforschung von Weisheit im beruflichen Kontext nimmt daher in der neuesten Weisheitsforschung einen steigenden Stellenwert ein. Hier muss sich Weisheit im Kontext wirtschaftlichen Wettbewerbs bewähren.

In Bezug auf das Wirtschaftsleben kann man feststellen, dass es trotz intellektueller Fähigkeit und Fachexpertise von Verantwortlichen zu gesellschaftlich bedenklichen Handlungen bis hin zu Wirtschaftsskandalen kommt (VW, Bayer, Enron, Anderson).

Daraus leiten sich drei Forschungsfragen ab:

Wie zeigt sich Weisheit heute im Handeln von in der Wirtschaft tätigen Führungspersonen?
Wie ließe sich diese Fähigkeit beschreiben und messen?
Wie ließe sie sich systematisch fördern?

Fragen an die Expertin, den Experten:
Welche positiven Fähigkeiten, Kompetenzen verbinden Sie mit dem Älterwerden?
Wie definieren Sie persönlich Weisheit in Ihrem beruflichen Kontext?

Wie entwickelt sich diese Fähigkeit Ihrer Meinung/Erfahrung nach?
Nachfrage: Kann man oder wie kann man Weisheit Ihrer Meinung nach weitergeben?
Wie zeigt sie sich in konkreten kritischen Situationen des beruflichen Handelns (Szenarien, Beispiele)
(Nachfragen zu schwierigen Situationen wie nötige Entlassungen, angespannte wirtschaftliche Situation, strategische Entscheidungen, ethische Dilemmata).
Wie zeigt sich die Abwesenheit von Weisheit im beruflichen Handeln?

8.2 Transkriptionsregeln Auswertung Experteninterviews

Experteninterviews: Weisheit in Management und Führung

Verwendete Transkriptionszeichen:

(abweichend vom Leggewie´schen Regelkatalog)

Betonung	Wort <u>unterstreichen</u>	(BEISPIEL: das ist genau <u>der</u>, den ich meine)
Wortabbruch	Wort//	das ist der// das ist der, den ich meine
Pause/Zögern	* oder ** (je nach Länge)	
Unverständliche Stellen	Wort (eine Silbe unverständlich)	
Schwer verständlich	Der (Wort?), der	Der (Johannes?), der
Lautnotierung	(Geräusch in Klammern)	(lacht laut)
Überlappung v. Redebeiträgen	Restsatz #Satz 1# Anfang Gesprächspartner #Satz 2)	I1: Das ist #der, den ich# I2: #ach den meinst# du, den

8.3 Auswertung Experteninterviews Themenüberblick (Auszug)

Experteninterviews Themenüberblick

Thema	Achtsames Selbst-management SeM	Emotionale Führungskompetenz (soziale Komp. Emph.Führ) EmF	Lebenslange Entwicklung/ Offenheit LEO	Perspektiven-vielfalt/Problemösungskomp PP	Transzendenz-Bezug TrB	Wertebezug WeB
	- Selbst-fürsorge - Kluger Umgang mit Zeit und Energie - Abgrenz.-fähigkeit - Entschleu-nigung - Gelassenh. - Achtsamkeit - Physische Begrenzungen akzeptieren & damit umgehen - Konzentration Augenblick, Hier-und-Jetzt, auf den Tag	- Emotionen steuern - Emotional berührbar sein - Stärken + Schwächen kennen - Fürsorge - Zuhören - *Freude* am Tun - Individuums-bezogene Kommunik. - Intensiver Dialog mit Betroffenen - *Andere mit ihrer „Quelle“ verbinden* - Einzigartigkeit fördern -	- Neugier - *Haltung des „Nicht-Wissen* - Offenheit - Lebenser-fahrung integriert - Interesse an der jüngeren Generation - Scheitern als Neubeginn - Aus Lebenserfahrung in Resonanz mit anderen Menschen gehen können	- Wider-sprüche w´nehmen + integrieren können - *Konflikte präventiv verhindern,(EMF)* - Übergreifende Sicht bei Problem-lösungen - Bezugsrahmen Evolution (auch TB) - Flexibilität - Lösungen - Wandel in natürlich. Fluß gestalten - Voraus-schauend entscheiden, langfristige Perspektive	- innere „Quelle“ - Wendung nach innen - Ausstrahlung Charisma - Ego-Überwindung - Nüchternheit/ Realitätsbez. - Überwindung rein materie. Sichtweise - Loslassen - Gelassenheit - Dienen - Andere mit ihrer „Quelle“ verbinden - Akzeptanz dem Leben gegenüber - Achtsamkeit + Bewußts.-Fokussierung	- Authentizität: Einstehen für Werte - Persönl.+ berufliche Rolle gleiche Wertebasis - Konfliktbereitsch. für Werte - Nachhaltigkeit vs persönlicher Nutzen - *Bezugsrahmen Evolution – größeres Ganzes* - Frage nach Sinnhaftigkeit Unternehmen - Aus einer übergeordneten Perspektive auch unpopuläre Maßnahmen treffen

Thema /	**Selbst-management SeM**	**Führungskompetenz (Emotionale/ soziale Kompetenz) EMF/EK**	**Lebenslange Entwicklung/ Offenheit LEO**	**Perspektiven-vielfalt Pers/Entsch/ProL**	**Transzendenz-Bezug TransB**	**Wertebezug WeB**
	- Fähigkeit zum Alleinsein in Verbunden-heit (auch Trb) - Integration von Yin/Yang Besitzt: „gelassenen Mut“ -	- Führungskraftnicht bedürftig, angewiesen auf „Liebe“ der MA - Sachorientierung, Freude, Anteilnahme, Sinnerfüllung - Fähigkeit zur Integration in Konflikten - Konflikte präventiv verhindern - *Besitzt: „gelassenen Mut“(SeM)* - Besonnenheit - *Integrität* - Erzeugt Vertrauen in anderen - EMFt= menschl. Integrations-figur	- - Leben als Wachstumspro zess - Bewusst-sein über Prozess des Handelns	- Kennt unterschiedl. Lebensphasen + Bedürfnisse von Menschen - *Balance von innerer & äußerer Welt* - Notwendig Veränd. frühzeitig Erkennen - Überwindung egozentrischer Perspektive bei Entscheid. (Keine „Nullsummen-spiele“) - Handeln aus Verbindung von Fakten- und sozialem Wissen	- Fähigkeit zum Alleinsein in Verbundenh. - verbunden mit - Bezugsrah. Evolution/ Transzendenz - Wandel in na-türlichem Fluß *gestalten* - Freude im Sein - Haltung des „Nicht-Wissen - Sehnsucht nach Entwicklung stimulieren - Vertrauen als Basis - Unabwendbar Entwicklungen akzeptieren/ Grenzen der persönl. Verantwort. -	- Überzeugen o. Druck/Absicht - Integrität: Reden und Handeln stimmen überein - *Betroffene zu Beteiligten durch Dialog* (auch EMF) - Verant-Wortung, Antwort geben - *Akzeptanz als Haltung gegen-über unabwen-barem Schicksal TB* - Ende des eigenen Unternehmens zustimmen, wenn es übergreifend sinnvoll scheint - hat Zivilcourage

Thema /	**Selbst-management SeM**	**Führungskompetenz (Emotionale/ soziale Kompetenz) EMF/EK**	**Lebenslange Entwicklung/ Offenheit LEO**	**Perspektiven-vielfalt Pers/Entsch/ProL**	**Transzendenz-Bezug TransB**	**Wertebezug WeB**
Thema/		- Vorbildfunktion in Fragen Ethik und Werten - In schwierig. Situationen Sinn vermitteln - Durch Führungsstil Vertrauen schaffen - *Aus Lebenserfahrung in Resonanz mit anderen Menschen gehen können* - Führung als energetischer Prozess über Intention und Fokussierung von Aufmerksamk. - Handeln aus Verbindung von Fakten- und sozialem Wissen		- Verweilen o. Annahme o.Ablehnung - *Scheitern als Neubeginn* - Weltzentrische Perspektive - Perspektiv-Weite: Gesamtwirtschaft-Integratives, multiperspektivisches Denken bei gleichzeitigem Realitäts- und Gegenwartsbez. - Zugang zur transzendierenden Ebene finden -	- Alles hat seine Zeit: Wissen um die Zyklizität im Leben - „Tod“ als Teil des Lebenszyklus - Relativierung Persönlichkeit im Angesicht des Kosmos - Rezeptivität - größerer Zusammenhang überschreitet individuelles Wirken - Probleme aus Raum innerer Ruhe lösen -	- Nimmt KarriereEnde in Kauf für seine Werte

Thema/	Selbst-management SeM	Führungskompetenz (Emotionale/ soziale Kompetenz) FüK-EK	Lebenslange Entwicklung/ Offenheit LEO	Perspektiven-vielfalt & NEU / Entscheiden/ Problemlösen PersEP	Transzendenz-Bezug TransB	Wertebezug WeB
		- WuWei- tun ohne zu tun; Wirken ohne zu handeln - Hat Zugang zur Macht – nutzt sie, strebt aber keine „Karriere“ an - Sich persönlich ersetzbar machen - Eigene Inkompetenz erkennen und andere hinzuziehen - Als Mentor in verschiedenen Perspektiven/ Kontexten zu denken - In Metaphern erzählen		- Hilft anderen als Mentor in verschiedenen Perspektiven/ Kontexten zu denken - Paradoxe Situationen umdeuten können; In Metaphern erzählen	- Annahme von Schicksal Sinnzusam-menhang suchen und sehen - *WuWei- tun ohne zu tun; Wirken ohne zu handeln.* - Verbindung mit „fremdem“ Wissen Zugang zu einem transpersonalen Wissensfeld - Im Seelenraum + gleichzeitig verankert in der materiellen Welt	

8.4 Anschreiben, Itempool und Kodierschema – Fragebogen WEIMA Pilotstudie

Dimensionen weisen Handelns im Management

Sehr geehrte Kongress-Teilnehmerin,
sehr geehrter Kongress-Teilnehmer,

im Rahmen meiner Dissertation bei Prof. Dr. Wilfried Belschner (Universität Oldenburg) werden erstmalig im deutschsprachigen Raum Dimensionen weisen Handelns im Management untersucht. Hierbei bitte ich Sie um Ihre kollegiale Mitarbeit.

Indem Sie den vorliegenden Fragebogen beantworten, können Sie dieses innovative Projekt zur Weisheitsforschung entscheidend unterstützen. Für die Bearbeitung werden Sie etwa 20-30 Minuten benötigen.

Die Auswertungen dieser Vorstudie bilden die Grundlage für weitere empirische Untersuchungen in Unternehmen zu Dimensionen weisen Handelns im Management.

Die Aussagen des Fragebogens beschreiben Verhaltensweisen von Managerinnen und Managern. Diese Aussagen wurden auf Basis von Experteninterviews formuliert.

Denken Sie bei der Beantwortung des Fragebogens an **die Ihnen bekannten Personen, die JETZT als Manager/in oder Unternehmer/in tätig sind. Falls Sie solche realen Personen nicht kennen, stellen Sie sich bitte solche Personen auf der Grundlage dessen, was Sie über solche Personen gelesen, gehört und gesehen haben, vor.**

Der folgende Satz wird gestrichen! ((Gehen Sie dabei von Ihrem persönlichen Verständnis von Weisheit und weisem Management aus.**))**

Geben Sie für jede Aussage **an, wie häufig dieses Verhalten bei Managerinnen und Managern nach Ihrer Einschätzung heutzutage ((heutzutage bleibt fett)) wohl zu beobachten ist ((entfällt:** den Grad Ihrer Zustimmung an**))**. Es geht nicht um richtige oder falsche Antworten. Mit **Ihrer Antwort geben Sie lediglich Ihre Erfahrungen und Ihre Beurteilungen wieder. ((entfällt:** dem Grad Ihrer Zustimmung bewerten Sie lediglich, wie wichtig Ihnen eine Eigenschaft oder Verhaltensweise im Set weiser Merkmale ist.**))**

Ich danke Ihnen für Ihre Unterstützung!

Ihre
Dipl.-Psych. Ursula Wagner

Bitte geben Sie den Bogen im Kongressbüro/ am Empfang ab.

Manager/ Managerinnen ... - Rot negativ kodiert (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	(0) selten	(1) manch-mal	(2) häufig	(3) sehr häufig
Se = Selbstmanagement				
.. sind ganz konzentriert auf die jeweilige Aufgabe im Augenblick				
… machen oft mehrere Dinge gleichzeitig				
... führen sich selbst sehr gut				
... sind achtsam auch in kleinen Dingen				
... haben im Kontakt mit Menschen eine starke, ruhige Präsenz				
… erkennen eigene Grenzen und Fehler und räumen sie gegenüber anderen ein				
… zeichnen sich aus durch „gelassenen Mut“				
... sind Menschen, die ihren Lebensweg bewusst reflektieren				
…lassen sich weder von Angst noch von unrealistischer Hoffnung leiten				
… nehmen eigene Ängste wahr und bekennen sich dazu				
… sind maßvoll in dem, was sie für sich in Anspruch nehmen				
… setzen Ressourcen maßvoll ein				
... beschleunigen auf eigene Faust Entwicklungsprozesse, wenn es ihnen notwendig erscheint (PersPro)				
FKEK= Führung –und emotionale Kompetenz				
… sind fürsorglich mit Menschen im Umfeld				
... haben sowohl „weibliche“ als auch „männliche“ Persönlichkeitsmerkmale gut integriert				
… führen aus einer Verbindung von Faktenwissen und Wissen über menschliche Beziehungen				
... haben einen sachorientierten Führungsstil				
... haben einen Sinnerfüllung vermittelnden Führungsstil				
... haben einen Freude vermittelnden Führungsstil				
…Überzeugen andere mit Druck, wenn es ihnen nötig scheint				
…besitzen eine prägende geistige Kraft im Unternehmen/ der Abteilung, die auch wirkt, wenn sie nicht anwesend sind				
…führen so, dass sie sich quasi unersetzlich machen				
… geben keine Lösung vor, sondern stellen Fragen, die den anderen unterstützen, selbst eine Lösung zu finden				
…benutzen Metaphern und Geschichten, um andere bei einer Problemlösung zu unterstützen				
.. führen nach dem Motto: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser				

…schaffen ein Klima des Vertrauens bei ihren Mitarbeitern				
…. sind als Führungskraft angewiesen auf die Anerkennung ihrer Mitarbeiter				
… wirken als Vorbild, an dem andere sich in Fragen von Werten und Ethik orientieren				
… wirken als Karriere-Vorbild, an dem andere sich für den Aufstieg im Unternehmen orientieren				
… vermitteln ihren Nachwuchskräften eine klare Richtung, bezüglich deren Karriere				
… ermutigen andere, sich auch ihren „negativen" Emotionen, wie z.B. Angst, Ärger, Trauer zu stellen				
… helfen anderen als Mentor, in verschiedenen Perspektiven und Kontexten des Unternehmens zu denken				
… setzen sich - nach eigenem Ermessen - auch ohne Erklärungen geradlinig durch				
… nehmen sich Zeit für Mitarbeiter, sind ansprechbar				
... wissen einfach, wo es langgeht, und setzen sich dann auch über Einwände hinweg				
…befähigen ihre Mitarbeiter ihr Potential zu verwirklichen, auch wenn die Mitarbeiter dadurch das Unternehmen/ die Abteilung verlassen könnten				
…halten ihre besten Mitarbeiter möglichst lang bei sich				
… bringen andere dazu, Verantwortung und Handlungsspielraum für ihr Handeln zu erkennen				
… entschärfen Konflikte durch ihr Reden oder Handeln schon im Vorfeld				
… entscheiden individuell je nach Situation und Person				
Leo = Lebenslanges Lernen und Offenheit				
… sehen ihr Leben insgesamt als dynamischen Wachstums- und Lernprozess				
... sind sich der unterschiedlichen Bedürfnisse in den Lebensphasen bewusst und nutzen dieses Wissen als Mentoren mit Jüngeren				
…				
…bleiben neugierig und offen für Erfahrungen und Personen				
…suchen den Austausch zwischen den Generationen				
... „riechen" den kommenden Wandel schon vorab und bereiten das Unternehmen/ die Abteilung darauf vor				
PersPro = Perspektivenvielfalt und Problemlösungskompt				
… sind offen für Lösungen auch jenseits des rationalen Bewusstseins, z.B. durch Intuition und Inspiration				
… setzen für Probleme ausschließlich rational abgesicherte Lösungstechniken ein				
… tauschen sich für Problemlösungen mit allen Beteiligten aus				
… lösen Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus				
… lösen Probleme allein, weil sie die beste Lösung kennen				
… besitzen eine Offenheit in Entscheidungssituationen, indem				

sie zunächst einmal wahrnehmen, ohne zu werten				
… haben schnell eine genaue Vorstellung von der richtigen Lösung einer Entscheidungssituation				
… haben Toleranz, Wissen und Kompetenz, um mit Menschen unterschiedlicher Kulturen und Wertsysteme umzugehen				
… haben bei ihren Entscheidungen im Unternehmen immer auch die gesellschaftlichen, ökologischen und globalen Folgen für kommende Generationen mit im Blick				
… beschränken sich bei ihren Entscheidungen auf ihren direkten Einflussbereich und überlassen die gesellschaftliche Dimension den dafür Zuständigen				
… können in Konflikten konsequent Position beziehen und __ haben eine hohe Fähigkeit zur Integration und Konfliktlösung				
… erkennen Risiken oft im Vorfeld				
Tr = Transzendenzbezug				
… sind mit einer „Quelle“ im Inneren verbunden				
… wissen um die Zyklen des Lebens und handeln aus dem Wissen: „Alles hat seine Zeit“				
… scheinen manchmal Verbindung zu haben zu einem Wissensfeld, das ihr persönliches Wissen übersteigt				
… empfinden Demut gegenüber einem größeren Lebenszusammenhang, der das individuelle Wirken überschreitet				
… haben eine Ausstrahlung, die Menschen anzieht				
… strahlen Freude aus im Handeln und im Sein				
… wissen viel, aber geben sich nicht als „Wissende“				
… verfügen über eine innere Freiheit, die nach außen strahlt				
.. schauen darauf, wie sie sich jeweils optimal für ihr eigenes Fortkommen darstellen können				
…sehen das mögliche Ende des Unternehmens/der Abteilung als einen Teil des natürlichen „Lebenszyklus“				
WB= Wertebezug				
… übernehmen Verantwortung und erkennen die Grenzen der eigenen Verantwortlichkeit, weil sie sich in einen größeren Lebens-Zusammenhang eingebunden fühlen				

… haben einen Bezugsrahmen bei Entscheidungen, der die Perspektive des individuellen Wohls überschreitet				
… handeln aus einem Bezug zur Schöpfung/ zur Evolution				
.. . haben eine vorwiegende Orientierung an Werten wie Status, Geld und Anerkennung hinter sich gelassen				
... stört es nicht, wenn sie als eigensinnig gelten, um ihre Werte zu vertreten				
… bleiben in ihrer beruflichen und privaten Rolle den gleichen Werten verbunden				
… wägen genau ab, welche Werte sie sich im Hinblick auf ihre Karriere „leisten“ können				
… würden auf einen Karriereschritt verzichten, wenn dies nötig wäre, um ihren Werten treu zu bleiben				
… üben Einfluss aus, auch ohne formale Machtposition				
… empfinden Achtung für ihre Wettbewerber				
… sind integer: sagen, was sie denken und tun, was sie sagen				
… vertreten ihre Positionen auf der Grundlage von Werten, die sie transparent machen				
… können aus einer übergeordneten Perspektive auch unpopuläre Maßnahmen treffen				
… führen durch ihr Sprechen oder Handeln in jeder Situation auf das Wesentliche hin				
... möchten ihr persönliches Handeln sichtbar machen und öffentlich gewürdigt wissen				
… haben eine dienende Einstellung zur Arbeit als Führungskraft/ UnternehmerIn				

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Unterstützung!

Wünschen Sie Informationen zu der Studie, hinterlassen Sie bitte Ihre e-mail-Adresse oder schreiben Sie an: urswag@web.de www.UrsulaMWagner.de

8.5 Fragebogen WEIMA Pilotstudie

WEIMA

Zunächst die Bitte um einige demografische Angaben:

Ihr Alter: ..... Jahre **Geschlecht:** O weiblich O männlich

Berufliche Situation: Ich bin berufstätig O ja O nein
Ich bin in leitender Position tätig O ja O nein
Ich bin freiberuflich tätig O ja O nein
Ich bin zuständig für ..... MitarbeiterInnen.
Mein Tätigkeitsbereich ist als lokal/ regional/ national/ international/ global beschreibbar.

Berufsfeld: O Güterproduktion O Handel O Administration O psychosoziale Dienstleistung
O medizinische Dienstleistung O Dienstleistungen im Bereich Planung, Gestaltung, Medien
O Aus- & Weiterbildung, Training, Coaching O Forschung
O sonstige, und zwar
.....

Zu den Fragen
Bitte geben Sie im folgenden für jede Aussage an, **wie häufig** dieses Verhalten bei Managerinnen und Managern nach Ihrer Einschätzung **heutzutage** wohl zu beobachten ist. Es geht nicht um richtige oder falsche Antworten. Mit Ihrer Antwort geben Sie lediglich Ihre Erfahrungen und Ihre Beurteilungen wieder.

Manager/ Managerinnen ... (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	(0) selten	(1) manch-mal	(2) häufig	(3) sehr häufig
... sind ganz konzentriert auf die jeweilige Aufgabe im Augenblick	○	○	○	○
…bleiben neugierig und offen für Erfahrungen und Personen	○	○	○	○
... wissen, wo es langgeht, und setzen sich dann auch über Einwände hinweg	○	○	○	○
... erkennen eigene Grenzen und Fehler und räumen sie gegenüber anderen ein	○	○	○	○
…übernehmen Verantwortung und erkennen die Grenzen der eigenen Verantwortlichkeit, weil sie sich in einen größeren Lebens-Zusammenhang eingebunden fühlen	○	○	○	○
... haben einen Sinnerfüllung vermittelnden Führungsstil	○	○	○	○
…setzen für Probleme ausschließlich rational abgesicherte Lösungstechniken ein	○	○	○	○
…haben eine Ausstrahlung, die Menschen anzieht	○	○	○	○
...sind Menschen, die ihren Lebensweg bewusst reflektieren	○	○	○	○
…tauschen sich für Problemlösungen mit allen Beteiligten aus	○	○	○	○
…lassen sich weder von Angst noch von unrealistischer Hoffnung leiten	○	○	○	○
... besitzen ein gutes Selbstmanagement, führen sich selbst gut	○	○	○	○
…sind als Führungskraft angewiesen auf die Anerkennung ihrer Mitarbeiter	○	○	○	○

Manager/ Managerinnen ... (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	(0) selten	(1) manch-mal	(2) häufig	(3) sehr häufig
… setzen Ressourcen maßvoll ein	○	○	○	○
… haben bei ihren Entscheidungen im Unternehmen immer auch die gesellschaftlichen, ökologischen und globalen Folgen für kommende Generationen mit im Blick	○	○	○	○
... beschleunigen auf eigene Faust Entwicklungsprozesse, wenn es ihnen notwendig erscheint	○	○	○	○
… sind fürsorglich mit Menschen im Umfeld	○	○	○	○
... haben sowohl „weibliche“ als auch „männliche“ Persönlichkeitsmerkmale gut integriert	○	○	○	○
... haben im Kontakt mit Menschen eine starke, ruhige Präsenz	○	○	○	○
… überzeugen andere mit Druck, wenn es ihnen nötig scheint	○	○	○	○
... haben einen Freude vermittelnden Führungsstil	○	○	○	○
… besitzen eine prägende geistige Kraft im Unternehmen/ der Abteilung, die auch wirkt, wenn sie nicht anwesend sind	○	○	○	○
… geben keine Lösung vor, sondern stellen Fragen, die den anderen unterstützen, selbst eine Lösung zu finden	○	○	○	○
… führen so, dass sie sich quasi unersetzlich machen	○	○	○	○
… schaffen ein Klima des Vertrauens bei ihren Mitarbeitern	○	○	○	○
… wirken als Vorbild, an dem andere sich in Fragen von Werten und Ethik orientieren	○	○	○	○
… führen nach dem Motto: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser	○	○	○	○
… helfen anderen als Mentor, in verschiedenen Perspektiven und Kontexten des Unternehmens zu denken	○	○	○	○
… nehmen sich Zeit für Mitarbeiter, sind ansprechbar	○	○	○	○
… zeichnen sich aus durch „gelassenen Mut“	○	○	○	○
... setzen sich - nach eigenem Ermessen - auch ohne Erklärungen geradlinig durch	○	○	○	○
… entscheiden individuell je nach Situation und Person	○	○	○	○
… würden auf einen Karriereschritt verzichten, wenn dies nötig wäre, um ihren Werten treu zu bleiben	○	○	○	○
…befähigen ihre Mitarbeiter ihr Potential zu verwirklichen, auch wenn die Mitarbeiter dadurch das Unternehmen/ die Abteilung verlassen könnten	○	○	○	○
… wirken als Karriere-Vorbild, an dem andere sich für den Aufstieg im Unternehmen orientieren	○	○	○	○
… empfinden Demut gegenüber einem größeren Lebenszusammenhang, der das individuelle Wirken überschreitet	○	○	○	○
… sind maßvoll in dem, was sie für sich in Anspruch nehmen	○	○	○	○

Manager/ Managerinnen ... (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	(0) selten	(1) manch-mal	(2) häufig	(3) sehr häufig
... bringen andere dazu, Verantwortung und Handlungsspielraum für ihr Handeln zu erkennen	○	○	○	○
... entschärfen Konflikte durch ihr Reden oder Handeln schon im Vorfeld	○	○	○	○
... lösen Probleme allein, weil sie die beste Lösung kennen	○	○	○	○
... sind sich der unterschiedlichen Bedürfnisse in den Lebensphasen bewusst und nutzen dieses Wissen als Mentoren mit Jüngeren	○	○	○	○
... suchen den Austausch zwischen den Generationen	○	○	○	○
... machen oft mehrere Dinge gleichzeitig	○	○	○	○
... „riechen“ den kommenden Wandel schon vorab und bereiten das Unternehmen/ die Abteilung darauf vor	○	○	○	○
... lösen Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus	○	○	○	○
... sehen ihr Leben insgesamt als dynamischen Wachstums- und Lernprozess	○	○	○	○
... besitzen eine Offenheit in Entscheidungssituationen, indem sie zunächst einmal wahrnehmen, ohne zu werten	○	○	○	○
... haben schnell eine genaue Vorstellung von der richtigen Lösung einer Entscheidungssituation	○	○	○	○
... haben Toleranz, Wissen und Kompetenz, um mit Menschen unterschiedlicher Kulturen und Wertsysteme umzugehen	○	○	○	○
... führen aus einer Verbindung von Faktenwissen und Wissen über menschliche Beziehungen	○	○	○	○
... beschränken sich bei ihren Entscheidungen auf ihren direkten Einflussbereich und überlassen die gesellschaftliche Dimension den dafür Zuständigen	○	○	○	○
... sind offen für Lösungen auch jenseits des rationalen Bewusstseins, z.B. durch Intuition und Inspiration	○	○	○	○
... können in Konflikten konsequent Position beziehen und haben eine hohe Fähigkeit zur Integration und Konfliktlösung	○	○	○	○
... sind mit einer „Quelle“ im Inneren verbunden	○	○	○	○
... wissen um die Zyklen des Lebens und handeln aus dem Wissen: „Alles hat seine Zeit“	○	○	○	○
... vermitteln ihren Nachwuchskräften eine klare Richtung, bezüglich deren Karriere	○	○	○	○
... ermutigen andere, sich auch ihren „negativen“ Emotionen, wie z.B. Angst, Ärger, Trauer zu stellen	○	○	○	○
... scheinen manchmal Verbindung zu haben zu einem Wissensfeld, das ihr persönliches Wissen übersteigt	○	○	○	○
... strahlen Freude aus im Handeln und im Sein	○	○	○	○
... halten ihre besten Mitarbeiter möglichst lang bei sich	○	○	○	○
... wissen viel, aber geben sich nicht als „Wissende“	○	○	○	○

Manager/ Managerinnen ... (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	(0) selten	(1) manch-mal	(2) häufig	(3) sehr häufig
… verfügen über eine innere Freiheit, die nach außen strahlt	○	○	○	○
... stört es nicht, wenn sie als eigensinnig gelten, um ihre Werte zu vertreten	○	○	○	○
… schauen darauf, wie sie sich jeweils optimal für ihr eigenes Fortkommen darstellen können	○	○	○	○
… sehen das mögliche Ende des Unternehmens/der Abteilung als einen Teil des natürlichen „Lebenszyklus“	○	○	○	○
... haben eine vorwiegende Orientierung an Werten wie Status, Geld und Anerkennung hinter sich gelassen	○	○	○	○
… handeln aus einem Bezug zur Schöpfung/ zur Evolution	○	○	○	○
… bleiben in ihrer beruflichen und privaten Rolle den gleichen Werten verbunden	○	○	○	○
… wägen genau ab, welche Werte sie sich im Hinblick auf ihre Karriere „leisten“ können	○	○	○	○
… üben Einfluss aus, auch ohne formale Machtposition	○	○	○	○
… benutzen Metaphern und Geschichten, um andere bei einer Problemlösung zu unterstützen	○	○	○	○
… sind integer: sagen, was sie denken und tun, was sie sagen	○	○	○	○
... haben einen sachorientierten Führungsstil	○	○	○	○
… vertreten ihre Positionen auf der Grundlage von Werten, die sie transparent machen	○	○	○	○
… nehmen eigene Ängste wahr und bekennen sich dazu	○	○	○	○
… empfinden Achtung für ihre Wettbewerber	○	○	○	○
… führen durch ihr Sprechen oder Handeln in jeder Situation auf das Wesentliche hin	○	○	○	○
... möchten ihr persönliches Handeln sichtbar machen und gewürdigt wissen	○	○	○	○
... sind achtsam auch in kleinen Dingen	○	○	○	○
… haben eine dienende Einstellung zur Arbeit als Führungskraft/ UnternehmerIn	○	○	○	○

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Unterstützung!

Wünschen Sie Informationen zu der Studie, hinterlassen Sie bitte Ihre e-mail-Adresse oder schreiben Sie an: urswag@web.de www.UrsulaMWagner.de

8.6 Soziodemografische Daten der WEIMA Pilotstudie

Tab. 97: Alter Pilotstichprobe Gesamtmittelwert

Deskriptive Statistik

	N	Mittelwert	Standardabweichung
ALTER	135	47,67	8,790
Gültige Werte (Listenweise)	135		

Tab. 98 Geschlecht Pilotstichprobe

GESCH

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 männl.	76	53,9	58,0	58,0
	2 weibl.	55	39,0	42,0	100,0
	Gesamt	131	92,9	100,0	
Fehlend	System	10	7,1		
Gesamt		141	100,0		

Tab. 99 Berufstätigkeit Pilotstichprobe

BERUF

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	2,1	2,2	2,2
	1 ja	135	95,7	97,1	99,3
	7	1	,7	,7	100,0
	Gesamt	139	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		141	100,0		

Tab. 100 Leitende Berufstätigkeit Pilotstichprobe

LEIT

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	12	8,5	15,2	15,2
	1 ja	64	45,4	81,0	96,2
	4	2	1,4	2,5	98,7
	9	1	,7	1,3	100,0
	Gesamt	79	56,0	100,0	
Fehlend	System	62	44,0		
Gesamt		141	100,0		

Tab. 101 Freiberufliche Berufstätigkeit Pilotstichprobe

FREIBER

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	10	7,1	11,5	11,5
	1 ja	76	53,9	87,4	98,9
	4	1	,7	1,1	100,0
	Gesamt	87	61,7	100,0	
Fehlend	System	54	38,3		
Gesamt		141	100,0		

Tab. 102 Anzahl Mitarbeiter bei leitender Tätigkeit Pilotstichprobe

ANZ_MIT

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	13	9,2	18,8	18,8
	1	5	3,5	7,2	26,1
	2	2	1,4	2,9	29,0
	3	3	2,1	4,3	33,3
	4	1	,7	1,4	34,8
	5	4	2,8	5,8	40,6
	6	2	1,4	2,9	43,5
	7	1	,7	1,4	44,9
	8	4	2,8	5,8	50,7
	9	1	,7	1,4	52,2
	10	4	2,8	5,8	58,0
	11	1	,7	1,4	59,4
	12	2	1,4	2,9	62,3
	15	3	2,1	4,3	66,7
	18	1	,7	1,4	68,1
	20	1	,7	1,4	69,6
	24	1	,7	1,4	71,0
	30	1	,7	1,4	72,5
	35	3	2,1	4,3	76,8
	40	3	2,1	4,3	81,2
	65	1	,7	1,4	82,6
	70	1	,7	1,4	84,1
	80	1	,7	1,4	85,5
	90	1	,7	1,4	87,0
	100	2	1,4	2,9	89,9
	120	2	1,4	2,9	92,8
	150	1	,7	1,4	94,2
	200	2	1,4	2,9	97,1
	240	1	,7	1,4	98,6
	800	1	,7	1,4	100,0
	Gesamt	69	48,9	100,0	
Fehlend	99	1	,7		
	System	71	50,4		
	Gesamt	72	51,1		
Gesamt		141	100,0		

Tab. 103 Tätigkeitsbereich Pilotstichprobe

TAETIG

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 lokal	13	9,2	12,9	12,9
	2 regional	23	16,3	22,8	35,6
	3 national	35	24,8	34,7	70,3
	4 inernat.	22	15,6	21,8	92,1
	5 global	7	5,0	6,9	99,0
	9	1	,7	1,0	100,0
	Gesamt	101	71,6	100,0	
Fehlend	System	40	28,4		
Gesamt		141	100,0		

Tab. 104 Branche/Berufsfeld Pilotstichprobe

BER_FELD

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 Güter	12	8,5	8,8	8,8
	2 Handel	5	3,5	3,6	12,4
	3 Administration	4	2,8	2,9	15,3
	4 psychosoziale Dienstleistung	14	9,9	10,2	25,5
	5 medizinische Dienstleistung	12	8,5	8,8	34,3
	6 Dienstleistungen im Bereich Planung, Gestaltung, Medien	16	11,3	11,7	46,0
	7 Aus- & Weiterbildung, Training, Coaching	48	34,0	35,0	81,0
	8 Forschung	1	,7	,7	81,8
	9 sonstige, und zwar	25	17,7	18,2	100,0
	Gesamt	137	97,2	100,0	
Fehlend	System	4	2,8		
Gesamt		141	100,0		

8.7 Itempool und Kodierschema WEIMA Hauptstudie

WEIMA- Itempool Hauptstudie Stand 02.September 2008

WEIMA (Dimensionen von **Wei**sheit in **M**anagement + Führung)
N= 75 Items in sechs Skalen + Validierungsskala
(davon 15 Items algorithmisch, 4 Rollendilemmata sowie negativ gepolte Items zum Konstrukt N=12).
Validierungsskala (N = 9 Items)

Item Nr. Haupt	Item Nr. Pilot /oder Neu=N	**Mein Vorgesetzter (Fremdbeurteilungsformat) ...** (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	WEIMA1/Ü	WEIMA Neu/ WB	Bew.-For. FAF	Limas & Hansson 2004	MLQ dt. Felfe et.al
		Algorithmisch N-15					
13	**12Ü**	... besitzt eine gute Selbstdisziplin	Ü				
01	**73**	…hat einen rein sachorientierten Führungsstil	Ü				
28	**Neu**	…gilt als durchsetzungsfähig		x			
46	**Neu**	... weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiert sich bei Entscheidungen daran		x	x 06		
50	**Neu**	…verfolgt alle Fehler konsequent					x
31	**Neu**	…schafft Organisationsstrukturen, die seine Managementziele unterstützen					x
09	**Neu**	…ist der Meinung, dass Führung und Management letztlich beharrliche Arbeit ist: Ziele setzen, delegieren, kontrollieren etc..		x	x52		
34	**Neu**	... meint, dass man sich als Führungskraft bei Entscheidungen nicht auf seine subjektive Erfahrung berufen kann		x	x17		
56	**Neu**	…versucht, alle Bedingungen in Prozessen optimal unter Kontrolle zu halten		x	x65		
41	**Neu**	... meint, dass Emotionen im Führungsalltag keine Rolle spielen sollten		x	x35		
32	**Neu**	... macht andere auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden		x			x
44	**Neu**	…macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist		x			x
64	**Neu**	… versteht das Wettbewerbsumfeld, in dem sich die Organisation bewegt				Nr. 24	
73		… besitzt Macht und Status in unserer Organisation				Nr. 62	
66	**Neu**	...ist ein Fachexperte auf seinem/ihrem Gebiet : ....Ich bezeichne mich als Fachexperte auf meinem Gebiet					

Item Nr. Haupt	Item Nr. Pilot /WN= Neu	**Mein Vorgesetzter (Fremdbeurteilungsformat) ...** (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	WEIMA1/Ü	WEIMA Neu/ WB	Bph 55 + Bew.- Forsch	Limas & Hanson 2004	MLQ
		Empathische Präsenz N= 17 davon 3 (-)					
26	**25**	…schafft ein Klima des Vertrauens bei seinen/ihren Mitarbeitern	x				
04	**03 -**	… weiß, wo es langgeht, und setzt sich dann auch über Einwände hinweg					
30	**29Ü**	…hört gut zu und findet den Punkt, um den es geht	Ü				
36	**N**	... kennt die Normen der Abteilung und des Unternehmens und orientiert sich daran		x		Nr 4	
48	**63+74 Ü**	…setzt sich für seine Werte ein, auch wenn andere nicht zustimmen	Ü				
11	**N**	… kommuniziert auch unangenehme Wahrheiten klar und versteht dabei gleichzeitig die Lage seines Gegenüber					
21	**71Ü**	... benutzt Metaphern und Geschichten, um zu einer Problemlösung beizutragen	Ü				
39	**39U**	… entschärft Konflikte und leistet dadurch einen wertvollen Beitrag für die Organisation	Ü			x	
19	**N -**	… weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen (-)		x			
17	**N -**	… handelt nach dem Wissen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ (-)		x			
08	**53 Ü = N -**	…weiß, dass es bei Konflikten eine richtige Perspektive gibt, die man durchsetzen muss (-)	x				
03	**N**	… kann gut mit Vertretern aller Hierarchieebenen umgehen	x			x	
10	**Ü/Neu**	... kennt die Grenzen seines Wissens und holt sich Unterstützung, wo er sie braucht	Ü	x			
22	**N**	… kann unterschiedliche Gefühle bei sich wahrnehmen und adäquat damit umgehen	Ü	x			
37	**Neu**	… hat mindestens einen Vertrauten, der ihm/ihr offenes Feedback gibt	x				
02	**Neu**	… räumt eigene Fehler ohne Umschweife ein und entschuldigt sich					Storch
63	**Neu**	…kennt die informellen Entscheidungswege in der Organisation und weiß sie zu nutzen				Nr29 + 36	

		Mein Vorgesetzter (Fremdbeurteilungsformat) ... (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	WEIMA1/Ü	WEIMA Neu/ WB	Bph 55 + Bew.-Forsch	Limas & Hanson 2004	MLQ
Item Nr. Haupt	Item Nr. Pilot /WN= Neu	**Überpersönlich /Erweiterte oder auch Non-duale Präsenz N =14 davon 1 (-)**					
38	**54Ü**	… hat ein am Gemeinwohl ausgerichtetes Wertesystem, das ihm/ihr Orientierung bei Entscheidungen gibt	Ü			Ähnlich : Nr.13	
23	**N**	… vermittelt den Eindruck, dass er sich grundlegend mit seinen Mitmenschen verbunden fühlt, z.B. auch mit Wettbewerbern Ich-Form: Ich habe) schon die Erfahrung einer grundlegenden Verbundenheit mit meinen Mitmenschen gemacht, z.B. auch mit Wettbewerbern (z.B. in Ruhephasen, in der Meditation)		x			
15	**58Ü**	… hat Zugang zu einem Wissensfeld, das kluge Entscheidungen ermöglicht	Ü		x64		
40	**36Ü**	... sieht sich und die Organisation in einen größeren Lebenskontext eingebunden, in dem das Primat von Wachstum und Gewinnmaximierung keine alleinige Gültigkeit mehr hat	Ü				
14	**52Ü**	… ist offen für Lösungsfindung auch durch Intuition und Inspiration	Ü				
52	**55Ü**	…handelt aus dem Wissen: „Alles hat seine Zeit“	Ü				
33	**62**	…verfügt über eine innere Freiheit, die nach außen strahlt	x				
54	**45**	…löst Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus	x				
20	**79Ü**	…ist achtsam in großen wie in kleinen Dingen	Ü				
55	**44**	… „riecht“ den kommenden Wandel schon vorab und bereitet das Unternehmen/ die Abteilung darauf vor	x				
07	**59**	…strahlt Freude aus, in dem was er/sie tut	Ü				
27	**15Ü -**	… lässt in seinem Verhalten erkennen, dass er/sie im wirtschaftlichen Tagesgeschäft die	Ü				

		langfristigen Konsequenzen oft nicht berücksichtigen kann (-)					
06	**05U**	… übernimmt Verantwortung im Unternehmen und erkennt gleichzeitig die Grenzen seines/ihres Einflusses im größeren Kontext	x				
16	**N**	… nimmt eine langfristige Perspektive ein, wenn er/sie strategisch über die Organisation nachdenkt				Nr.49	

Item Nr. Haupt	Item Nr. Pilot /WN= Neu	**Mein Vorgesetzter (Fremdbeurteilungsformat) ...** (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	WEIMA1/Ü	WEIMA Neu/	Bph 55 + Bew.- Forsch	Limas & Hanson 2004	MLQ
		Modulation N= 5 davon 2 (-)					
25	**N -**	… nutzt auch Arbeitspausen effizient und verliert keine Zeit mit „Tagträumen“ (-)			X51/60		
05	**N**	… stellt die Gedanken manchmal bewusst „unscharf“, um bei komplexen Geschäftsproblemen auf Lösungen zu kommen.		x	X51/60		
29	**N**	… entspannt sich mitten im Arbeitsalltag immer wieder einmal, wenn er/sie will			X53		
49	**N -**	… lehnt „kreative Pausen“ ab, weil so etwas für ihn/sie nur eine Ausrede für Untätigkeit ist	x				
57	**47Ü**	… nimmt bei Entscheidungen zunächst die Situation einfach wahr, ohne zu werten	Ü			Nr 8	

NEU- Skala Wahrnehmung von Rollendilemmata und Nicht-/Unterstützung durch Vorgesetzten

Item Nr. Haupt	Item Nr. Pilot /WN= Neu	**Für mich gilt (Selbstbeurteilungsformat) ...** (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	WEIMA1/ Ü	WEIMA Neu/	Bph 55 + Bew.- Forsch.	Limas & Hanson	MLQ
		Skala Rollendilemmata N= 5 davon 4 (-)					
-42	Nach Neuberger	Die Widersprüche an meine Rolle sind für mich nicht lösbar: Flexibel sein aber geradlinig, kommunikativ aber verschwiegen, mit Traditionen brechen, aber gleichzeitig auf sie Rücksicht nehmen. Fremd-Form: Lässt durchblicken, dass die Widersprüche an seine/ihre Rolle nicht lösbar scheinen: Flexibel sein aber geradlinig, kommunikativ aber verschwiegen, mit Traditionen brechen, aber gleichzeitig auf sie Rücksicht nehmen.		x			
24	Untersuchung zur VG-Unterstützung	Mein Vorgesetzter unterstützt mich voll, wenn ich ihn brauche, um auch mal unangenehme Dinge durchzustehen Vermittelt den Eindruck, dass sein/ihr Vorgesetzter ihn/sie voll unterstützt, um auch mal unangenehme Dinge durchzustehen (-)		x			
-61	Nach Neuberger	Die widersprüchlichen Anforderungen, die der Markt und Lobbyisten an mich als Manager stellen, sind gar nicht zu lösen. Fremd-Form: … wirkt auf mich, als ob er/sie die widersprüchlichen Anforderungen, die der Markt und die Umwelt-Lobbyisten an ihn/sie als Manager stellen, gar nicht lösen kann.		x			
-43	Aussage Interview	Letztlich ist es im Management doch so: die Zahlen zählen, sonst nichts und allein dafür muss ich sorgen. Fremd-Form: Vertritt die Meinung, dass im Management letztlich nur die Zahlen zählen, sonst nichts – und allein dafür sorgt er/sie auch		x			

-60	Untersuchung zur VG-Unterstützung	Ich stehe ohne Unterstützung meines Vorgesetzten da, wenn es hart auf hart kommt Fremd-Form: … vermittelt den Eindruck, dass er ohne Unterstützung des Vorgesetzten dasteht, wenn es hart auf hart kommt		x			

Item Nr. Haupt	Item Nr. Pilot /WN= Neu	**Mein Vorgesetzter (Fremdbeurteilungsformat) ...** (pro Zeile bitte nur ein Kreuz)	WEIMA1/Ü	WEIMA Neu/ WB	Bph 55 + Bew.- Forsch	Limas & Hanson 2004	MLQ
		Diversity-Ethik Faktor N= 9 davon 2 (-)					
35	**N-**	… findet die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb (-) *Ich- Form*: Auch wenn es keiner gern zugibt: ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien ist unrealistisch angesichts der Härte im globalen Wettbewerb nach WB-Interview-partnern	X				
47	**Neu**	… weiß, dass es keine einfachen Antworten auf unterschiedliche ethische Standards in globalen Märkten gibt und verhandelt konkret über Lösungen		X			
51	**Neu**	…verhindert, dass die Umsetzung ethischer Standards an andere delegiert wird		X			
58	**49Ü/N**	… hat aktiv Kontakt zu Menschen unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Lebenspräferenzen - im Unternehmen oder privat	Ü			x Ähnl. 9+10	
53	**N -**	… umgibt sich am liebsten mit Menschen, die ähnlich „ticken" wie er/sie selbst (-)		X			
14	**46Ü**	…hat Höhen und Tiefen im (Berufs)-Leben überwunden	Ü				VIAS -
18	**18**	… zeigt im Verhalten sowohl „männliche" als auch „weibliche" Qualitäten als Führungskraft		X			
45	**33**	…würde auf einen Karriereschritt verzichten oder das Unternehmen wechseln, um ihren/seinen Werten treu zu bleiben		X			
59	**N**	…adressiert die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern/Kollegen in unterschiedlichen Karriere- und Lebensphasen				Nr. 6/11	
62	Neu	…vertritt seine/ihre Meinung auch gegenüber höheren Vorgesetzen oder Stakeholdern		x			Storc h

		Validierungsitems = positive Effekte „weiser Führung“ und Anerkennung als „weise Führungskraft“ N = 8 (Kommentiert mit zugehörigen Quellen)	WEIMA1/Ü	WEIMA Neu/ WB	Limas & Hansson 2004	VIA-S	MLQ/ GELI/ Kilburg
67	MLQ EEF:	…bringt mich dazu, mehr zu schaffen, als ich ursprünglich erwartet habe (auch Kets de Vries: GELI, dimensions: energizing, empowering, teambuilding; sowie Kilburg, Group awareness, S.184)					x GELI/ Kilburg
68	MLQ SAT:	**…**gestaltet die Zusammenarbeit als Führungskraft so, dass ich wirklich zufrieden bin (Einschub U.W.) (auch Kets de Vries: GELI, dimensions: energizing, empowering, teambuilding)					x GELI/
69	MLQ EFF	…setzt sich effektiv für die Belange der Organisation ein (Limas & Hansson: stability effect von Weisen)			Ergebnis		x
70	Neu	…zeigt in der Organisation, dass er/sie Lektionen aus früheren Misserfolgen gelernt hat (Limas Hansson, Nutzen von „Weisen“ in Organisationen. S.95, “have learned lessons from the past)		x	Nr. 35		
71	26	…wirkt als Vorbild, an dem ich und andere sich in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren (Item 26; aus Experteninterviews: Vorbildfunktion Mentoren)	x				
72	08Ü/ N	….vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren MLQ (Skala AUS) (08…hat eine Ausstrahlung die Menschen anzieht)	Ü				MLQ
73	31N	…wird von mir oder anderen als Ratgeber/in, Mentor/in in Krisenzeiten oder bei Konflikten aufgesucht (Experten-Interviews sowie Kilburg: Merkmale Excellence in Executives, S.112, siehe Punkt e.)	Ü	x	Nr 56		
74	Check Quelle	… …trägt dazu bei, dass ich mich mehr an die Organisation gebunden fühlen *(MA-Bindung durch FK)*					
75	VIAS-102:	…halte ich für weise oder für weiser, als es seinem/ihrem Alter entspricht				x	
		Itemvariationen im Selbstbild-					

		Fragebogenbogen					
Ich - Form	VIA-S 221	… sie mich für weise halten oder für weiser, als es meinem Alter entspricht (auch wenn ich diese Aussage evtl. so nicht für mich in Anspruch nehme) in Anlehnung an VIA-S 198: „auch wenn ich es anderen nicht sage, finde ich, dass ich weise bin“				x	
	MLQ AUS	… ich durch meine Persönlichkeit andere zu beeindrucken und zu faszinieren vermag (auch wenn ich das evtl. von mir selbst so nicht sagen würde)					x

8.8 Anschreiben für Multiplikatoren/Interessenten Hauptstudie

8.8.1 Einleitungstext online Fragebogen – Onlineportal

Die Aussagen des Fragebogens beschreiben unterschiedliche Verhaltensweisen und Einstellungen von Führungskräften.

Die Aussagen des Fragebogens wurden auf Basis von Interviews mit Führungskräften erstellt sowie aus gängigen Führungs-Feedback-Instrumenten (360 Grad) entnommen. Manche Aussagen mögen Ihnen daher geläufig sein, andere erscheinen Ihnen vielleicht unbekannt oder anspruchsvoll.

Hinweise für die Beantwortung des Fragebogens

- Alle Ihre Antworten werden ausschließlich anonymisiert verwendet und in Gruppenstatistiken ausgewertet. **Alle Daten unterliegen den Bestimmungen des Datenschutzes.**
- Für die Beantwortung des gesamten Fragebogens mit den demografischen Angaben zur Person **benötigen Sie etwa 20 Minuten Zeit** in der Version „Selbsteinschätzung“ wenn Sie angemessen zügig antworten. (Version „Fremdeinschätzung“ und „Herausragend“ 25 Minuten),

((die Personen erhalten einen link, der sie automatisch entweder zum Fragebogen A), B) oder C) führt – Instruktion A,B,C siehe weiter))

8.8.2 Anschreiben Allgemeine Interessenten (Direkte Email)

Studie „Dimensionen von Führung“ Kontakt über: info@ursulawagner.com

Sehr geehrter Interessent, sehr geehrte Interessentin,

Ich möchte Sie hiermit herzlich dazu einladen, an einer wissenschaftlichen Online-Studie zum Thema „Dimensionen von Führung“ teilzunehmen. Die Teilnahme dauert ca. 20 Minuten. Der Fragebogen erhebt Bedingungen und Auswirkungen von exzellentem Führungsverhalten, das gerade in der derzeitigen Wirtschafts- und Führungskrise gebraucht wird.
Die Studie wird im Rahmen einer Dissertation an der Universität Oldenburg durchgeführt. Alle Daten unterliegen dem Datenschutz und werden ausschließlich anonymisiert erhoben.

Der Online-Fragebogen liegt in drei Versionen vor, aus denen Sie wählen können: 1. Sie können sich selbst einschätzen wenn Sie Führungskraft oder Unternehmer/in sind; 2. Sie können Ihre direkte Führungskraft einschätzen oder 3. eine Führungskraft, die Sie besonders herausragend finden (das könnte natürlich auch Ihre eigene Führungskraft sein).
Sie können sich als Führungskraft/Unternehmer auch zusätzlich von Ihren Mitarbeitern einschätzen lassen. Dies unterliegt jedoch eventuell Bestimmungen in Ihrem Unternehmen.

Sie können die Auswertungen der Studie kostenfrei erhalten. Bitte senden Sie dazu nach Ausfüllen des Fragebogens eine kurze Email mit dem Wunsch nach Ergebnis-Zusendung.

Den Fragebogen und alle Informationen finden Sie mit dem untenstehenden Link. Dieser wird von einer externen Online-Firma, der Evaluation-Basic, verwaltet:
http://fuehrung.eva-basic.de (bitte beachten Sie, dass tatsächlich kein www vorgeschaltet wird!)

Wenn Sie weitere Mitarbeiter, Führungskräfte oder selbständige Unternehmer kennen, die Interesse haben, geben Sie bitte gerne direkt den link oder folgende Mailadressen als Kontakt weiter: info@ursulawagner.com

Ich bedanke mich für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen,
Ursula Wagner, Dipl. Psych, Cand. Phil.

Geschäftsführung
Coaching Center Berlin

8.8.3 Einladung zum Fragebogen auf Internetseiten (Coaching Center Berlin)

Anleitung Coaching Center Berlin home page

Wissenschaftliche Online-Studie - Gute Führung – sich selbst oder andere einschätzen

Als erste empirische Untersuchung in Deutschland untersucht der Fragebogen „**Dimensionen von Führung und Management**“, wie Führungspersonen auf das Spannungsfeld der aktuellen Krisen und die Herausforderungen im Arbeitsalltag reagieren. Erfasst wird auch, wie der kulturelle Hintergrund und der Lebensstil – z.B. auch Meditationserfahrung - berufliche Entscheidungen beeinflusst und auf welchen Einstellungen und Werten berufliche Handlungen beruhen.

Diese Forschungsstudie läuft im Rahmen der Dissertation von Ursula M. Wagner an der Universität Oldenburg unter Leitung von Prof. Dr. Wilfried Belschner. Alle Daten unterliegen dem Datenschutz und werden ausschließlich als anonyme Gruppenstatistiken ausgewertet.

Sie sind eingeladen an dieser wissenschaftlichen Online-Fragebogenstudie zum Thema Führung teilzunehmen. Teilnehmen können alle Personen, die entweder die eigene Führungsleistung oder die einer anderen Person einschätzen können. Durch Ihre Teilnahme erhalten Sie persönliche und fachliche Einsichten.

Die Beantwortung eines Fragebogens dauert zwischen 20-25 Minuten.

Bitte tragen Sie an der Stelle, wo Sie im online-Fragebogen dazu aufgefordert werden, die Chiffre ein: ccb

Den Fragebogen und alle Informationen finden Sie unter dem untenstehenden Link. Dieser wird von einer externen Online-Firma, der Evaluation-Basic, verwaltet:
http://fuehrung.eva-basic.de
(bitte beachten: kein www eintragen)

8.8.4 FAQ Hinweise Ausfüllen Fragebogen auf Onlineportal (zum Fragebogen selbst)

Führungsfragebogen Ursula M. Wagner – Häufig gestellte Fragen

Hinweise zu häufig gestellten Fragen:

1. **Was passiert mit meinen Daten und wer hat Zugang dazu?**
2. **Wie lange dauert es, den Fragebogen auszufüllen?**
3. **Kann ich die Ergebnisse der Studie erhalten? Was bringt mir die Teilnahme?**

1. Was passiert mit meinen Daten und wer hat Zugang dazu?

- Der Fragebogen wird von einer externen Dienstleistungsfirma - der FH-online – mit dem Online-Verfahren eva-basic erhoben. Ihr Unternehmen oder andere Dritte haben zu keinem Zeitpunkt Zugang zu diesen Daten.

- Alle Daten unterliegen den Bestimmungen des Datenschutzes. Sie erhalten vom Forscherteam eine Chiffre zugewiesen oder stellen diese selbst aus. Alle Antworten werden nur als Gruppenstatistiken ausgewertet.

- Sie können die Studie zu einem Selbstbild-Fremdbild Abgleich über Ihr Führungsverhalten nutzen (180 Grad-Feedback), indem Sie die Version „Selbsteinschätzung“ für sich selbst ausfüllen und die Version „Fremdeinschätzung“ mit einer Chiffre an Ihre Mitarbeiter oder Kollegen weiterleiten. (Dieses Vorgehen unterliegt eventuell Bestimmungen in Ihrem Unternehmen und ist daher nur auf Nachfrage verfügbar; Anfragen an : info@ursulawagner.com)

Wie lange dauert es, den Fragebogen auszufüllen? Muss ich alle Fragen beantworten?

- Für die Beantwortung des gesamten Fragebogens mit den statistischen Angaben zur Person benötigen Sie etwa 20 Minuten Zeit in der Version Selbsteinschätzung. In der Version „Fremdeinschätzung/“ sind es 25 Minuten, weil Sie zusätzlich Angaben zu der Person machen, die Sie einschätzen.

- Wir bitten Sie, alle Fragen und statistischen Angaben zur Person zu beantworten. Der Fragebogen kann zu Forschungszwecken und für Ihre Rückmeldung nur ausgewertet werden, wenn Sie alle Fragen beantworten. Dennoch ermöglicht die technische Durchführung des Fragebogens, dass Sie einzelne statistische Angaben zu Ihrer Person nicht ausfüllen müssen, wenn Sie dies nicht möchten.

Kann ich die Ergebnisse der Studie erhalten? Was bringt mir die Teilnahme?

- Ergebnisse dieser Studie sind nach der Auswertung für Sie kostenfrei erhältlich. Schicken Sie Ihre Anfrage nach dem Ausfüllen separat per mail an: info@ursulawagner.com
- Eine individuelle Auswertung ist direkt im Anschluss an Ihre Selbsteinschätzung möglich. Setzen Sie dazu zu Beginn eine individuelle Chiffre fest und teilen Sie diese per Email der Forscherin mit: info@ursulawagner.com. Ansonsten können Ihre Daten nicht ausgewertet werden, da sie anonym sind.

- Die Studie gibt Ihnen Aufschluss über Ihr Führungsverhalten. Besonders angesprochen sind dabei Leistungsmotivation und Bindung von Mitarbeitern, nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg, Sicherheit in ethischen Verhaltensfragen und Erzeugung von Compliance sowie Mentorenfähigkeiten. In der Version Selbstbild-Fremdbild Abgleich (180 Grad-Feedback) erhalten Sie zusätzlich persönliche Informationen über Ihr Führungsverhalten. (Dieses Vorgehen unterliegt eventuell Bestimmungen in Ihrem Unternehmen und ist nur auf Anfrage verfügbar).

  Weitere Fragen können Sie stellen unter: info@ursulawagner.com

8.9 Berechnungen WEIMA Datensatz Selbsteinschätzung

8.9.1 WEIMA-S1 Faktor Bottom line Management Indices (pj, rjt, sjt)

Tab. 105: Bottom line management – Schwierigkeitsindex, Trennschärfe und Selektionskennwert

Bottom line management (WEIMA-S1)								
Pj = Schwierigkeitsindex jt = Trennschärfe, Sjt = Selektionskennwer					Skalenstufen			
Item	Pj	rjt	Sjt	0	1	2	3	4
S_08	,3569	,6018	,6281	40	28	33	27	3
S_41	,1705	,5124	,6813	77	28	20	6	1
S_43	,0921	,4937	,8536	98	23	10	2	0
S_46	,3409	,5263	,5552	25	53	37	15	2
S_35	,1336	,4921	,7232	82	32	13	4	0
S_34	,2914	,4004	,4406	43	43	32	12	3
S_25	,3966	,4375	,4472	26	36	42	25	4
S_19	,1936	,4506	,5702	71	34	18	7	3
S_01	,4323	,4338	,4378	23	33	37	37	3
S_09	,6004	,4564	,4659	6	30	27	43	26
S_50	,2748	,3979	,4457	41	45	36	9	0
Mean Pj	,2985							

Mean rjt Trennschärfe: 0,4729

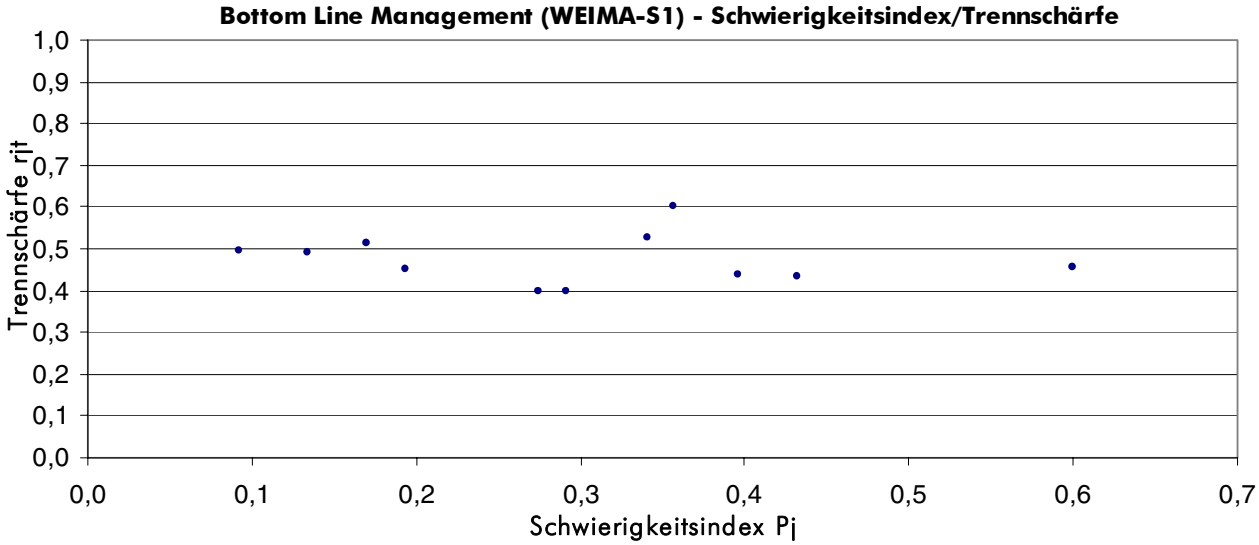


Abb. 23: WEIMA-S1 (Bottom line Management) – Schwierigkeitsindizes/Trennschärfe Diagramm

8.9.2 WEIMA-S2 Nachhaltige Führung – Indizes (pj, rjt, sjt)

Tab. 106: WEIMA-S3 (*Nachhaltige Führung*) – Indices (pj, rjt, sjt)

Nachhaltige Führung (WEIMA-S2)								
Pj = Schwierigkeitsindex rjt = Trennschärfe, Sjt = Selektionskennwer					Skalenstufen			
Item	Pj	rjt	Sjt	0	1	2	3	4
S_74	,6962	,6593	,7168	2	10	26	68	24
S_67	,6404	,5568	,5801	3	10	39	67	11
S_72	,7154	,6768	,7499	3	5	27	67	28
S_68	,7212	,6105	,6807	2	3	29	70	26
S_71	,7404	,5917	,6748	3	3	23	68	33
S_75	,5558	,5029	,5061	10	19	43	48	10
S_69	,8019	,5726	,7184	2	3	7	72	46
Mean Pj	,6959							

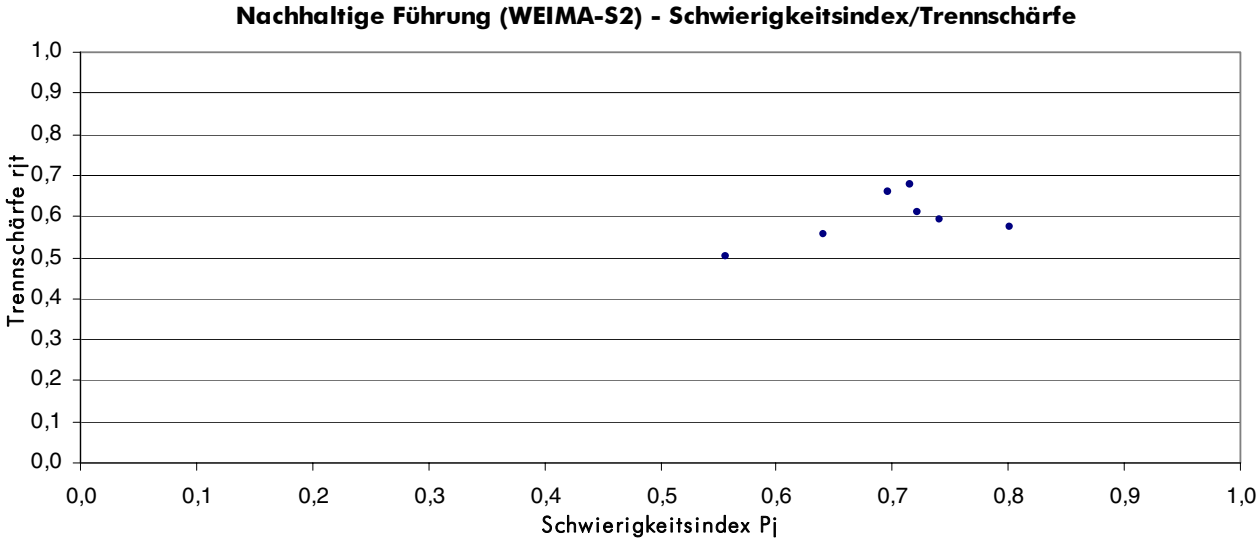


Abb. 24: WEIMA-S2 (Nachhaltige Führung) (pj, rjt, sjt)

8.9.3 WEIMA-S3 (*Integrierende Führung*) – Indizes (pj, rjt, sjt)

Tab. 107: WEIMA-S3 (*Integrierende Führung*) – Indizes (pj, rjt, sjt)

Integrierende Führung (WEIMA-S3)								
Pj = Schwierigkeitsindex rjt = Trennschärfe, Sjt = Selektionskennwer					Skalenstufen			
Item	Pj	rjt	Sjt	0	1	2	3	4
S_22	,7292	,6686	,7523	2	4	25	73	28
S_54	,5985	,5142	,5245	5	19	42	51	15
S_26	,8385	,6943	,9433	2	0	8	60	60
S_40	,8045	,5583	,7039	4	9	14	33	73
S_57	,6970	,4466	,4859	2	12	26	64	28
S_18	,7159	,5104	,5659	3	5	31	61	32
S_20	,7331	,6183	,6989	2	4	30	62	35
S_14	,8271	,5473	,7236	1	2	16	50	64
S_23	,7387	,6145	,6994	3	10	24	49	47
Mean Pj	,7425							

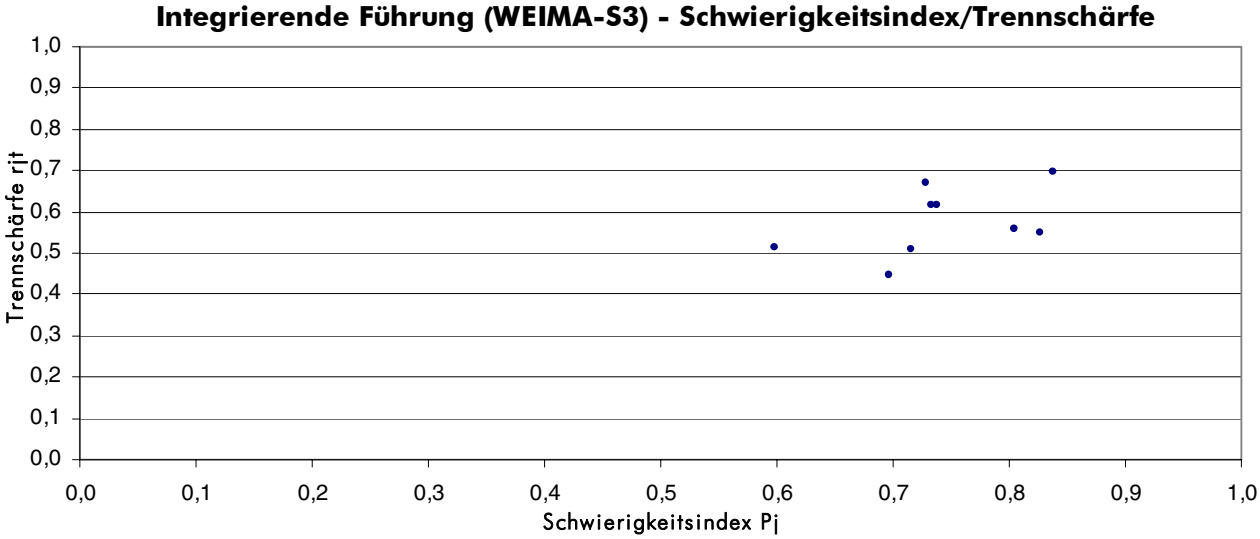


Abb. 25: Schwierigkeitsindizes/Trennschärfe Diagramm

8.9.4 WEIMA-S4 Integrität und Offenheit – Indices (pj, rjt, sjt)

Tab. 108: WEIMA-S4 (Integrität und Offenheit) – Indices (pj, rjt, sjt)

Integrität und Offenheit (WEIMA-S4)								
Pj = Schwierigkeitsindex rjt = Trennschärfe, Sjt = Selektionskennwer					Skalenstufen			
Item	Pj	rjt	Sjt	0	1	2	3	4
S_48	,7973	,4118	,5122	0	6	12	65	49
S_10	,8447	,3164	,4368	0	2	10	56	64
S_58	,8049	,4503	,5682	2	3	18	50	59
Mean Pj	,8157							

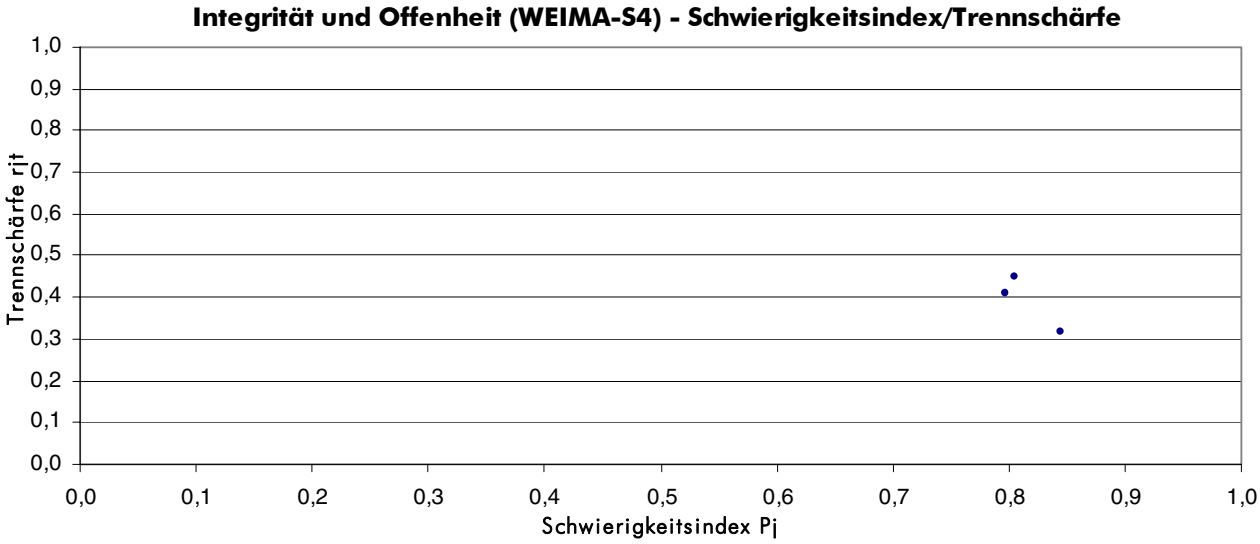


Abb. 26: WEIMA-S4 Integrität und Offenheit – Schwierigkeitsindizes/Trennschärfe Diagramm

8.9.4.1 WEIMA-S5 (Organisationales Vertrauen) – Indices (pj, rjt, sjt)

Tab. 109: WEIMA-S5 (Organisationales Vertrauen) – Schwierigkeitsindizes

Organisationales Vertrauen (WEIMA-S5)								
Pj = Schwierigkeitsindex jt = Trennschärfe, Sjt = Selektionskennwer					Skalenstufen			
Item	Pj	rjt	Sjt	0	1	2	3	4
S_60U	,6721	,4822	,5136	13	12	23	26	48
S_24	,7097	,5430	,5981	6	9	27	39	43
S_63	,6805	,3379	,3623	4	10	27	70	22
Mean Pj	,6874							

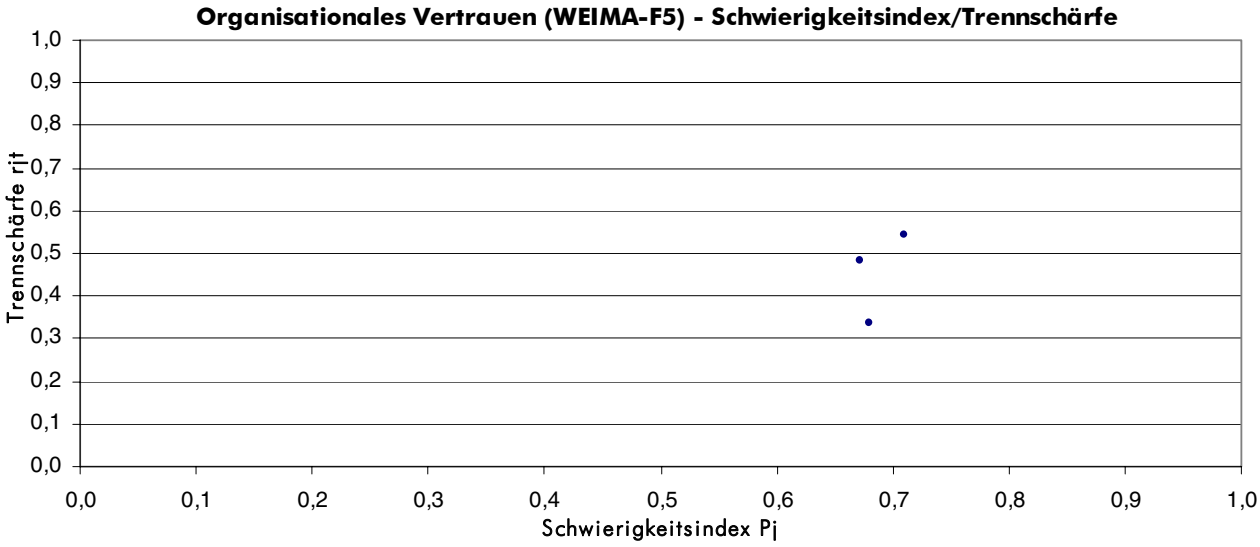


Abb. 27: WEIMA-S5 (Organisationales Vertrauen) – Schwierigkeitsindizes/Trennschärfe Diagramm

8.10 Clusteranalyse WEIMA-S Datensatz

8.10.1 Test der Homogenität der Varianzen Clusteranalyse der WEIMA-S-Faktoren

Tab. 110: Clusteranalyse der WEIMA-S-Faktoren (Homogenität der Varianzen)

Test der Homogenität der Varianzen

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
F1S Bottom line management	,335	2	112	,716
F2S Nachhaltige Führung	,240	2	112	,787
F3S Achtsame Führung	3,299	2	112	,041
F4S Integrität und Offenheit	,117	2	112	,890
F5S Organisatorisches Vertrauen	3,250	2	112	,042
FGS Gesamtwert (WEIMA-S)	2,732	2	112	,069

Tab. 111: Clusteranalyse der WEIMA-S-Faktoren (Anova)

ONEWAY ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
F1S Bottom line management	Zwischen den Gruppen	2,910	2	1,455	4,620	,012
	Innerhalb der Gruppen	35,271	112	,315		
	Gesamt	38,181	114			
F2S Nachhaltige Führung	Zwischen den Gruppen	9,663	2	4,832	21,214	,000
	Innerhalb der Gruppen	25,509	112	,228		
	Gesamt	35,172	114			
F3S Achtsame Führung	Zwischen den Gruppen	9,717	2	4,859	24,235	,000
	Innerhalb der Gruppen	22,454	112	,200		
	Gesamt	32,171	114			
F4S Integrität und Offenheit	Zwischen den Gruppen	8,310	2	4,155	15,841	,000
	Innerhalb der Gruppen	29,377	112	,262		
	Gesamt	37,687	114			
F5S Organisatorisches Vertrauen	Zwischen den Gruppen	58,368	2	29,184	149,132	,000
	Innerhalb der Gruppen	21,918	112	,196		
	Gesamt	80,286	114			
FGS Gesamtwert (WEIMA-S)	Zwischen den Gruppen	5,068	2	2,534	49,787	,000
	Innerhalb der Gruppen	5,701	112	,051		
	Gesamt	10,769	114			

Tab. 112: Clusteranalyse der WEIMA-S-Faktoren (Robuste Verfahren)

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

		Statistik[a]	df1	df2	Sig.
F1S Bottom line management	Welch-Test	4,228	2	72,452	,018
	Brown-Forsythe	4,568	2	106,104	,013
F2S Nachhaltige Führung	Welch-Test	18,915	2	73,152	,000
	Brown-Forsythe	21,464	2	108,285	,000
F3S Achtsame Führung	Welch-Test	31,204	2	73,578	,000
	Brown-Forsythe	24,656	2	104,282	,000
F4S Integrität und Offenheit	Welch-Test	16,558	2	73,597	,000
	Brown-Forsythe	15,910	2	110,548	,000
F5S Organisatorisches Vertrauen	Welch-Test	121,765	2	72,068	,000
	Brown-Forsythe	150,236	2	97,621	,000
FGS Gesamtwert (WEIMA-S)	Welch-Test	49,520	2	69,378	,000
	Brown-Forsythe	49,078	2	97,737	,000

a. Asymptotisch F-verteilt

Tab. 113: Clusteranalyse der WEIMA-S-Faktoren (Mehrfachvergleiche)

Mehrfachvergleiche

Bonferroni

Abhängige Variable	(I) QCL_1B	(J) QCL_1B	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall Untergrenze	95%-Konfidenzintervall Obergrenze
F1S Bottom line management	2	3	-,3880*	,12946	,010	-,7027	-,0734
F2S Nachhaltige Führung	1	2	-,3041*	,11198	,023	-,5763	-,0320
		3	,4055*	,10613	,001	,1476	,6635
	2	3	,7097*	,11010	,000	,4421	,9773
F3S Achtsame Führung	1	2	-,4139*	,10506	,000	-,6692	-,1585
		3	,3050*	,09957	,008	,0630	,5470
	2	3	,7189*	,10329	,000	,4678	,9699
F4S Integrität und Offenheit	1	2	-,3074*	,12017	,036	-,5995	-,0154
		3	,3541*	,11389	,007	,0773	,6309
	2	3	,6615*	,11815	,000	,3744	,9487
F5S Organisatorisches Vertrauen	1	2	-1,6943*	,10380	,000	-1,9466	-1,4420
		3	-1,2723*	,09837	,000	-1,5114	-1,0332
	2	3	,4220*	,10205	,000	,1740	,6701
FGS Gesamtwert (WEIMA-S)	1	2	-,4899*	,05293	,000	-,6185	-,3612
		3	-,0650	,05017	,593	-,1870	,0569
	2	3	,4248*	,05205	,000	,2983	,5513

*. Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .05 signifikant.

8.11 Hypothesentests (Kreuztabellen)

8.11.1 Personengruppen

8.11.1.1 Personengruppen nach Berufsfeld/Funktion

Tab. 114: Verteilung der Berufsfeld-Funktionen in den Personengruppen (Kreuztabelle)

FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion * QCL_1B Kreuztabelle

			QCL_1B			
			1	2	3	Gesamt
FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion	0	Anzahl	3	5	6	14
		% von FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion	21,4%	35,7%	42,9%	100,0%
		% von QCL_1B	7,9%	14,7%	14,3%	12,3%
		Residuen	-1,7	,8	,8	
	1 Administration, Finanzen	Anzahl	2	0	6	8
		% von FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion	25,0%	,0%	75,0%	100,0%
		% von QCL_1B	5,3%	,0%	14,3%	7,0%
		Residuen	-,7	-2,4	3,1	
	2 Forschung & Produktentwicklung	Anzahl	1	1	2	4
		% von FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
		% von QCL_1B	2,6%	2,9%	4,8%	3,5%
		Residuen	-,3	-,2	,5	
	3 Produktion	Anzahl	0	2	0	2
		% von FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% von QCL_1B	,0%	5,9%	,0%	1,8%
		Residuen	-,7	1,4	-,7	
	4 Stabsfunktionen/Strategie/Vorstand	Anzahl	1	5	1	7
		% von FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
		% von QCL_1B	2,6%	14,7%	2,4%	6,1%
		Residuen	-1,3	2,9	-1,6	
	5 Projektmanagement	Anzahl	7	7	4	18
		% von FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion	38,9%	38,9%	22,2%	100,0%
		% von QCL_1B	18,4%	20,6%	9,5%	15,8%
		Residuen	1,0	1,6	-2,6	
	6 Personal	Anzahl	9	4	7	20
		% von FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion	45,0%	20,0%	35,0%	100,0%
		% von QCL_1B	23,7%	11,8%	16,7%	17,5%
		Residuen	2,3	-2,0	-,4	
	7 Vertrieb	Anzahl	1	4	3	8
		% von FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
		% von QCL_1B	2,6%	11,8%	7,1%	7,0%
		Residuen	-1,7	1,6	,1	
	8 Ausführende von Dienstleistungen	Anzahl	14	6	10	30
		% von FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion	46,7%	20,0%	33,3%	100,0%
		% von QCL_1B	36,8%	17,6%	23,8%	26,3%
		Residuen	4,0	-2,9	-1,1	
	9 Andere und zwar:(aktiviert)	Anzahl	0	0	3	3
		% von FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% von QCL_1B	,0%	,0%	7,1%	2,6%
		Residuen	-1,0	-,9	1,9	
Gesamt		Anzahl	38	34	42	114
		% von FUNKT1_S Berufsfeld/Funktion	33,3%	29,8%	36,8%	100,0%
		% von QCL_1B	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 115: Verteilung der Berufsfeld-Funktionen in den Personengruppen (Hypothesentests)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	30,547[a]	18	,032	.[b]		
Likelihood-Quotient	32,832	18	,017	,041		
Exakter Test nach Fisher	25,515			,054		
Zusammenhang linear-mit-linear	1,661[c]	1	,198	,205	,103	,007
Anzahl der gültigen Fälle	114					

a. 20 Zellen (66,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,60.

b. Kann nicht berechnet werden, da zuwenig Arbeitsspeicher vorhanden ist.

c. Die standardisierte Statistik ist -1,289.

8.11.1.2 Personengruppen nach aktiver Glaubensausübung

Tab. 116: Verteilung der „aktiv Gläubigen“ in den Personengruppen (Kreuztabelle)

AG_A_S Ich übe meinen Glauben aktiv aus: * QCL_1B Kreuztabelle

			QCL_1B			Gesamt
			1	2	3	
AG_A_S Ich übe meinen Glauben aktiv aus:	1 nein	Anzahl	17	14	31	62
		% von AG_A_S Ich übe meinen Glauben aktiv aus:	27,4%	22,6%	50,0%	100,0%
		% von QCL_1B	48,6%	42,4%	77,5%	57,4%
		Residuen	-3,1	-4,9	8,0	
	2 ja	Anzahl	18	19	9	46
		% von AG_A_S Ich übe meinen Glauben aktiv aus:	39,1%	41,3%	19,6%	100,0%
		% von QCL_1B	51,4%	57,6%	22,5%	42,6%
		Residuen	3,1	4,9	-8,0	
Gesamt		Anzahl	35	33	40	108
		% von AG_A_S Ich übe meinen Glauben aktiv aus:	32,4%	30,6%	37,0%	100,0%
		% von QCL_1B	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 117: Verteilung der „aktiv Gläubigen“ in den Personengruppen (Hypothesentests)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	10,752[a]	2	,005	,005		
Likelihood-Quotient	11,209	2	,004	,005		
Exakter Test nach Fisher	10,936			,005		
Zusammenhang linear-mit-linear	6,713[b]	1	,010	,010	,006	,003
Anzahl der gültigen Fälle	108					

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 14,06.

b. Die standardisierte Statistik ist -2,591.

8.11.1.3 Personengruppen nach der Intensität aktiver Glaubensausübung

Tab. 118: Intensität der „aktiven Glaubensausübung“ in den Personengruppen (Kreuztabelle)

AG_B_S Wenn ja: Anmerkung zur Einschätzung der Intensität der Aktivitäten: * QCL_1B Kreuztabelle

			QCL_1B			Gesamt
			1	2	3	
AG_B_S Wenn ja: Anmerkung zur Einschätzung der Intensität der Aktivitäten:	0	Anzahl	18	15	31	64
		% von AG_B_S Wenn ja: Anmerkung zur Einschätzung der Intensität der Aktivitäten:	28,1%	23,4%	48,4%	100,0%
		% von QCL_1B	47,4%	44,1%	77,5%	57,1%
		Residuen	-3,7	-4,4	8,1	
	1 selten (weniger als einmal wöchentlich)	Anzahl	12	7	2	21
		% von AG_B_S Wenn ja: Anmerkung zur Einschätzung der Intensität der Aktivitäten:	57,1%	33,3%	9,5%	100,0%
		% von QCL_1B	31,6%	20,6%	5,0%	18,8%
		Residuen	4,9	,6	-5,5	
	2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)	Anzahl	6	7	3	16
		% von AG_B_S Wenn ja: Anmerkung zur Einschätzung der Intensität der Aktivitäten:	37,5%	43,8%	18,8%	100,0%
		% von QCL_1B	15,8%	20,6%	7,5%	14,3%
		Residuen	,6	2,1	-2,7	
	3 intensiv (täglich u. evtl. zusätzliche Aktivitäten)	Anzahl	2	5	4	11
		% von AG_B_S Wenn ja: Anmerkung zur Einschätzung der Intensität der Aktivitäten:	18,2%	45,5%	36,4%	100,0%
		% von QCL_1B	5,3%	14,7%	10,0%	9,8%
		Residuen	-1,7	1,7	,1	
Gesamt		Anzahl	38	34	40	112
		% von AG_B_S Wenn ja: Anmerkung zur Einschätzung der Intensität der Aktivitäten:	33,9%	30,4%	35,7%	100,0%
		% von QCL_1B	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 119: Intensität der „aktiven Glaubensausübung“ in den Personengruppen (Hypothesentests)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	15,902[a]	6	,014	,013		
Likelihood-Quotient	17,049	6	,009	,014		
Exakter Test nach Fisher	16,182			,010		
Zusammenhang linear-mit-linear	1,606[b]	1	,205	,208	,113	,020
Anzahl der gültigen Fälle	112					

a. 4 Zellen (33,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,34.

b. Die standardisierte Statistik ist -1,267.

8.11.1.4 Personengruppen nach Weltanschauung

Tab. 120: Weltanschauung in den Personengruppen (Kreuztabelle)

NKO_B_S wenn ja, … * QCL_1B Kreuztabelle

			QCL_1B			
			1	2	3	Gesamt
NKO_B_S wenn ja, …	0	Anzahl	16	20	26	62
		% von NKO_B_S wenn ja, …	25,8%	32,3%	41,9%	100,0%
		% von QCL_1B	45,7%	60,6%	65,0%	57,4%
		Residuen	-4,1	1,1	3,0	
	1 anthroposophisch	Anzahl	1	0	4	5
		% von NKO_B_S wenn ja, …	20,0%	,0%	80,0%	100,0%
		% von QCL_1B	2,9%	,0%	10,0%	4,6%
		Residuen	-,6	-1,5	2,1	
	2 bezeichne mich als religiös/spir. o. Kirchenzugehörigkeit	Anzahl	17	12	6	35
		% von NKO_B_S wenn ja, …	48,6%	34,3%	17,1%	100,0%
		% von QCL_1B	48,6%	36,4%	15,0%	32,4%
		Residuen	5,7	1,3	-7,0	
	3 bezeichne mich als atheistisch	Anzahl	1	1	4	6
		% von NKO_B_S wenn ja, …	16,7%	16,7%	66,7%	100,0%
		% von QCL_1B	2,9%	3,0%	10,0%	5,6%
		Residuen	-,9	-,8	1,8	
Gesamt		Anzahl	35	33	40	108
		% von NKO_B_S wenn ja, …	32,4%	30,6%	37,0%	100,0%
		% von QCL_1B	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 121: Weltanschauung in den Personengruppen (Hypothesentests)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	14,532[a]	6	,024	,019		
Likelihood-Quotient	15,974	6	,014	,022		
Exakter Test nach Fisher	13,581			,016		
Zusammenhang linear-mit-linear	2,463[b]	1	,117	,125	,065	,013
Anzahl der gültigen Fälle	108					

a. 6 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,53.

b. Die standardisierte Statistik ist -1,569.

8.11.1.5 Personengruppen nach Einfluss der spirituellen Ausrichtung im Beruf

Tab. 122: Personengruppen nach Einfluss der spirituellen Ausrichtung im Beruf (Kreuztabelle)

BH_S Meine weltanschaulichen oder relig. Werte leiten mich auch in meinem berufl. Handeln * QCL_1B Kreuztabelle

			QCL_1B			Gesamt
			1	2	3	
BH_S Meine weltanschaulichen oder relig. Werte leiten mich auch in meinem berufl. Handeln	1 nein	Anzahl	5	1	13	19
		% von BH_S Meine weltanschaulichen oder relig. Werte leiten mich auch in meinem berufl. Handeln	26,3%	5,3%	68,4%	100,0%
		% von QCL_1B	13,2%	2,9%	33,3%	17,1%
		Residuen	-1,5	-4,8	6,3	
	2 ja	Anzahl	33	33	26	92
		% von BH_S Meine weltanschaulichen oder relig. Werte leiten mich auch in meinem berufl. Handeln	35,9%	35,9%	28,3%	100,0%
		% von QCL_1B	86,8%	97,1%	66,7%	82,9%
		Residuen	1,5	4,8	-6,3	
Gesamt		Anzahl	38	34	39	111
		% von BH_S Meine weltanschaulichen oder relig. Werte leiten mich auch in meinem berufl. Handeln	34,2%	30,6%	35,1%	100,0%
		% von QCL_1B	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 123: Personengruppen nach Einfluss der spirituellen Ausrichtung im Beruf (Hypothesentests)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	12,465[a]	2	,002	,001		
Likelihood-Quotient	13,354	2	,001	,002		
Exakter Test nach Fisher	12,185			,002		
Zusammenhang linear-mit-linear	5,561[b]	1	,018	,023	,013	,007
Anzahl der gültigen Fälle	111					

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 5,82.

b. Die standardisierte Statistik ist -2,358.

8.11.1.6 Personengruppen nach Ausübung eines Entspannungsverfahrens

Tab. 124: Personengruppen nach Ausübung eines Entspannungsverfahrens (Kreuztabelle)

EF_S Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren: * QCL_1B Kreuztabelle

			QCL_1B			
			1	2	3	Gesamt
EF_S Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren:	1 nein	Anzahl	7	5	15	27
		% von EF_S Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren:	25,9%	18,5%	55,6%	100,0%
		% von QCL_1B	18,9%	14,7%	37,5%	24,3%
		Residuen	-2,0	-3,3	5,3	
	2 ja	Anzahl	30	29	25	84
		% von EF_S Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren:	35,7%	34,5%	29,8%	100,0%
		% von QCL_1B	81,1%	85,3%	62,5%	75,7%
		Residuen	2,0	3,3	-5,3	
Gesamt		Anzahl	37	34	40	111
		% von EF_S Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren:	33,3%	30,6%	36,0%	100,0%
		% von QCL_1B	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 125: Personengruppen nach Ausübung eines Entspannungsverfahrens (Hypothesentests)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	6,068[a]	2	,048	,047		
Likelihood-Quotient	5,950	2	,051	,054		
Exakter Test nach Fisher	5,692			,054		
Zusammenhang linear-mit-linear	3,699[b]	1	,054	,064	,036	,017
Anzahl der gültigen Fälle	111					

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 8,27.

b. Die standardisierte Statistik ist -1,923.

8.11.1.7 Personengruppen nach musischen Aktivitäten

Tab. 126: Personengruppen nach musischen Aktivitäten (Kreuztabelle)

MUSIK_S Ich beschäftige mich mit Musik oder Kunst (Rezeption oder aktiv) * QCL_1B Kreuztabelle

			QCL_1B			Gesamt
			1	2	3	
MUSIK_S Ich beschäftige mich mit Musik oder Kunst (Rezeption oder aktiv)	1 nein	Anzahl	6	11	16	33
		% von MUSIK_S Ich beschäftige mich mit Musik oder Kunst (Rezeption oder aktiv)	18,2%	33,3%	48,5%	100,0%
		% von QCL_1B	15,8%	32,4%	39,0%	29,2%
		Residuen	-5,1	1,1	4,0	
	2 ja	Anzahl	32	23	25	80
		% von MUSIK_S Ich beschäftige mich mit Musik oder Kunst (Rezeption oder aktiv)	40,0%	28,8%	31,3%	100,0%
		% von QCL_1B	84,2%	67,6%	61,0%	70,8%
		Residuen	5,1	-1,1	-4,0	
Gesamt		Anzahl	38	34	41	113
		% von MUSIK_S Ich beschäftige mich mit Musik oder Kunst (Rezeption oder aktiv)	33,6%	30,1%	36,3%	100,0%
		% von QCL_1B	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 127: Personengruppen nach musischen Aktivitäten (Hypothesentests)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	5,383[a]	2	,068	,061		
Likelihood-Quotient	5,695	2	,058	,059		
Exakter Test nach Fisher	5,505			,059		
Zusammenhang linear-mit-linear	5,057[b]	1	,025	,026	,016	,008
Anzahl der gültigen Fälle	113					

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 9,93.

b. Die standardisierte Statistik ist -2,249.

8.11.1.8 Personengruppen nach Intensität aller genannten Zusatzaktivitäten

Tab. 128: Personengruppen nach Intensität aller genannten Zusatzaktivitäten (Kreuztabelle)

PCD_S Wenn ja: Intensität für alle unter f.) genannten Aktivitäten in Summe: * QCL_1B Kreuztabelle

			QCL_1B			
			1	2	3	Gesamt
PCD_S Wenn ja: Intensität für alle unter f.) genannten Aktivitäten in Summe:	0	Anzahl	6	5	12	23
		% von PCD_S Wenn ja: Intensität für alle unter f.) genannten Aktivitäten in Summe:	26,1%	21,7%	52,2%	100,0%
		% von QCL_1B	15,8%	14,7%	28,6%	20,2%
		Residuen	-1,7	-1,9	3,5	
	1 selten	Anzahl	9	1	9	19
		% von PCD_S Wenn ja: Intensität für alle unter f.) genannten Aktivitäten in Summe:	47,4%	5,3%	47,4%	100,0%
		% von QCL_1B	23,7%	2,9%	21,4%	16,7%
		Residuen	2,7	-4,7	2,0	
	2 regelmäßig	Anzahl	18	25	17	60
		% von PCD_S Wenn ja: Intensität für alle unter f.) genannten Aktivitäten in Summe:	30,0%	41,7%	28,3%	100,0%
		% von QCL_1B	47,4%	73,5%	40,5%	52,6%
		Residuen	-2,0	7,1	-5,1	
	3 intensiv	Anzahl	5	3	4	12
		% von PCD_S Wenn ja: Intensität für alle unter f.) genannten Aktivitäten in Summe:	41,7%	25,0%	33,3%	100,0%
		% von QCL_1B	13,2%	8,8%	9,5%	10,5%
		Residuen	1,0	-,6	-,4	
Gesamt		Anzahl	38	34	42	114
		% von PCD_S Wenn ja: Intensität für alle unter f.) genannten Aktivitäten in Summe:	33,3%	29,8%	36,8%	100,0%
		% von QCL_1B	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 129: Personengruppen nach Intensität aller genannten Zusatzaktivitäten (Hypothesentests)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	12,455[a]	6	,053	,050		
Likelihood-Quotient	13,996	6	,030	,041		
Exakter Test nach Fisher	12,949			,038		
Zusammenhang linear-mit-linear	1,785[b]	1	,181	,188	,101	,020
Anzahl der gültigen Fälle	114					

a. 3 Zellen (25,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,58.

b. Die standardisierte Statistik ist -1,336.

8.12 Diskriminanzanalyse WEIMA-S Datensatz

Eigenwerte

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	2,674[a]	73,6	73,6	,853
2	,957[a]	26,4	100,0	,699

a. Die ersten 2 kanonischen Diskriminanzfunktionen werden in dieser Analyse verwendet.

Textergebnisse

Box-M		21,462
F	Näherungswert	1,718
	df1	12
	df2	56627,471
	Signifikanz	,056

Testet die Null-Hypothese der Kovarianz-Matrizen gleicher Grundgesamtheit.

Wilks-Lambda

Schritt	Anzahl der Variablen	Lambda	df1	df2	df3	Exaktes F Statistik	df1	df2	Signifikanz
1	1	,273	1	2	112	149,132	2	112,000	,000
2	2	,183	2	2	112	74,300	4	222,000	,000
3	3	,139	3	2	112	61,663	6	220,000	,000

Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten

	Funktion 1	Funktion 2
F1S Bottom line management	-,061	,793
F5S Organisationales Vertrauen	1,002	,601
FGS Gesamtwert (WEIMA-S)	-,009	-1,243

Klassifizierungsergebnisse[a]

		QCL_1B	Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit 1	2	3	Gesamt
Original	Anzahl	1	39	0	0	39
		2	0	33	1	34
		3	0	0	42	42
		Ungruppierte Fälle	5	0	2	7
	%	1	100,0	,0	,0	100,0
		2	,0	97,1	2,9	100,0
		3	,0	,0	100,0	100,0
		Ungruppierte Fälle	71,4	,0	28,6	100,0

a. 99,1% der ursprünglich gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.

Struktur-Matrix

	Funktion 1	Funktion 2
F5S Organisationales Vertrauen	,998*	,011
F4S Integrität und Offenheit[a]	,125	-,642*
FGS Gesamtwert (WEIMA-S)	,437	-,628*
F3S Integrierte Führung[a]	,051	-,579*
F2S Nachhaltige integrierte Führung[a]	,011	-,577*
F1S Bottom line management	-,071	,269*

Gemeinsame Korrelationen innerhalb der Gruppen zwischen Diskriminanzvariablen und standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionen
Variablen sind nach ihrer absoluten Korrelationsgröße innerhalb der Funktion geordnet.

*. Größte absolute Korrelation zwischen jeder Variablen und einer Diskriminanzfunktion

a. Diese Variable wird in der Analyse nicht verwendet.

8.12.1.1 Diskriminanzfunktionen (WEIMA-S)

$$D1 = 1.002 \cdot F5S - 0.61 \cdot F1S - 0.009 \cdot FGS$$

$$D2 = 0.793 \cdot F1S + 0,601 \cdot F5S - 1.243 FGS$$

FGS = Gesamtsumme WEIMA-S

F1S = Bottom Line Management

F5S = Organisationales Vertrauen

8.13 Regressionsanalysen WEIMA-S Datensatz

8.13.1 Regressionsanalysen der demographisches Daten mit Item S_19

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,217[a]	,047	,040	1,012	,047	6,243	1	126	,014

a. Einflußvariablen : (Konstante), GENDER_S Geschlecht

ANOVA[b]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	6,388	1	6,388	6,243	,014[a]
	Residuen	128,917	126	1,023		
	Gesamt	135,305	127			

a. Einflußvariablen : (Konstante), GENDER_S Geschlecht

b. Abhängige Variable: S_19 Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.

Koeffizienten[a]

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,483	,292		5,082	,000
	GENDER_S Geschlecht	-,449	,180	-,217	-2,499	,014

a. Abhängige Variable: S_19 Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.

ONEWAY deskriptive Statistiken

S_19 Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
1 weiblich	58	1,03	1,042	,137	,76	1,31	0	3
2 männlich'	70	,59	,985	,118	,35	,82	0	4
Gesamt	128	,79	1,032	,091	,61	,97	0	4

8.13.2 Regressionsanalyse mit Item 35: „Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch angesichts der Härte im globalen Wettbewerb“

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,294[a]	,086	,079	,777	,086	11,149	1	118	,001
2	,355[b]	,126	,111	,763	,040	5,360	1	117	,022

a. Einflußvariablen : (Konstante), BP_F3_S

b. Einflußvariablen : (Konstante), BP_F3_S, PCD_S

ANOVA[c]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	6,727	1	6,727	11,149	,001[a]
	Residuen	71,198	118	,603		
	Gesamt	77,925	119			
2	Regression	9,846	2	4,923	8,461	,000[b]
	Residuen	68,079	117	,582		
	Gesamt	77,925	119			

a. Einflußvariablen : (Konstante), BP_F3_S

b. Einflußvariablen : (Konstante), BP_F3_S, PCD_S

c. Abhängige Variable: S_35

Koeffizienten[a]

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,353	,258		5,246	,000
	BP_F3_S	-,499	,150	-,294	-3,339	,001
2	(Konstante)	1,590	,273		5,821	,000
	BP_F3_S	-,488	,147	-,287	-3,320	,001
	PCD_S	-,167	,072	-,200	-2,315	,022

a. Abhängige Variable: S_35

Korrelationen

		BP_F3_S	BH_S	MG_S	PCD_S	BP_F6_S	EF_S	MGD_S	ALTERG_S	EFD_S	ABSCHL_S	NKO_A_S
S_35	Korrelation nach Pearson	-,294**	-,261**	-,229*	-,219*	-,200*	-,198*	-,196*	-,190*	-,178*	,177*	-,152
	Signifikanz (2-seitig)	,001	,003	,011	,014	,029	,027	,029	,033	,049	,047	,117
	N	120	124	122	127	119	124	124	126	123	127	107

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

8.13.3 Regressionsanalyse Item S_35: Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter tätig

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	6,727[a]	1	6,727	11,149	,001	,086
Intercept	39,394	1	39,394	65,289	,000	,356
BP_F3_S	6,727	1	6,727	11,149	,001	,086
Fehler	71,198	118	,603			
Gesamt	111,000	120				
Korrigierte Gesamtvariation	77,925	119				

a. R-Quadrat = ,086 (korrigiertes R-Quadrat = ,079)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

BP_F3_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 nein	,85	,853	41
2 ja	,35	,734	79
Gesamt	,52	,809	120

8.13.4 Regressionsanalyse Item S_35: Meine weltanschaulichen oder religiösen Werte leiten mich auch in meinem berufl. Handeln

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	5,253[a]	1	5,253	8,937	,003	,068
Intercept	32,834	1	32,834	55,857	,000	,314
BH_S	5,253	1	5,253	8,937	,003	,068
Fehler	71,714	122	,588			
Gesamt	110,000	124				
Korrigierte Gesamtvariation	76,968	123				

a. R-Quadrat = ,068 (korrigiertes R-Quadrat = ,061)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

BH_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 nein	1,00	,943	19
2 ja	,43	,732	105
Gesamt	,52	,791	124

8.13.4.1 Regressionsanalyse Item S_35: Intensität aller genannten Aktivitäten (Coaching, etc.)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	4,358[a]	3	1,453	2,373	,074	,055
Intercept	24,795	1	24,795	40,504	,000	,248
PCD_S	4,358	3	1,453	2,373	,074	,055
Fehler	75,296	123	,612			
Gesamt	115,000	127				
Korrigierte Gesamtvariation	79,654	126				

a. R-Quadrat = ,055 (korrigiertes R-Quadrat = ,032)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

PCD_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
0	,75	1,005	28
1 selten	,65	,813	20
2 regelmäßig	,49	,716	63
3 intensiv	,13	,500	16
Gesamt	,53	,795	127

8.13.4.2 Regressionsanalyse Item S_35: Ich übe eine Form von Meditation:

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	4,021[a]	1	4,021	6,664	,011	,053
Intercept	37,070	1	37,070	61,437	,000	,339
MG_S	4,021	1	4,021	6,664	,011	,053
Fehler	72,405	120	,603			
Gesamt	110,000	122				
Korrigierte Gesamtvariation	76,426	121				

a. R-Quadrat = ,053 (korrigiertes R-Quadrat = ,045)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

MG_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 nein	,75	,863	48
2 ja	,38	,716	74
Gesamt	,52	,795	122

8.13.4.3 Regressionsanalyse Item S_35: Intensität der Meditation

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	4,963[a]	3	1,654	2,759	,045	,065
Intercept	21,458	1	21,458	35,782	,000	,230
MGD_S	4,963	3	1,654	2,759	,045	,065
Fehler	71,964	120	,600			
Gesamt	111,000	124				
Korrigierte Gesamtvariation	76,927	123				

a. R-Quadrat = ,065 (korrigiertes R-Quadrat = ,041)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

MGD_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
0	,77	,857	48
1 einmal wöchentlich	,28	,575	18
2 mehrmals wöchentlich	,39	,737	41
3 täglich	,41	,795	17
Gesamt	,52	,791	124

8.13.4.4 Regressionsanalyse Item S_35: Seit wie vielen Jahren sind Sie in diesem Unternehmen tätig?

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	4,174[a]	2	2,087	3,388	,037	,055
Intercept	34,929	1	34,929	56,689	,000	,328
BP_F6_S	4,174	2	2,087	3,388	,037	,055
Fehler	71,473	116	,616			
Gesamt	109,000	119				
Korrigierte Gesamtvariation	75,647	118				

a. R-Quadrat = ,055 (korrigiertes R-Quadrat = ,039)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

BP_F6_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 1-5	,67	,758	30
2 6-15	,69	,924	42
3 >15'	,30	,657	47
Gesamt	,53	,801	119

8.13.4.5 Regressionsanalyse Item S_35: Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	3,108[a]	1	3,108	5,004	,027	,039
Intercept	36,172	1	36,172	58,247	,000	,323
EF_S	3,108	1	3,108	5,004	,027	,039
Fehler	75,763	122	,621			
Gesamt	114,000	124				
Korrigierte Gesamtvariation	78,871	123				

a. R-Quadrat = ,039 (korrigiertes R-Quadrat = ,032)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

EF_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 nein	,81	,980	31
2 ja	,44	,714	93
Gesamt	,53	,801	124

8.13.4.6 Regressionsanalyse Item S_35: Intensität aller genannten Aktivitäten (Entspannung, etc.)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	3,975[a]	3	1,325	2,170	,095	,052
Intercept	24,447	1	24,447	40,031	,000	,252
EFD_S	3,975	3	1,325	2,170	,095	,052
Fehler	72,675	119	,611			
Gesamt	111,000	123				
Korrigierte Gesamtvariation	76,650	122				

a. R-Quadrat = ,052 (korrigiertes R-Quadrat = ,028)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

EFD_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
0	,86	,970	28
1 selten (weniger als einmal wöchentlich)	,41	,590	22
2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)	,43	,712	63
3 intensiv (täglich u. evtl. zusätzliche Aktivitäten)	,50	,972	10
Gesamt	,53	,793	123

8.13.4.7 Regressionsanalyse Item S_35: Altersgruppen

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	3,538[a]	2	1,769	2,867	,061	,045
Intercept	35,271	1	35,271	57,166	,000	,317
ALTERG_S	3,538	2	1,769	2,867	,061	,045
Fehler	75,891	123	,617			
Gesamt	114,000	126				
Korrigierte Gesamtvariation	79,429	125				

a. R-Quadrat = ,045 (korrigiertes R-Quadrat = ,029)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

ALTERG_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 23-44 J.	,66	,794	41
2 45-50 J.	,63	,994	41
3 51-65 J.	,30	,509	44
Gesamt	,52	,797	126

8.13.4.8 Regressionsanalyse Item S_35: Höchster Abschluss

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	3,585[a]	8	,448	,695	,695	,045
Intercept	10,148	1	10,148	15,742	,000	,118
ABSCHL_S	3,585	8	,448	,695	,695	,045
Fehler	76,069	118	,645			
Gesamt	115,000	127				
Korrigierte Gesamtvariation	79,654	126				

a. R-Quadrat = ,045 (korrigiertes R-Quadrat = -,020)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

ABSCHL_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
0	,50	,707	2
1 Professorentitel	,00	.	1
2 Doktorgrad	,32	,582	19
3 Hochschulabschluss	,44	,813	45
4 FH-Abschluss	,59	,832	37
5 Meisterbrief	,83	1,329	6
6 abgeschlossene Berufsausbildung	,80	,789	10
7 Abitur	,50	,577	4
8 Realschulabschluss	1,00	,000	3
Gesamt	,53	,795	127

8.13.4.9 Regressionsanalyse Item S_35: Nicht-konfessionelle Orientierung

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	1,592[a]	1	1,592	2,495	,117	,023
Intercept	29,293	1	29,293	45,927	,000	,304
NKO_A_S	1,592	1	1,592	2,495	,117	,023
Fehler	66,969	105	,638			
Gesamt	100,000	107				
Korrigierte Gesamtvariation	68,561	106				

a. R-Quadrat = ,023 (korrigiertes R-Quadrat = ,014)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_35

NKO_A_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 nein	,65	,880	60
2 ja	,40	,681	47
Gesamt	,54	,804	107

8.13.5 Regressionsanalyse mit Item S_46: Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere meine Entscheidungen daran

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,357[a]	,128	,120	,939	,128	16,088	1	110	,000
2	,405[b]	,164	,148	,924	,036	4,717	1	109	,032
3	,447[c]	,200	,177	,908	,036	4,835	1	108	,030

a. Einflußvariablen : (Konstante), MGD_S

b. Einflußvariablen : (Konstante), MGD_S, ABSCHL_S

c. Einflußvariablen : (Konstante), MGD_S, ABSCHL_S, KB1_S

ANOVA[d]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	14,198	1	14,198	16,088	,000[a]
	Residuen	97,079	110	,883		
	Gesamt	111,277	111			
2	Regression	18,225	2	9,112	10,674	,000[b]
	Residuen	93,052	109	,854		
	Gesamt	111,277	111			
3	Regression	22,212	3	7,404	8,978	,000[c]
	Residuen	89,064	108	,825		
	Gesamt	111,277	111			

a. Einflußvariablen : (Konstante), MGD_S

b. Einflußvariablen : (Konstante), MGD_S, ABSCHL_S

c. Einflußvariablen : (Konstante), MGD_S, ABSCHL_S, KB1_S

d. Abhängige Variable: S_46

Koeffizienten[a]

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,810	,132		13,741	,000
	MGD_S	-,319	,080	-,357	-4,011	,000
2	(Konstante)	1,288	,273		4,718	,000
	MGD_S	-,300	,079	-,335	-3,806	,000
	ABSCHL_S	,135	,062	,191	2,172	,032
3	(Konstante)	1,833	,365		5,018	,000
	MGD_S	-,293	,077	-,328	-3,781	,000
	ABSCHL_S	,140	,061	,198	2,283	,024
	KB1_S	-,378	,172	-,190	-2,199	,030

a. Abhängige Variable: S_46

Korrelationen

		S_46	MGD_S	BP_F3_S	ALTERG_S	ABSCHL_S	KB1_S
Korrelation nach Pearson	S_46	1,000	-,357	-,256	-,219	,230	-,196
	MGD_S	-,357	1,000	,281	,335	-,113	,036
	BP_F3_S	-,256	,281	1,000	,371	-,180	-,043
	ALTERG_S	-,219	,335	,371	1,000	-,020	-,043
	ABSCHL_S	,230	-,113	-,180	-,020	1,000	,029
	KB1_S	-,196	,036	-,043	-,043	,029	1,000
Signifikanz (einseitig)	S_46	.	,000	,003	,010	,007	,019
	MGD_S	,000	.	,001	,000	,117	,351
	BP_F3_S	,003	,001	.	,000	,029	,326
	ALTERG_S	,010	,000	,000	.	,416	,326
	ABSCHL_S	,007	,117	,029	,416	.	,379
	KB1_S	,019	,351	,326	,326	,379	.
N	S_46	112	112	112	112	112	112
	MGD_S	112	112	112	112	112	112
	BP_F3_S	112	112	112	112	112	112
	ALTERG_S	112	112	112	112	112	112
	ABSCHL_S	112	112	112	112	112	112
	KB1_S	112	112	112	112	112	112

8.13.5.1 Regressionsanalyse Item S_46 Wenn meditiert wie, wie intensiv

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_46

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	10,927[a]	3	3,642	3,983	,010	,091
Intercept	156,718	1	156,718	171,366	,000	,588
MGD_S	10,927	3	3,642	3,983	,010	,091
Fehler	109,742	120	,915			
Gesamt	351,000	124				
Korrigierte Gesamtvariation	120,669	123				

a. R-Quadrat = ,091 (korrigiertes R-Quadrat = ,068)

2. wenn ja (Meditation), wie intensiv:

Abhängige Variable: S_46

wenn ja (Meditation), wie intensiv:	Mittelwert	Standardfehler	95% Konfidenzintervall	
			Untergrenze	Obergrenze
0	1,708	,138	1,435	1,982
1 einmal wöchentlich	1,167	,225	,720	1,613
2 mehrmals wöchentlich	1,244	,149	,948	1,540
3 täglich	,882	,232	,423	1,342

8.13.5.2 Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter in leitender Funktion tätig

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_46

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	7,240[a]	1	7,240	7,887	,006	,063
Intercept	235,475	1	235,475	256,526	,000	,687
BP_F3_S	7,240	1	7,240	7,887	,006	,063
Fehler	107,399	117	,918			
Gesamt	349,000	119				
Korrigierte Gesamtvariation	114,639	118				

a. R-Quadrat = ,063 (korrigiertes R-Quadrat = ,055)

2. Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter

Abhängige Variable: S_46

Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene	Mittelwert	Standardfehler	95% Konfidenzintervall	
			Untergrenze	Obergrenze
1 nein	1,750	,151	1,450	2,050
2 ja	1,228	,108	1,014	1,441

8.13.5.3 Seit wie vielen Jahren Führungskraft?

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_46

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	7,233[a]	2	3,617	3,924	,022	,062
Intercept	230,934	1	230,934	250,538	,000	,680
BP_F6_S	7,233	2	3,617	3,924	,022	,062
Fehler	108,767	118	,922			
Gesamt	341,000	121				
Korrigierte Gesamtvariation	116,000	120				

a. R-Quadrat = ,062 (korrigiertes R-Quadrat = ,046)

2. Seit wie vielen Jahren sind Sie Führungskraft?

Abhängige Variable: S_46

Seit wie vielen Jahren sind Sie Führungskraft?	Mittelwert	Standardfehler	95% Konfidenzintervall	
			Untergrenze	Obergrenze
1 1-5	1,733	,175	1,386	2,080
2 6-15	1,386	,145	1,100	1,673
3 >15'	1,106	,140	,829	1,384

8.13.5.4 Einfluss der Altersgruppen

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_46

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	10,203[a]	2	5,102	5,782	,004	,085
Intercept	240,366	1	240,366	272,436	,000	,687
ALTERG_S	10,203	2	5,102	5,782	,004	,085
Fehler	109,403	124	,882			
Gesamt	358,000	127				
Korrigierte Gesamtvariation	119,606	126				

a. R-Quadrat = ,085 (korrigiertes R-Quadrat = ,071)

2. Altersgruppen

Abhängige Variable: S_46

Altersgruppen	Mittelwert	Standardfehler	95% Konfidenzintervall	
			Untergrenze	Obergrenze
1 23-44 J.	1,780	,147	1,490	2,071
2 45-50 J.	1,167	,145	,880	1,454
3 51-65 J.	1,182	,142	,902	1,462

8.13.5.5 Einfluss des Berufsabschlusses

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_46

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	18,516[a]	8	2,315	2,675	,010	,152
Intercept	104,958	1	104,958	121,318	,000	,505
ABSCHL_S	18,516	8	2,315	2,675	,010	,152
Fehler	102,953	119	,865			
Gesamt	358,000	128				
Korrigierte Gesamtvariation	121,469	127				

a. R-Quadrat = ,152 (korrigiertes R-Quadrat = ,095)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_46

ABSCHL_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
0	1,00	1,414	2
1 Professorentitel	3,00	.	1
2 Doktorgrad	1,37	,831	19
3 Hochschulabschluss	1,21	,954	47
4 FH-Abschluss	1,22	,821	37
5 Meisterbrief	1,50	1,225	6
6 abgeschlossene Berufsausbildung	1,44	1,130	9
7 Abitur	3,00	,816	4
8 Realschulabschluss	2,33	1,155	3
Gesamt	1,36	,978	128

8.13.5.6 Konfessionelle Gebundenheit

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_46

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	4,014[a]	1	4,014	4,267	,041	,034
Intercept	237,129	1	237,129	252,087	,000	,677
KB1_S	4,014	1	4,014	4,267	,041	,034
Fehler	112,879	120	,941			
Gesamt	351,000	122				
Korrigierte Gesamtvariation	116,893	121				

a. R-Quadrat = ,034 (korrigiertes R-Quadrat = ,026)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_46

KB1_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 nein	1,58	,963	57
2 ja	1,22	,976	65
Gesamt	1,39	,983	122

8.13.6 Regressionsanalyse für Item S_71: Ich wirke als Vorbild, an dem andere sich in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,223[a]	,050	,041	,853	,050	5,788	1	111	,018
2	,311[b]	,097	,080	,835	,047	5,768	1	110	,018
3	,362[c]	,131	,107	,823	,034	4,299	1	109	,040

a. Einflußvariablen : (Konstante), ALTER2_S

b. Einflußvariablen : (Konstante), ALTER2_S, EF_S

c. Einflußvariablen : (Konstante), ALTER2_S, EF_S, BP_F2_S

ANOVA[d]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	4,209	1	4,209	5,788	,018[a]
	Residuen	80,711	111	,727		
	Gesamt	84,920	112			
2	Regression	8,230	2	4,115	5,902	,004[b]
	Residuen	76,690	110	,697		
	Gesamt	84,920	112			
3	Regression	11,140	3	3,713	5,486	,002[c]
	Residuen	73,780	109	,677		
	Gesamt	84,920	112			

a. Einflußvariablen : (Konstante), ALTER2_S

b. Einflußvariablen : (Konstante), ALTER2_S, EF_S

c. Einflußvariablen : (Konstante), ALTER2_S, EF_S, BP_F2_S

d. Abhängige Variable: S_71

Korrelationen

		ALTER2_S	EF_S	BH_S	EFD_S	BP_F2_S	HL_A_S	BP_F6_S
S_71	Korrelation nach Pearson	,224*	,227*	,215*	,199*	,192*	,185*	,182*
	Signifikanz (2-seitig)	,011	,011	,016	,027	,040	,035	,046
	N	128	125	125	124	115	129	121

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Koeffizienten[a]

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,899	,454		4,187	,000
	ALTER2_S	,023	,010	,223	2,406	,018
2	(Konstante)	1,135	,546		2,079	,040
	ALTER2_S	,023	,009	,227	2,508	,014
	EF_S	,427	,178	,218	2,402	,018
3	(Konstante)	,594	,598		,992	,323
	ALTER2_S	,023	,009	,227	2,546	,012
	EF_S	,400	,176	,204	2,277	,025
	BP_F2_S	,348	,168	,186	2,073	,040

a. Abhängige Variable: S_71

8.13.6.1 Altersgruppen

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_71

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	4,018[a]	2	2,009	2,889	,059	,044
Intercept	1129,126	1	1129,126	1623,952	,000	,929
ALTERG_S	4,018	2	2,009	2,889	,059	,044
Fehler	86,912	125	,695			
Gesamt	1225,000	128				
Korrigierte Gesamtvariation	90,930	127				

a. R-Quadrat = ,044 (korrigiertes R-Quadrat = ,029)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_71

ALTERG_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 23-44 J.	2,73	1,049	41
2 45-50 J.	3,02	,771	43
3 51-65 J.	3,16	,645	44
Gesamt	2,98	,846	128

8.13.6.2 Übt eine Form von Entspannungsverfahren

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_71

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	4,620[a]	1	4,620	6,658	,011	,051
Intercept	787,980	1	787,980	1135,607	,000	,902
EF_S	4,620	1	4,620	6,658	,011	,051
Fehler	85,348	123	,694			
Gesamt	1203,000	125				
Korrigierte Gesamtvariation	89,968	124				

a. R-Quadrat = ,051 (korrigiertes R-Quadrat = ,044)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_71

EF_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 nein	2,66	,937	32
2 ja	3,10	,795	93
Gesamt	2,98	,852	125

8.13.6.3 Lässt sich im Berufsleben von weltanschaulichen Werten leiten

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_71

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	3,972[a]	1	3,972	5,956	,016	,046
Intercept	515,140	1	515,140	772,448	,000	,863
BH_S	3,972	1	3,972	5,956	,016	,046
Fehler	82,028	123	,667			
Gesamt	1211,000	125				
Korrigierte Gesamtvariation	86,000	124				

a. R-Quadrat = ,046 (korrigiertes R-Quadrat = ,038)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_71

BH_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 nein	2,58	,902	19
2 ja	3,08	,801	106
Gesamt	3,00	,833	125

8.13.6.4 Übe-Intensität der Entspannungsverfahren

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_71

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	6,120[a]	3	2,040	2,852	,040	,067
Intercept	715,162	1	715,162	999,671	,000	,893
EFD_S	6,120	3	2,040	2,852	,040	,067
Fehler	85,848	120	,715			
Gesamt	1196,000	124				
Korrigierte Gesamtvariation	91,968	123				

a. R-Quadrat = ,067 (korrigiertes R-Quadrat = ,043)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_71

EFD_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
0	2,59	,983	29
1 selten (weniger als einmal wöchentlich)	3,14	,889	22
2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)	3,11	,675	63
3 intensiv (täglich u. evtl. zusätzliche Aktivitäten)	3,00	1,247	10
Gesamt	2,98	,865	124

8.13.6.5 In leitender Position angestellt tätig

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_71

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	3,168[a]	1	3,168	4,329	,040	,037
Intercept	816,038	1	816,038	1115,117	,000	,908
BP_F2_S	3,168	1	3,168	4,329	,040	,037
Fehler	82,693	113	,732			
Gesamt	1097,000	115				
Korrigierte Gesamtvariation	85,861	114				

a. R-Quadrat = ,037 (korrigiertes R-Quadrat = ,028)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_71

BP_F2_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 nein	2,71	1,178	35
2 ja	3,08	,671	80
Gesamt	2,97	,868	115

8.13.6.6 Seit wie vielen Jahren sind Sie Führungskraft?

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_71

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	4,707[a]	2	2,354	3,641	,029	,058
Intercept	1031,016	1	1031,016	1594,816	,000	,931
BP_F6_S	4,707	2	2,354	3,641	,029	,058
Fehler	76,285	118	,646			
Gesamt	1164,000	121				
Korrigierte Gesamtvariation	80,992	120				

a. R-Quadrat = ,058 (korrigiertes R-Quadrat = ,042)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_71

BP_F6_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 1-5	2,90	,803	30
2 6-15	2,80	,930	44
3 >15'	3,23	,666	47
Gesamt	2,99	,822	121

8.13.7 Regressionsanalyse mit Item S_75: Andere halten mich für weise oder weiser als es meinem Alter entspricht.

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,247[a]	,061	,053	1,005	,061	7,824	1	120	,006
2	,316[b]	,100	,085	,988	,039	5,111	1	119	,026

a. Einflußvariablen : (Konstante), VBER_E_S global

b. Einflußvariablen : (Konstante), VBER_E_S global, PHIL_S Ich beschäftige mich mit Philosophie (Texte/ Reflexion/ Kurse)

ANOVA[c]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	7,903	1	7,903	7,824	,006[a]
	Residuen	121,220	120	1,010		
	Gesamt	129,123	121			
2	Regression	12,895	2	6,447	6,601	,002[b]
	Residuen	116,228	119	,977		
	Gesamt	129,123	121			

a. Einflußvariablen : (Konstante), VBER_E_S global

b. Einflußvariablen : (Konstante), VBER_E_S global, PHIL_S Ich beschäftige mich mit Philosophie (Texte/ Reflexion/ Kurse)

c. Abhängige Variable: S_75 Ich weise bin oder weiser, als es meinem Alter entspricht (auch wenn ich diese Aussage evtl. so nicht für mich in Anspruch nehme).

Koeffizienten[a]

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	2,191	,094		23,381	,000
	VBER_E_S global	1,094	,391	,247	2,797	,006
2	(Konstante)	1,452	,340		4,272	,000
	VBER_E_S global	,948	,390	,214	2,430	,017
	PHIL_S Ich beschäftige mich mit Philosophie (Texte/ Reflexion/ Kurse)	,443	,196	,199	2,261	,026

a. Abhängige Variable: S_75 Ich weise bin oder weiser, als es meinem Alter entspricht (auch wenn ich diese Aussage evtl. so nicht für mich in Anspruch nehme).

Korrelationen

		VBER_E_S	PHIL_S	BH_S
S_75	Korrelation nach Pearson	,244**	,221*	,197*
	Signifikanz (2-seitig)	,005	,013	,028
	N	129	125	125

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

8.13.7.1 Globaler Verantwortungsbereich

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_75

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	8,089[a]	1	8,089	8,060	,005	,060
Intercept	197,794	1	197,794	197,079	,000	,608
VBER_E_S	8,089	1	8,089	8,060	,005	,060
Fehler	127,461	127	1,004			
Gesamt	783,000	129				
Korrigierte Gesamtvariation	135,550	128				

a. R-Quadrat = ,060 (korrigiertes R-Quadrat = ,052)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_75

VBER_E_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
0	2,18	,971	122
1 global	3,29	1,496	7
Gesamt	2,24	1,029	129

8.13.7.2 Ich beschäftige mich mit Philosophie (Texte/ Reflexion/ Kurse)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: S_75

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	6,508[a]	1	6,508	6,339	,013	,049
Intercept	485,740	1	485,740	473,080	,000	,794
PHIL_S	6,508	1	6,508	6,339	,013	,049
Fehler	126,292	123	1,027			
Gesamt	760,000	125				
Korrigierte Gesamtvariation	132,800	124				

a. R-Quadrat = ,049 (korrigiertes R-Quadrat = ,041)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: S_75

PHIL_S	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 nein	1,89	,981	38
2 ja	2,39	1,027	87
Gesamt	2,24	1,035	125

8.14 Deskriptive Analyse des WEIMA-S Datensatzes

8.14.1 Geschlechtsspezifischer Altersunterschied

ONEWAY deskriptive Statistiken

ALTER2_S Alter

	N	Mittelwert	Standardabweichung
1 weiblich	58	45,59	8,446
2 männlich'	70	48,44	8,407
Gesamt	128	47,15	8,512

ONEWAY ANOVA

ALTER2_S Alter

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	258,839	1	258,839	3,647	,058
Innerhalb der Gruppen	8943,340	126	70,979		
Gesamt	9202,180	127			

8.15 Deskriptive Analyse des WEIMA-F Datensatzes (Einschätzer)

8.15.1 Geschlecht der Einschätzer

GENDER_F Geschlecht (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 weiblich	34	25,4	25,6	25,6
	2 männlich'	99	73,9	74,4	100,0
	Gesamt	133	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		134	100,0		

8.15.2 Alter der Einschätzer

8.15.2.1 Alter (Gesamtwertmittelwert)

Deskriptive Statistik

	N	Mittelwert	Standardabweichung
ALTER2_F Alter (F)	128	47,05	8,173
Gültige Werte (Listenweise)	128		

8.15.2.1.1 Alter (Mittelwert Männer)

Deskriptive Statistik[a]

	N	Mittelwert	Standardabweichung
ALTER2_F Alter (F)	94	46,96	8,198
Gültige Werte (Listenweise)	94		

a. GENDER_F Geschlecht (F) = 2 männlich'

8.15.2.1.2 Alter (Mittelwert Frauen)

Deskriptive Statistik[a]

	N	Mittelwert	Standardabweichung
ALTER2_F Alter (F)	34	47,32	8,219
Gültige Werte (Listenweise)	34		

a. GENDER_F Geschlecht (F) = 1 weiblich

8.15.3 Höchster Berufs- und Bildungsabschluss der Einschätzer

ABSCHL_F Höchster Berufs- oder Bildungsabschluss (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	7	5,2	5,3	5,3
	1 Professorentitel	7	5,2	5,3	10,6
	2 Doktorgrad	17	12,7	12,9	23,5
	3 Hochschulabschluss	65	48,5	49,2	72,7
	4 FH-Abschluss	20	14,9	15,2	87,9
	6 abgeschlossene Berufsausbildung	14	10,4	10,6	98,5
	7 Abitur	2	1,5	1,5	100,0
	Gesamt	132	98,5	100,0	
Fehlend	System	2	1,5		
Gesamt		134	100,0		

8.15.4 Herkunftsland der Einschätzer

HL_A_F Herkunftsland (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	1	,7	,7	,7
	1 Deutschland	113	84,3	84,3	85,1
	2 Österreich	2	1,5	1,5	86,6
	3 Schweiz	9	6,7	6,7	93,3
	4 Nord- und Westeuropa (Benelux, Frankreich, GB & Irland)	5	3,7	3,7	97,0
	5 Südeuropa (Italien, Spanien & Portugal, Griechenland, Türk.)	1	,7	,7	97,8
	6 Osteuropäische Staaten und Russische Förderation	1	,7	,7	98,5
	8 Nordamerika (USA & Kanada)	1	,7	,7	99,3
	9 Südamerika	1	,7	,7	100,0
	Gesamt	134	100,0	100,0	

8.15.5 Betriebsgröße Anzahl Mitarbeiterinnen der Einschätzer

8.15.5.1 Anzahl der Mitarbeiter/innen, Deutschland

UG1_F Anahl der Mitarbeiter/innen (Deutschland) (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 1-10	25	18,7	19,1	19,1
	2 1-100	38	28,4	29,0	48,1
	3 101-2500	50	37,3	38,2	86,3
	4 >2500	18	13,4	13,7	100,0
	Gesamt	131	97,8	100,0	
Fehlend	System	3	2,2		
Gesamt		134	100,0		

8.15.5.2 Anzahl der Mitarbeiter/innen, weltweit gesamt

UG2_F Anahl der Mitarbeiter/innen (weltweit) (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 1-10	18	13,4	16,4	16,4
	2 1-100	19	14,2	17,3	33,6
	3 101-2500	36	26,9	32,7	66,4
	4 >2500	37	27,6	33,6	100,0
	Gesamt	110	82,1	100,0	
Fehlend	System	24	17,9		
Gesamt		134	100,0		

8.15.6 Verantwortungsbereich der Tätigkeit der Einschätzer

Bereich	Name	Anz.	%Antworten	%Fälle
Lokal	VBER_A_s	51	30,0	40,2
Regional	VBER_B_ s	39	22,9	30,7
National	VBER_C_ s	49	28,8	38,6
International	VBER_D_ s	28	16,5	22,0
Global	VBER_E_ s	3	1,8	2,4
Gesamtanzahl der Antworten		170	100,0	133,9

8.15.7 Berufliche Position der Einschätzer

BP_F1_S Ich bin in leitender Position im eigenen Unternehmen tätig

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	79	59,0	73,1	73,1
	2 ja	29	21,6	26,9	100,0
	Gesamt	108	80,6	100,0	
Fehlend	System	26	19,4		
Gesamt		134	100,0		

BP_F2_S Ich bin in leitender Position angestellt tätig

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	61	45,5	55,0	55,0
	2 ja	50	37,3	45,0	100,0
	Gesamt	111	82,8	100,0	
Fehlend	System	23	17,2		
Gesamt		134	100,0		

3P_F3_S Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter (S)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	75	56,0	70,1	70,1
	2 ja	32	23,9	29,9	100,0
	Gesamt	107	79,9	100,0	
Fehlend	System	27	20,1		
Gesamt		134	100,0		

BP_F4_S Ich trage als Führungskraft Personalverantwortung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	58	43,3	51,3	51,3
	2 ja	55	41,0	48,7	100,0
	Gesamt	113	84,3	100,0	
Fehlend	System	21	15,7		
Gesamt		134	100,0		

8.15.8 In leitender Position tätig? (Gruppe Einschätzer)

BP_F1_S Ich bin in leitender Position im eigenen Unternehmen tätig

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	79	59,0	73,1	73,1
	2 ja	29	21,6	26,9	100,0
	Gesamt	108	80,6	100,0	
Fehlend	System	26	19,4		
Gesamt		134	100,0		

BP_F2_S Ich bin in leitender Position angestellt tätig

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	61	45,5	55,0	55,0
	2 ja	50	37,3	45,0	100,0
	Gesamt	111	82,8	100,0	
Fehlend	System	23	17,2		
Gesamt		134	100,0		

BP_F3_S Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter (S)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	75	56,0	70,1	70,1
	2 ja	32	23,9	29,9	100,0
	Gesamt	107	79,9	100,0	
Fehlend	System	27	20,1		
Gesamt		134	100,0		

BP_F4_S Ich trage als Führungskraft Personalverantwortung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	58	43,3	51,3	51,3
	2 ja	55	41,0	48,7	100,0
	Gesamt	113	84,3	100,0	
Fehlend	System	21	15,7		
Gesamt		134	100,0		

8.15.9 Anzahl der Jahre als Führungskraft (falls zutreffend)

BP_F6_F Seit wie vielen Jahren ist sie/er Führungskraft?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	1	,7	,8	,8
	1 1-5	31	23,1	23,7	24,4
	2 6-15	61	45,5	46,6	71,0
	3 >15	38	28,4	29,0	100,0
	Gesamt	131	97,8	100,0	
Fehlend	System	3	2,2		
Gesamt		134	100,0		

8.15.10 Betriebszugehörigkeit in Jahren der Einschätzer

BP_F7_F Seit wie vielen Jahren ist Sie/er in diesem Unternehmen tätig?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	2	1,5	1,5	1,5
	1 1-5	33	24,6	25,0	26,5
	2 6-15	56	41,8	42,4	68,9
	3 >15	41	30,6	31,1	100,0
	Gesamt	132	98,5	100,0	
Fehlend	System	2	1,5		
Gesamt		134	100,0		

8.15.11 Konfessionelle Bindung der Einschätzer

KB1_F Er/sie gehört einer Religion an - Er/ sie Er/ sie ist konfessionell gebunden

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	50	37,3	45,9	45,9
	1 nein	20	14,9	18,3	64,2
	2 ja	39	29,1	35,8	100,0
	Gesamt	109	81,3	100,0	
Fehlend	System	25	18,7		
Gesamt		134	100,0		

KB2_A_F wenn ja, … (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	41	30,6	41,0	41,0
	1 evangelisch-lutherisch	35	26,1	35,0	76,0
	2 Freikirchen	1	,7	1,0	77,0
	3 römisch-katholisch	23	17,2	23,0	100,0
	Gesamt	100	74,6	100,0	
Fehlend	System	34	25,4		
Gesamt		134	100,0		

8.15.12 Nicht-konfessionelle Orientierungen der Einschätzer

NKO_A_S Nicht-konfessionelle Orientierungen (S):

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	64	47,8	64,0	64,0
	2 ja	36	26,9	36,0	100,0
	Gesamt	100	74,6	100,0	
Fehlend	System	34	25,4		
Gesamt		134	100,0		

NKO_B_S wenn ja, …(S)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	40	29,9	50,6	50,6
	1 anthroposophisch	3	2,2	3,8	54,4
	2 bezeichne mich als religiös/spir. o. Kirchenzugehörigkeit	27	20,1	34,2	88,6
	3 bezeichne mich als atheistisch	6	4,5	7,6	96,2
	4 andere:	3	2,2	3,8	100,0
	Gesamt	79	59,0	100,0	
Fehlend	System	55	41,0		
Gesamt		134	100,0		

8.15.13 Handlungsleitung persönlicher Werte im professionellen Umfeld der Einschätzer

BH_S Meine weltanschaulichen oder relig. Werte leiten mich auch in meinem berufl. Handeln

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	22	16,4	17,9	17,9
	2 ja	101	75,4	82,1	100,0
	Gesamt	123	91,8	100,0	
Fehlend	System	11	8,2		
Gesamt		134	100,0		

8.15.14 Bewusstseinsbildende Aktivitäten der Einschätzer

8.15.14.1Ausübung von Entspannungsverfahren der Einschätzer

EF_S Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	32	23,9	29,4	29,4
	2 ja	77	57,5	70,6	100,0
	Gesamt	109	81,3	100,0	
Fehlend	System	25	18,7		
Gesamt		134	100,0		

8.15.14.2Ausübung von Entspannungsverfahren. Wenn ja – wie intensiv?

EFD_S wenn ja (Entspannungsverfahren), wie intensiv? (S)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	22	16,4	19,3	19,3
	1 selten	30	22,4	26,3	45,6
	2 regelmäßig	56	41,8	49,1	94,7
	3 intensiv	6	4,5	5,3	100,0
	Gesamt	114	85,1	100,0	
Fehlend	System	20	14,9		
Gesamt		134	100,0		

8.15.14.3Meditationspraxis der Einschätzer

MG_S Ich übe eine Form von Meditation:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	61	45,5	55,0	55,0
	2 ja	50	37,3	45,0	100,0
	Gesamt	111	82,8	100,0	
Fehlend	System	23	17,2		
Gesamt		134	100,0		

MGD_S wenn ja (Meditation), wie intensiv:(S)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	38	28,4	37,6	37,6
	1 selten (einmal wöchentlich)	26	19,4	25,7	63,4
	2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)	24	17,9	23,8	87,1
	3 intensiv (täglich)	13	9,7	12,9	100,0
	Gesamt	101	75,4	100,0	
Fehlend	System	33	24,6		
Gesamt		134	100,0		

8.15.15 Methoden der professionellen Selbstreflexion der Einschätzer

8.15.15.1Coaching und philosophische Praxis der Einschätzer

PC_S Ich beschäftige mich mit Coaching oder ähnlichen Methoden der Selbstreflexion'

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	28	20,9	23,7	23,7
	2 ja	90	67,2	76,3	100,0
	Gesamt	118	88,1	100,0	
Fehlend	System	16	11,9		
Gesamt		134	100,0		

8.15.15.2Ausübung oder Rezeption von Kunst und Musik der Einschätzer

MUSIK_S Ich beschäftige mich mit Musik oder Kunst (Rezeption oder aktiv)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	26	19,4	22,8	22,8
	2 ja	88	65,7	77,2	100,0
	Gesamt	114	85,1	100,0	
Fehlend	System	20	14,9		
Gesamt		134	100,0		

8.16 Deskriptive Analyse der Daten WEIMA-F Datensatz (eingeschätzte Führungskraft)

8.16.1.1 Geschlecht der eingeschätzten Führungskräfte

GENDER_F Geschlecht (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 weiblich	34	25,4	25,6	25,6
	2 männlich'	99	73,9	74,4	100,0
	Gesamt	133	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.2 Alter der eingeschätzten Führungskräfte

8.16.1.2.1 Alter (Gesamtmittelwert)

Deskriptive Statistik

	N	Mittelwert	Standardabweichung
ALTER2_F Alter (F)	128	47,05	8,173
Gültige Werte (Listenweise)	128		

8.16.1.3 Alter (Mittelwert Männer)

Deskriptive Statistik[a]

	N	Mittelwert	Standardabweichung
ALTER2_F Alter (F)	94	46,96	8,198
Gültige Werte (Listenweise)	94		

a. GENDER_F Geschlecht (F) = 2 männlich'

8.16.1.4 Alter (Mittelwert Frauen)

Deskriptive Statistik[a]

	N	Mittelwert	Standardabweichung
ALTER2_F Alter (F)	34	47,32	8,219
Gültige Werte (Listenweise)	34		

a. GENDER_F Geschlecht (F) = 1 weiblich

8.16.1.5 Höchster Berufs- und Bildungsabschluss der eingeschätzten Führungskräfte

ABSCHL_F Höchster Berufs- oder Bildungsabschluss (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	7	5,2	5,3	5,3
	1 Professorentitel	7	5,2	5,3	10,6
	2 Doktorgrad	17	12,7	12,9	23,5
	3 Hochschulabschluss	65	48,5	49,2	72,7
	4 FH-Abschluss	20	14,9	15,2	87,9
	6 abgeschlossene Berufsausbildung	14	10,4	10,6	98,5
	7 Abitur	2	1,5	1,5	100,0
	Gesamt	132	98,5	100,0	
Fehlend	System	2	1,5		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.6 Herkunftsland der eingeschätzten Führungskräfte

HL_A_F Herkunftsland (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	1	,7	,7	,7
	1 Deutschland	113	84,3	84,3	85,1
	2 Österreich	2	1,5	1,5	86,6
	3 Schweiz	9	6,7	6,7	93,3
	4 Nord- und Westeuropa (Benelux, Frankreich, GB & Irland)	5	3,7	3,7	97,0
	5 Südeuropa (Italien, Spanien & Portugal, Griechenland, Türk.)	1	,7	,7	97,8
	6 Osteuropäische Staaten und Russische Förderation	1	,7	,7	98,5
	8 Nordamerika (USA & Kanada)	1	,7	,7	99,3
	9 Südamerika	1	,7	,7	100,0
	Gesamt	134	100,0	100,0	

8.16.1.7 Betriebsgröße Anzahl Mitarbeiterinnen der eingeschätzten Führungskräfte

8.16.1.7.1 Anzahl der Mitarbeiter/innen, Deutschland

UG1_F Anahl der Mitarbeiter/innen (Deutschland) (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 1-10	25	18,7	19,1	19,1
	2 1-100	38	28,4	29,0	48,1
	3 101-2500	50	37,3	38,2	86,3
	4 >2500	18	13,4	13,7	100,0
	Gesamt	131	97,8	100,0	
Fehlend	System	3	2,2		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.8 Anzahl der Mitarbeiter/innen, weltweit gesamt

UG2_F Anahl der Mitarbeiter/innen (weltweit) (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 1-10	18	13,4	16,4	16,4
	2 1-100	19	14,2	17,3	33,6
	3 101-2500	36	26,9	32,7	66,4
	4 >2500	37	27,6	33,6	100,0
	Gesamt	110	82,1	100,0	
Fehlend	System	24	17,9		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.9 Verantwortungsbereich der Tätigkeit der eingeschätzten Führungskräfte

Bereich	**Name**	**Anz.**	**%Antworten**	**%Fälle**
Lokal	VBER_A_F	43	24,3	32,6
Regional	VBER_B_F	43	24,3	32,6
National	VBER_C_F	52	29,4	39,4
International	VBER_D_F	31	17,5	23,5
Global	VBER_E_F	8	4,5	6,1
Gesamtanzahl der Antworten		177	100,0	134,1

8.16.1.10Berufliche Position der eingeschätzten Führungskräfte

FUNKT1_F Berufsfeld/Funktion (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	8	6,0	6,3	6,3
	1 Administration, Finanzen	9	6,7	7,1	13,5
	2 Forschung & Produktentwicklung	6	4,5	4,8	18,3
	3 Produktion	2	1,5	1,6	19,8
	4 Stabsfunktionen/Strategie/Vorstand	12	9,0	9,5	29,4
	5 Projektmanagement	15	11,2	11,9	41,3
	6 Personal	31	23,1	24,6	65,9
	7 Vertrieb	18	13,4	14,3	80,2
	8 Ausführende von Dienstleistungen	17	12,7	13,5	93,7
	9 Andere und zwar:(aktiviert)	8	6,0	6,3	100,0
	Gesamt	126	94,0	100,0	
Fehlend	System	8	6,0		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.11In leitender Position tätig (eingeschätzte Führungskräfte)

BP_F1_F Sie/Er ist in leitender Position im eigenen Unternehmen tätig.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	68	50,7	61,8	61,8
	2 ja	42	31,3	38,2	100,0
	Gesamt	110	82,1	100,0	
Fehlend	System	24	17,9		
Gesamt		134	100,0		

BP_F2_F Sie/Er ist in leitender Position angestellt tätig.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	18	13,4	15,1	15,1
	2 ja	101	75,4	84,9	100,0
	Gesamt	119	88,8	100,0	
Fehlend	System	15	11,2		
Gesamt		134	100,0		

BP_F3_F Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	32	23,9	28,3	28,3
	2 ja	81	60,4	71,7	100,0
	Gesamt	113	84,3	100,0	
Fehlend	System	21	15,7		
Gesamt		134	100,0		

BP_F4_F Sie/Er trägt als Führungskraft Personalverantwortung.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 nein	3	2,2	2,6	2,6
	2 ja	111	82,8	97,4	100,0
	Gesamt	114	85,1	100,0	
Fehlend	System	20	14,9		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.11.1 Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

8.16.1.11.1.1 Anzahl der Mitarbeiter/innen, Deutschland

UG1_F Anahl der Mitarbeiter/innen (Deutschland) (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 1-10	25	18,7	19,1	19,1
	2 1-100	38	28,4	29,0	48,1
	3 101-2500	50	37,3	38,2	86,3
	4 >2500	18	13,4	13,7	100,0
	Gesamt	131	97,8	100,0	
Fehlend	System	3	2,2		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.11.2 Anzahl der Mitarbeiter/innen, weltweit gesamt

UG2_F Anahl der Mitarbeiter/innen (weltweit) (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 1-10	18	13,4	16,4	16,4
	2 1-100	19	14,2	17,3	33,6
	3 101-2500	36	26,9	32,7	66,4
	4 >2500	37	27,6	33,6	100,0
	Gesamt	110	82,1	100,0	
Fehlend	System	24	17,9		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.12Anzahl der Jahre als Führungskraft

BP_F6_F Seit wie vielen Jahren ist sie/er Führungskraft?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	1	,7	,8	,8
	1 1-5	31	23,1	23,7	24,4
	2 6-15	61	45,5	46,6	71,0
	3 >15	38	28,4	29,0	100,0
	Gesamt	131	97,8	100,0	
Fehlend	System	3	2,2		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.13Betriebszugehörigkeit in Jahren der eingeschätzten Führungskräfte

BP_F7_F Seit wie vielen Jahren ist Sie/er in diesem Unternehmen tätig?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	2	1,5	1,5	1,5
	1 1-5	33	24,6	25,0	26,5
	2 6-15	56	41,8	42,4	68,9
	3 >15	41	30,6	31,1	100,0
	Gesamt	132	98,5	100,0	
Fehlend	System	2	1,5		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.14Konfessionelle Bindung der eingeschätzten Führungskräfte

KB1_F Er/sie gehört einer Religion an - Er/ sie Er/ sie ist konfessionell gebunden

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	50	37,3	45,9	45,9
	1 nein	20	14,9	18,3	64,2
	2 ja	39	29,1	35,8	100,0
	Gesamt	109	81,3	100,0	
Fehlend	System	25	18,7		
Gesamt		134	100,0		

KB2_A_F wenn ja, … (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	41	30,6	41,0	41,0
	1 evangelisch-lutherisch	35	26,1	35,0	76,0
	2 Freikirchen	1	,7	1,0	77,0
	3 römisch-katholisch	23	17,2	23,0	100,0
	Gesamt	100	74,6	100,0	
Fehlend	System	34	25,4		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.15Nicht-konfessionelle Orientierungen der eingeschätzten Führungskräfte

NKO_A_F Nicht-konfessionelle Orientierungen: (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	69	51,5	62,2	62,2
	1 nein	29	21,6	26,1	88,3
	2 ja	13	9,7	11,7	100,0
	Gesamt	111	82,8	100,0	
Fehlend	System	23	17,2		
Gesamt		134	100,0		

NKO_B_F wenn ja, …(F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	56	41,8	75,7	75,7
	2 bezeichne mich als religiös/spir. o. Kirchenzugehörigkeit	12	9,0	16,2	91,9
	3 bezeichne mich als atheistisch	6	4,5	8,1	100,0
	Gesamt	74	55,2	100,0	
Fehlend	System	60	44,8		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.16 Handlungsleitung persönlicher Werte im professionellen Umfeld der eingeschätzten Führungskräfte

BH_F Die Person sagt, dass ihre weltanschaulichen oder religiösen Werte sie auch in ihrem beruflichen Handeln leiten:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	48	35,8	36,9	36,9
	1 nein	23	17,2	17,7	54,6
	2 ja	59	44,0	45,4	100,0
	Gesamt	130	97,0	100,0	
Fehlend	System	4	3,0		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.17 Bewusstseinsbildende Aktivitäten der eingeschätzten Führungskräfte

8.16.1.17.1 Ausübung von Entspannungsverfahren der eingeschätzten Führungskräfte

EF_F Er/Sie übt eine Form von Entspannungsverfahren, Kampfsport oder eine Outdoor-Aktivität (Autogenes Training, Yoga, Aikido, Bergsteigen o.ä).

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	22	16,4	18,5	18,5
	1 nein	46	34,3	38,7	57,1
	2 ja	51	38,1	42,9	100,0
	Gesamt	119	88,8	100,0	
Fehlend	System	15	11,2		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.18 Ausübung von Entspannungsverfahren. Wenn ja – wie intensiv?

EFD_F wenn ja (Entspannungsverfahren), wie intensiv? (F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	10	7,5	16,7	16,7
	1 selten	18	13,4	30,0	46,7
	2 regelmäßig	29	21,6	48,3	95,0
	3 intensiv	3	2,2	5,0	100,0
	Gesamt	60	44,8	100,0	
Fehlend	System	74	55,2		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.18.1 Meditationspraxis der eingeschätzten Führungskräfte

MG_F Er/Sie übt eine Form von Meditation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	38	28,4	30,6	30,6
	1 nein	58	43,3	46,8	77,4
	2 ja	28	20,9	22,6	100,0
	Gesamt	124	92,5	100,0	
Fehlend	System	10	7,5		
Gesamt		134	100,0		

MGD_F wenn ja (Meditation), wie intensiv:(F)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	13	9,7	34,2	34,2
	1 selten (einmal wöchentlich)	12	9,0	31,6	65,8
	2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)	10	7,5	26,3	92,1
	3 intensiv (täglich)	3	2,2	7,9	100,0
	Gesamt	38	28,4	100,0	
Fehlend	System	96	71,6		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.19Methoden der professionellen Selbstreflexion der eingeschätzten Führungskräfte

8.16.1.19.1 Coaching und philosophische Praxis der eingeschätzten Führungskräfte

PC_F Sie/Er beschäftigt sich mit Coaching oder ähnlichen Methoden der Selbstreflexion

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	22	16,4	17,3	17,3
	1 nein	32	23,9	25,2	42,5
	2 ja	73	54,5	57,5	100,0
	Gesamt	127	94,8	100,0	
Fehlend	System	7	5,2		
Gesamt		134	100,0		

8.16.1.19.2 Ausübung oder Rezeption von Kunst und Musik der eingeschätzten Führungskräfte

MUSIK_F Er/Sie beschäftigt sich mit Musik oder Kunst (Rezeption oder aktiv)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0 nicht bekannt	33	24,6	26,4	26,4
	1 nein	34	25,4	27,2	53,6
	2 ja	58	43,3	46,4	100,0
	Gesamt	125	93,3	100,0	
Fehlend	System	9	6,7		
Gesamt		134	100,0		

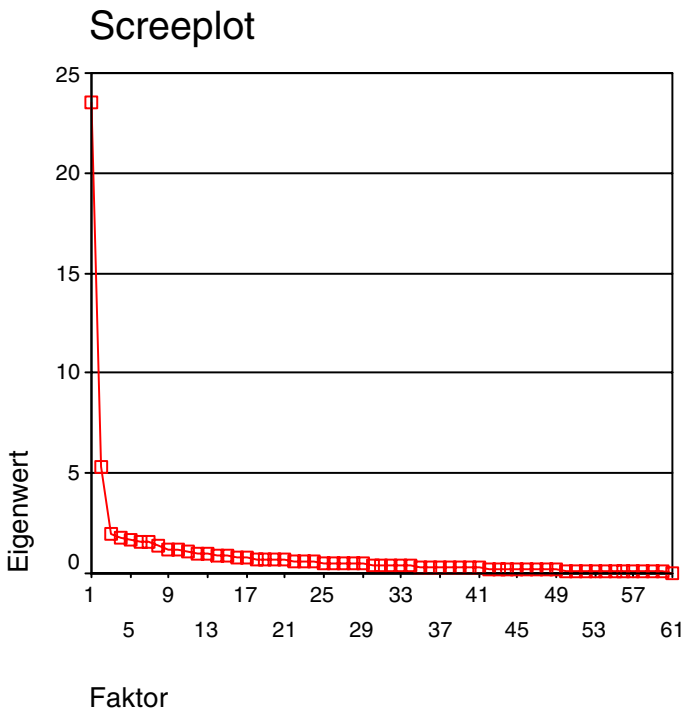
PCD_F

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	31	23,1	27,0	27,0
	1 nicht bekannt	17	12,7	14,8	41,7
	2 selten	25	18,7	21,7	63,5
	3 regelmäßig	36	26,9	31,3	94,8
	4 intensiv	6	4,5	5,2	100,0
	Gesamt	115	85,8	100,0	
Fehlend	System	19	14,2		
Gesamt		134	100,0		

8.17 Berechnungen WEIMA-F Datensatz Faktorenanalyse (Fremdeinschätzung)

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,899
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	5301,216
	df	1830
	Signifikanz nach Bartlett	,000



Erklärte Gesamtvarianz

	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
Komponente	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	23,496	38,518	38,518	23,496	38,518	38,518	23,407	38,373	38,373
2	5,358	8,783	47,301	5,358	8,783	47,301	5,446	8,928	47,301
3	1,997	3,274	50,574						
4	1,775	2,910	53,484						
5	1,652	2,709	56,193						
6	1,594	2,613	58,807						
7	1,537	2,520	61,327						
8	1,339	2,195	63,522						
9	1,214	1,990	65,511						
10	1,176	1,928	67,439						
11	1,040	1,704	69,143						
12	,951	1,560	70,703						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotierte Komponentenmatrix(a)

Faktor 1 = Nachhaltig integrierende Führung Faktor 2 = Bottom line Management	Faktoren	
	1	2
F_74 … trägt dazu bei, dass ich mich mehr an die Organisation gebunden fühle.	,877	
F_71 … wirkt als Vorbild, an dem ich und andere sich in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren.	,866	
F_68 … gestaltet die Zusammenarbeit als Führungskraft so, dass ich wirklich zufrieden bin.	,857	
F_72 … vermag mich durch ihre/seine Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren.	,837	
F_73 … wird von mir oder anderen als Ratgeber/in, Mentor/in in Krisenzeiten oder bei Konflikten aufgesucht.	,831	
F_33 … verfügt über eine innere Freiheit, die nach außen strahlt.	,817	
F_38 … verfügt über ein am Gemeinwohl ausgerichtetes Wertesystem, das ihm/ihr Orientierung bei Entscheidungen gibt.	,809	
F_26 … schafft ein Klima des Vertrauens bei seinen/ihren Mitarbeitern.	,805	
F_69 … trägt zum langfristigen Erfolg der Organisation bei.	,792	,326
F_67 … bringt mich dazu, mehr zu schaffen, als ich ursprünglich erwartet habe.	,777	
F_75 … halte ich für weise - oder für weiser, als es seinem/ ihrem Alter entspricht.	,775	
F_23 … vermittelt den Eindruck, dass er sich grundlegend mit seinen Mitmenschen verbunden fühlt, z.B. auch mit Wettbewerbern.	,775	
F_22 … kann unterschiedliche Gefühle bei sich wahrnehmen und adäquat damit umgehen.	,767	

Faktor 1 = Nachhaltig integrierende Führung Faktor 2 = Bottom line Management	Faktoren	
	1	2
F_40 … sieht sich und die Organisation in einen größeren Lebenskontext eingebunden, in dem das Primat von Wachstum und Gewinnmaximierung keine alleinige Gültigkeit hat.	,760	
F_59 … adressiert die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern/ Kollegen in unterschiedlichen Karriere- und Lebensphasen.	,753	
F_03 … kann gut mit Vertretern aller Hierarchieebenen umgehen.	,749	
F_11 … kommuniziert auch unangenehme Wahrheiten klar und versteht dabei gleichzeitig die Lage seines Gegenüber.	,726	
F_39 … entschärft Konflikte wo es möglich ist.	,725	
F_02 … räumt eigene Fehler gegenüber anderen ohne Umschweife ein.	,715	
F_30 … hört gut zu und findet den Punkt, um den es geht.	,707	
F_70 … zeigt in der Organisation, dass er/ sie Lektionen aus früheren Misserfolgen gelernt hat.	,703	
F_07 … strahlt Freude aus, in dem was er/sie tut.	,703	
F_20 … ist achtsam in großen wie in kleinen Dingen.	,702	
F_47 … weiß, dass es keine einfachen Antworten auf unterschiedliche ethische Standards in globalen Märkten gibt und verhandelt konkret über Lösungen.	,702	
F_54 … löst Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus.	,684	
F_57 … nimmt bei Entscheidungen zunächst die Situation wahr, ohne zu werten.	,680	
F_06 … übernimmt Verantwortung im Unternehmen und erkennt gleichzeitig die Grenzen seines/ihres Einflusses im größeren Kontext.	,680	

Faktor 1 = Nachhaltig integrierende Führung Faktor 2 = Bottom line Management	Faktoren	
	1	2
F_55 … „riecht“ den kommenden Wandel schon vorab und bereitet das Unternehmen/ die Abteilung darauf vor.	,675	
F_45 … würde auf einen Karriereschritt verzichten oder das Unternehmen wechseln, um ihren/ seinen Werten treu zu bleiben.	,670	
F_15 … schöpft aus einem Wissensfeld, das kluge Entscheidungen ermöglicht.	,660	
F_48 … setzt sich für seine Werte ein, auch wenn andere nicht zustimmen.	,659	
F_35 … findet die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb.	-,653	,321
F_43 … vertritt die Meinung, dass im Management letztlich nur die Zahlen zählen, sonst nichts.	-,645	,341
F_58 … hat aktiv Kontakt zu Menschen unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Lebenspräferenzen - im Unternehmen oder privat.	,641	
F_16 … nimmt eine langfristige Perspektive ein, wenn er über die Organisation nachdenkt.	,634	
F_62 … vertritt seine/ ihre Meinung auch gegenüber höheren Vorgesetzen oder Stakeholdern.	,631	
F_10 … kennt die Grenzen seines Wissens und holt sich Unterstützung, wo er sie braucht.	,616	
F_14 … bezieht für Lösungsfindungen bei Problemen auch das „Bauchgefühl“, die Intuition ein.	,600	
F_18 ... hat sowohl „weibliche“ als auch „männliche“ Persönlichkeitsmerkmale gut integriert.	,583	
F_61 … wirkt auf mich, als ob er/ sie die widersprüchlichen Anforderungen, die der Markt und die Umwelt-Lobbyisten an ihn/ sie als Manager stellen, gar nicht	-,575	

Faktor 1 = Nachhaltig integrierende Führung Faktor 2 = Bottom line Management	Faktoren	
	1	2
lösen kann.		
F_21 ... benutzt Metaphern und Geschichten, um zu einer Problemlösung beizutragen.	,571	
F_37 … hat mindestens einen Vertrauten, der ihm/ihr offenes Feedback gibt.	,556	
F_12 … hat Höhen und Tiefen im (Berufs)-Leben überwunden.	,541	
F_66 … ist ein Fachexperte auf seinem/ihrem Gebiet.	,500	,315
F_05 … stellt die Gedanken manchmal bewusst „unscharf“, um bei komplexen Geschäftsproblemen auf Lösungen zu kommen.	,477	
F_24 … vermittelt den Eindruck, dass sein/ihr Vorgesetzter loyal zu ihm/ihr steht und Rückendeckung gibt.	,442	
F_52 … handelt aus dem Wissen: „Alles hat seine Zeit“.	,427	
F_64 … versteht das Wettbewerbsumfeld, in dem sich die Organisation bewegt.	,404	
F_28 … gilt als durchsetzungsfähig.		,672
F_09 … ist der Meinung, dass Führung und Management letztlich beharrliche Arbeit ist: Ziele setzen, delegieren, kontrollieren etc.		,615
F_46 … weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiert sich bei Entscheidungen daran.		,610
F_56 … versucht, alle Bedingungen in Prozessen optimal unter Kontrolle zu halten.		,604
F_50 ... verfolgt alle Fehler konsequent.		,600
F_17 … handelt nach dem Wissen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.	-,375	,595

Faktor 1 = Nachhaltig integrierende Führung Faktor 2 = Bottom line Management	Faktoren	
	1	2
F_01 … hat einen rein sachorientierten Führungsstil.		,590
F_04 … weiß, wo es langgeht, und setzt sich dann auch über Einwände hinweg.		,569
F_32 … macht andere auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.		,542
F_25 … nutzt auch Arbeitspausen effizient und verliert keine Zeit mit „Tagträumen“.		,522
F_08 … weiß, dass es bei Konflikten eine richtige Perspektive gibt, die man durchsetzen muss.		,512
F_44 … macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.		,490
F_65 … besitzt Macht und Status in unserer Organisation.		,486

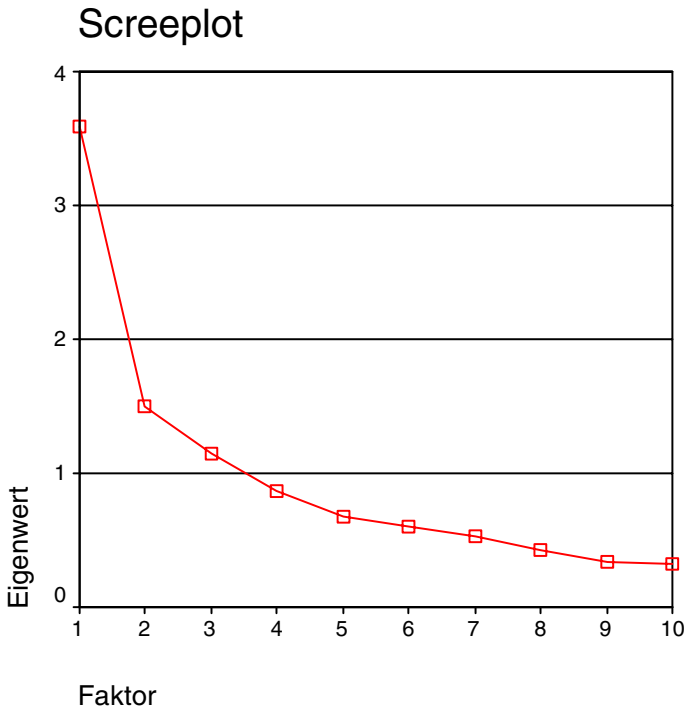
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.

8.18 Berechnungen WEIMA-F Datensatz Subfaktorenanalyse (Fremdeinschätzung)

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,776
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	359,408
	df	45
	Signifikanz nach Bartlett	,000



Erklärte Gesamtvarianz

	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
Komponente	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,594	35,936	35,936	3,594	35,936	35,936	2,162	21,620	21,620
2	1,493	14,927	50,864	1,493	14,927	50,864	2,141	21,409	43,029
3	1,149	11,490	62,354	1,149	11,490	62,354	1,932	19,325	62,354
4	,874	8,740	71,094						
5	,672	6,721	77,815						
6	,607	6,072	83,888						
7	,526	5,261	89,149						
8	,421	4,210	93,359						
9	,345	3,454	96,813						
10	,319	3,187	100,000						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Subfaktoren zu WEIMA-F – 1. Faktor (Rotierte Komponentenmatrix(a))

Faktor F-2-1 = Kontrollorientiertes Management Faktor F-2-2 = Regelorientiertes Management Faktor F-2-3 = Machtorientiertes Management	Faktoren		
	2-1	2-2	2-3
F_50 ... verfolgt alle Fehler konsequent.	,786		
F_32 … macht andere auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	,780		
F_17 … handelt nach dem Wissen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.	,636	,482	
F_08 … weiß, dass es bei Konflikten eine richtige Perspektive gibt, die man durchsetzen muss.	,497		
F_01 … hat einen rein sachorientierten Führungsstil.		,825	
F_46 … weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiert sich bei Entscheidungen daran.		,744	
F_56 … versucht, alle Bedingungen in Prozessen optimal unter Kontrolle zu halten.		,713	
F_04 … weiß, wo es langgeht, und setzt sich dann auch über Einwände hinweg.			,791
F_28 … gilt als durchsetzungsfähig.	,377		,768
F_65 … besitzt Macht und Status in unserer Organisation.			,740

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.

8.18.1 Faktormittelwerte WEIMA-F Datensatz

Deskriptive Statistik

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
F1F	133	,52	3,58	2,3570	,72387
F2F	134	,62	3,77	2,4779	,61578
F2F1	133	,25	4,00	2,3189	,78143
F2F2	132	,33	4,00	2,2336	,87197
F2F3	133	,00	4,00	2,8271	,77942
Gültige Werte (Listenweise)	132				

8.18.2 Korrelation der WEIMA-F Faktoren

Korrelationen

	F2F	F2F1	F2F2	F2F3
F1F	,110	-,054	-,076	,300**
F2F		,803**	,752**	,693**
F2F1			,412**	,441**
F2F2				,323**

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

8.19 Clusteranalyse WEIMA-F Datensatz

Zuordnungsübersicht

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	60	66	,024	0	0	84
2	33	53	,028	0	0	11
3	63	96	,034	0	0	17
127	2	5	4,552	126	122	128
128	1	2	5,464	124	127	129
129	1	6	7,077	128	125	130
130	1	64	12,391	129	0	131
131	1	20	18,211	130	115	0

Das Ellenbogenkriterium verweist auf eine 3-Cluster-Lösung

QCL_1 Cluster-Nr. des Falls

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	62	46,3	47,0	47,0
	2	47	35,1	35,6	82,6
	3	23	17,2	17,4	100,0
	Gesamt	132	98,5	100,0	
Fehlend	System	2	1,5		
Gesamt		134	100,0		

PG1 = Personengruppe 1 (Cluster 1)

PG2 = Personengruppe 2 (Cluster 2)

PG3 = Personengruppe 3 (Cluster 4)

Tab. 130: Clusteranalyse der WEIMA-F-Faktoren (Mittelwerte)

ONEWAY deskriptive Statistiken

		N	Mittelwert	Standardabweichung
F1F Nachhaltig-achtsame Führung	1	62	2,6138	,64606
	2	47	2,3161	,66730
	3	23	1,7339	,67457
	Gesamt	132	2,3545	,72602
F2F Bottom-line-Management	1	62	2,2836	,32373
	2	47	3,1069	,30684
	3	23	1,7027	,47180
	Gesamt	132	2,4755	,62015
F2F1 Kontrollorientiertes Management	1	62	2,0148	,57429
	2	47	3,0106	,48330
	3	23	1,7174	,77351
	Gesamt	132	2,3176	,78425
F2F2 Regelgeleites Management	1	62	1,8172	,62921
	2	47	3,0638	,52308
	3	23	1,6594	,74277
	Gesamt	132	2,2336	,87197
F2F3 Machtorientiertes Management	1	62	3,0108	,50846
	2	47	3,2057	,53185
	3	23	1,5725	,53377
	Gesamt	132	2,8295	,78186
FGF Gesamtsumme Weima-F	1	62	2,3480	,26854
	2	47	2,9406	,27869
	3	23	1,6772	,36832
	Gesamt	132	2,4421	,52889

Tab. 131: Clusteranalyse der WEIMA-F-Faktoren (Homogenität der Varianzen)

Test der Homogenität der Varianzen

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
F1F Nachhaltig-achtsame Führung	,421	2	129	,657
F2F Bottom-line-Management	2,208	2	129	,114
F2F1 Kontrollorientiertes Management	2,027	2	129	,136
F2F2 Regelgeleites Management	1,947	2	129	,147
F2F3 Machtorientiertes Management	,252	2	129	,778
FGF Gesamtsumme Weima-F	,626	2	129	,536

Tab. 132: Clusteranalyse der WEIMA-F-Faktoren (Anova)

ONEWAY ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
F1F Nachhaltig-achtsame Führung	Zwischen den Gruppen	13,096	2	6,548	15,096	,000
	Innerhalb der Gruppen	55,955	129	,434		
	Gesamt	69,051	131			
F2F Bottom-line-Management	Zwischen den Gruppen	34,760	2	17,380	143,529	,000
	Innerhalb der Gruppen	15,621	129	,121		
	Gesamt	50,381	131			
F2F1 Kontrollorientiertes Management	Zwischen den Gruppen	36,545	2	18,273	53,540	,000
	Innerhalb der Gruppen	44,026	129	,341		
	Gesamt	80,571	131			
F2F2 Regelgeleites Management	Zwischen den Gruppen	50,729	2	25,364	66,947	,000
	Innerhalb der Gruppen	48,875	129	,379		
	Gesamt	99,603	131			
F2F3 Machtorientiertes Management	Zwischen den Gruppen	45,031	2	22,515	82,866	,000
	Innerhalb der Gruppen	35,051	129	,272		
	Gesamt	80,081	131			
FGF Gesamtsumme Weima-F	Zwischen den Gruppen	25,688	2	12,844	151,227	,000
	Innerhalb der Gruppen	10,956	129	,085		
	Gesamt	36,644	131			

Tab. 133: Clusteranalyse der WEIMA-F-Faktoren (Robuste Verfahren)

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

		Statistik[a]	df1	df2	Sig.
F1F Nachhaltig-achtsame Führung	Welch-Test	14,624	2	58,983	,000
	Brown-Forsythe	14,817	2	86,716	,000
F2F Bottom-line-Management	Welch-Test	133,409	2	53,910	,000
	Brown-Forsythe	115,863	2	54,017	,000
F2F1 Kontrollorientiertes Management	Welch-Test	59,011	2	54,541	,000
	Brown-Forsythe	44,601	2	55,537	,000
F2F2 Regelgeleites Management	Welch-Test	74,897	2	56,156	,000
	Brown-Forsythe	60,268	2	65,410	,000
F2F3 Machtorientiertes Management	Welch-Test	78,565	2	58,900	,000
	Brown-Forsythe	81,207	2	86,730	,000
FGF Gesamtsumme Weima-F	Welch-Test	124,547	2	54,625	,000
	Brown-Forsythe	128,262	2	61,828	,000

a. Asymptotisch F-verteilt

Tab. 134: Clusteranalyse der WEIMA-F-Faktoren (Mehrfachvergleiche)

Mehrfachvergleiche

Bonferroni

Abhängige Variable	(I) QCL_1	(J) QCL_1	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall Untergrenze	95%-Konfidenzintervall Obergrenze
F1F Nachhaltig-achtsame Führung	1	3	,8799*	,16080	,000	,4899	1,2699
	2	3	,5822*	,16759	,002	,1757	,9888
	3	1	-,8799*	,16080	,000	-1,2699	-,4899
		2	-,5822*	,16759	,002	-,9888	-,1757
F2F Bottom-line-Management	1	2	-,8234*	,06730	,000	-,9866	-,6601
		3	,5809*	,08496	,000	,3748	,7870
	2	3	1,4043*	,08855	,000	1,1895	1,6190
F2F1 Kontrollorientiertes Management	1	2	-,9959*	,11299	,000	-1,2699	-,7218
	2	3	1,2932*	,14866	,000	,9327	1,6538
F2F2 Regelgeleites Management	1	2	-1,2466*	,11905	,000	-1,5354	-,9579
	2	3	1,4044*	,15663	,000	1,0245	1,7843
F2F3 Machtorientiertes Management	1	3	1,4383*	,12726	,000	1,1296	1,7470
	2	3	1,6332*	,13264	,000	1,3115	1,9550
FGF Gesamtsumme Weima-F	1	2	-,5926*	,05636	,000	-,7293	-,4559
		3	,6709*	,07115	,000	,4983	,8434
	2	3	1,2635*	,07416	,000	1,0836	1,4434

*. Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .05 signifikant.

8.19.1 Personengruppen Hypothesentests (Kreuztabellen)

8.20 Personengruppen

8.20.1 Geschlechtsspezifität der Personengruppen

GENDER_F * QCL_1 Kreuztabelle

			QCL_1			
			1	2	3	Gesamt
GENDER_F	1 weiblich	Anzahl	17	7	9	33
		% von GENDER_F	51,5%	21,2%	27,3%	100,0%
		% von QCL_1	27,4%	14,9%	40,9%	25,2%
		Residuen	1,4	-4,8	3,5	
	2 männlich'	Anzahl	45	40	13	98
		% von GENDER_F	45,9%	40,8%	13,3%	100,0%
		% von QCL_1	72,6%	85,1%	59,1%	74,8%
		Residuen	-1,4	4,8	-3,5	
Gesamt		Anzahl	62	47	22	131
		% von GENDER_F	47,3%	35,9%	16,8%	100,0%
		% von QCL_1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	5,692[a]	2	,058	,065		
Likelihood-Quotient	5,715	2	,057	,058		
Exakter Test nach Fisher	5,675			,058		
Zusammenhang linear-mit-linear	,316[b]	1	,574	,590	,332	,091
Anzahl der gültigen Fälle	131					

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 5,54.

b. Die standardisierte Statistik ist -,562.

8.20.2 Verteilung der Mitarbeiteranzahlen in Deutschland auf die Personengruppen

UG1_F * QCL_1 Kreuztabelle

			QCL_1			
			1	2	3	Gesamt
UG1_F	1 1-10	Anzahl	17	6	1	24
		% von UG1_F	70,8%	25,0%	4,2%	100,0%
		% von QCL_1	27,9%	12,8%	4,8%	18,6%
		Residuen	5,7	-2,7	-2,9	
	2 1-100	Anzahl	14	21	3	38
		% von UG1_F	36,8%	55,3%	7,9%	100,0%
		% von QCL_1	23,0%	44,7%	14,3%	29,5%
		Residuen	-4,0	7,2	-3,2	
	3 101-2500	Anzahl	20	15	14	49
		% von UG1_F	40,8%	30,6%	28,6%	100,0%
		% von QCL_1	32,8%	31,9%	66,7%	38,0%
		Residuen	-3,2	-2,9	6,0	
	4 >2500	Anzahl	10	5	3	18
		% von UG1_F	55,6%	27,8%	16,7%	100,0%
		% von QCL_1	16,4%	10,6%	14,3%	14,0%
		Residuen	1,5	-1,6	,1	
Gesamt		Anzahl	61	47	21	129
		% von UG1_F	47,3%	36,4%	16,3%	100,0%
		% von QCL_1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	18,123[a]	6	,006	,005		
Likelihood-Quotient	17,954	6	,006	,009		
Exakter Test nach Fisher	16,591			,009		
Zusammenhang linear-mit-linear	3,522[b]	1	,061	,068	,035	,009
Anzahl der gültigen Fälle	129					

a. 2 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,93.

b. Die standardisierte Statistik ist 1,877.

8.20.3 Verteilung der in leitender Funktion Tätigen auf die Personengruppen

BP_F1_F * QCL_1 Kreuztabelle

			QCL_1			
			1	2	3	Gesamt
BP_F1_F	1 nein	Anzahl	27	23	18	68
		% von BP_F1_F	39,7%	33,8%	26,5%	100,0%
		% von QCL_1	54,0%	59,0%	94,7%	63,0%
		Residuen	-4,5	-1,6	6,0	
	2 ja	Anzahl	23	16	1	40
		% von BP_F1_F	57,5%	40,0%	2,5%	100,0%
		% von QCL_1	46,0%	41,0%	5,3%	37,0%
		Residuen	4,5	1,6	-6,0	
Gesamt		Anzahl	50	39	19	108
		% von BP_F1_F	46,3%	36,1%	17,6%	100,0%
		% von QCL_1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	10,214[a]	2	,006	,005		
Likelihood-Quotient	12,745	2	,002	,002		
Exakter Test nach Fisher	11,483			,003		
Zusammenhang linear-mit-linear	7,821[b]	1	,005	,005	,003	,002
Anzahl der gültigen Fälle	108					

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 7,04.

b. Die standardisierte Statistik ist -2,797.

8.20.4 Verteilung der lokal Tätigen auf die Personengruppen

VBER_A_F * QCL_1 Kreuztabelle

			QCL_1			Gesamt
			1	2	3	
VBER_A_F	0	Anzahl	39	39	10	88
		% von VBER_A_F	44,3%	44,3%	11,4%	100,0%
		% von QCL_1	62,9%	83,0%	43,5%	66,7%
		Residuen	-2,3	7,7	-5,3	
	1 lokal	Anzahl	23	8	12	43
		% von VBER_A_F	53,5%	18,6%	27,9%	100,0%
		% von QCL_1	37,1%	17,0%	52,2%	32,6%
		Residuen	2,8	-7,3	4,5	
	9	Anzahl	0	0	1	1
		% von VBER_A_F	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% von QCL_1	,0%	,0%	4,3%	,8%
		Residuen	-,5	-,4	,8	
Gesamt		Anzahl	62	47	23	132
		% von VBER_A_F	47,0%	35,6%	17,4%	100,0%
		% von QCL_1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	15,193[a]	4	,004	,002		
Likelihood-Quotient	14,383	4	,006	,003		
Exakter Test nach Fisher	13,977			,002		
Zusammenhang linear-mit-linear	3,076[b]	1	,079	,080	,061	,016
Anzahl der gültigen Fälle	132					

a. 3 Zellen (33,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,17.

b. Die standardisierte Statistik ist 1,754.

8.20.5 Verteilung der religiös/konfessionell Gebundenen auf die Personengruppen

KB1_F * QCL_1 Kreuztabelle

			QCL_1			
			1	2	3	Gesamt
KB1_F	0 nicht bekannt	Anzahl	22	15	12	49
		% von KB1_F	44,9%	30,6%	24,5%	100,0%
		% von QCL_1	43,1%	39,5%	63,2%	45,4%
		Residuen	-1,1	-2,2	3,4	
	1 nein	Anzahl	14	6	0	20
		% von KB1_F	70,0%	30,0%	,0%	100,0%
		% von QCL_1	27,5%	15,8%	,0%	18,5%
		Residuen	4,6	-1,0	-3,5	
	2 ja	Anzahl	15	17	7	39
		% von KB1_F	38,5%	43,6%	17,9%	100,0%
		% von QCL_1	29,4%	44,7%	36,8%	36,1%
		Residuen	-3,4	3,3	,1	
Gesamt		Anzahl	51	38	19	108
		% von KB1_F	47,2%	35,2%	17,6%	100,0%
		% von QCL_1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	8,961[a]	4	,062	,062		
Likelihood-Quotient	12,057	4	,017	,022		
Exakter Test nach Fisher	9,451			,047		
Zusammenhang linear-mit-linear	,019[b]	1	,891	,943	,474	,056
Anzahl der gültigen Fälle	108					

a. 1 Zellen (11,1%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,52.

b. Die standardisierte Statistik ist -,137.

8.20.6 Verteilung der nicht-konfessionell Orientierten auf die Personengruppen

NKO_A_F * QCL_1 Kreuztabelle

			QCL_1			
			1	2	3	Gesamt
NKO_A_F	0 nicht bekannt	Anzahl	23	29	16	68
		% von NKO_A_F	33,8%	42,6%	23,5%	100,0%
		% von QCL_1	47,9%	72,5%	76,2%	62,4%
		Residuen	-6,9	4,0	2,9	
	1 nein	Anzahl	15	10	3	28
		% von NKO_A_F	53,6%	35,7%	10,7%	100,0%
		% von QCL_1	31,3%	25,0%	14,3%	25,7%
		Residuen	2,7	-,3	-2,4	
	2 ja	Anzahl	10	1	2	13
		% von NKO_A_F	76,9%	7,7%	15,4%	100,0%
		% von QCL_1	20,8%	2,5%	9,5%	11,9%
		Residuen	4,3	-3,8	-,5	
Gesamt		Anzahl	48	40	21	109
		% von NKO_A_F	44,0%	36,7%	19,3%	100,0%
		% von QCL_1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	10,831[a]	4	,029	,027		
Likelihood-Quotient	11,921	4	,018	,023		
Exakter Test nach Fisher	10,692			,025		
Zusammenhang linear-mit-linear	6,961[b]	1	,008	,008	,004	,002
Anzahl der gültigen Fälle	109					

a. 2 Zellen (22,2%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,50.

b. Die standardisierte Statistik ist -2,638.

8.20.7 Verteilung der Meditierenden auf die Personengruppen

MG_F * QCL_1 Kreuztabelle

			QCL_1			Gesamt
			1	2	3	
MG_F	0 nicht bekannt	Anzahl	17	10	11	38
		% von MG_F	44,7%	26,3%	28,9%	100,0%
		% von QCL_1	30,4%	22,2%	50,0%	30,9%
		Residuen	-,3	-3,9	4,2	
	1 nein	Anzahl	23	25	10	58
		% von MG_F	39,7%	43,1%	17,2%	100,0%
		% von QCL_1	41,1%	55,6%	45,5%	47,2%
		Residuen	-3,4	3,8	-,4	
	2 ja	Anzahl	16	10	1	27
		% von MG_F	59,3%	37,0%	3,7%	100,0%
		% von QCL_1	28,6%	22,2%	4,5%	22,0%
		Residuen	3,7	,1	-3,8	
Gesamt		Anzahl	56	45	22	123
		% von MG_F	45,5%	36,6%	17,9%	100,0%
		% von QCL_1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	8,982[a]	4	,062	,062		
Likelihood-Quotient	10,047	4	,040	,045		
Exakter Test nach Fisher	9,107			,056		
Zusammenhang linear-mit-linear	4,027[b]	1	,045	,045	,027	,009
Anzahl der gültigen Fälle	123					

a. 1 Zellen (11,1%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,83.

b. Die standardisierte Statistik ist -2,007.

8.20.8 Verteilung von „Beschäftigt sich mit Coaching“ auf die Personengruppen

PC_F * QCL_1 Kreuztabelle

			QCL_1			Gesamt
			1	2	3	
PC_F	0 nicht bekannt	Anzahl	7	7	8	22
		% von PC_F	31,8%	31,8%	36,4%	100,0%
		% von QCL_1	11,7%	16,7%	34,8%	17,6%
		Residuen	-3,6	-,4	4,0	
	1 nein	Anzahl	9	17	6	32
		% von PC_F	28,1%	53,1%	18,8%	100,0%
		% von QCL_1	15,0%	40,5%	26,1%	25,6%
		Residuen	-6,4	6,2	,1	
	2 ja	Anzahl	44	18	9	71
		% von PC_F	62,0%	25,4%	12,7%	100,0%
		% von QCL_1	73,3%	42,9%	39,1%	56,8%
		Residuen	9,9	-5,9	-4,1	
Gesamt		Anzahl	60	42	23	125
		% von PC_F	48,0%	33,6%	18,4%	100,0%
		% von QCL_1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	16,935[a]	4	,002	,002		
Likelihood-Quotient	16,196	4	,003	,004		
Exakter Test nach Fisher	16,083			,002		
Zusammenhang linear-mit-linear	10,777[b]	1	,001	,001	,001	,000
Anzahl der gültigen Fälle	125					

a. 1 Zellen (11,1%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,05.

b. Die standardisierte Statistik ist -3,283.

8.20.9 Verteilung von „Beschäftigt sich mit Philosophie“ auf die Personengruppen

PHIL_F * QCL_1 Kreuztabelle

			QCL_1			Gesamt
			1	2	3	
PHIL_F	0 nicht bekannt	Anzahl	14	13	11	38
		% von PHIL_F	36,8%	34,2%	28,9%	100,0%
		% von QCL_1	24,1%	29,5%	52,4%	30,9%
		Residuen	-3,9	-,6	4,5	
	1 nein	Anzahl	14	21	5	40
		% von PHIL_F	35,0%	52,5%	12,5%	100,0%
		% von QCL_1	24,1%	47,7%	23,8%	32,5%
		Residuen	-4,9	6,7	-1,8	
	2 ja	Anzahl	30	10	5	45
		% von PHIL_F	66,7%	22,2%	11,1%	100,0%
		% von QCL_1	51,7%	22,7%	23,8%	36,6%
		Residuen	8,8	-6,1	-2,7	
Gesamt		Anzahl	58	44	21	123
		% von PHIL_F	47,2%	35,8%	17,1%	100,0%
		% von QCL_1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	15,773[a]	4	,003	,003		
Likelihood-Quotient	15,153	4	,004	,005		
Exakter Test nach Fisher	14,727			,005		
Zusammenhang linear-mit-linear	8,613[b]	1	,003	,004	,002	,001
Anzahl der gültigen Fälle	123					

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 6,49.

b. Die standardisierte Statistik ist -2,935.

8.21 Vergleich der demographischen Variablen der Einschätzer und beurteilter FK

8.21.1 Alter

Test bei gepaarten Stichproben

		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz Untere	Obere			
Paaren 1	ALTER2_F - ALTER2_S	5,04	10,545	,963	3,14	6,95	5,237	119	,000

Statistik bei gepaarten Stichproben

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	ALTER2_F	47,38	120	8,094	,739
	ALTER2_S	42,33	120	10,426	,952

8.21.2 Geschlecht

GENDER_F * GENDER_S Kreuztabelle

			GENDER_S		
			1 weiblich	2 männlich'	Gesamt
GENDER_F	1 weiblich	Anzahl	24	7	31
		% von GENDER_F	77,4%	22,6%	100,0%
		% von GENDER_S	35,3%	11,5%	24,0%
		Residuen	7,7	-7,7	
	2 männlich'	Anzahl	44	54	98
		% von GENDER_F	44,9%	55,1%	100,0%
		% von GENDER_S	64,7%	88,5%	76,0%
		Residuen	-7,7	7,7	
Gesamt		Anzahl	68	61	129
		% von GENDER_F	52,7%	47,3%	100,0%
		% von GENDER_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	9,993[b]	1	,002	,002	,001	
Kontinuitätskorrektur[a]	8,730	1	,003			
Likelihood-Quotient	10,499	1	,001	,002	,001	
Exakter Test nach Fisher				,002	,001	
Zusammenhang linear-mit-linear	9,915[c]	1	,002	,002	,001	,001
Anzahl der gültigen Fälle	129					

a. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 14,66.

c. Die standardisierte Statistik ist 3,149.

8.21.3 Anzahl der Mitarbeiter/innen (Deutschland)

UG1_F * UG1_S Kreuztabelle

			UG1_S				
			1 1-10	2 1-100	3 101-2500	4 >2500	Gesamt
UG1_F	1 1-10	Anzahl	20	1	1	0	22
		% von UG1_F	90,9%	4,5%	4,5%	,0%	100,0%
		% von UG1_S	55,6%	3,7%	2,4%	,0%	18,3%
		Residuen	13,4	-3,9	-6,7	-2,8	
	2 1-100	Anzahl	11	23	1	0	35
		% von UG1_F	31,4%	65,7%	2,9%	,0%	100,0%
		% von UG1_S	30,6%	85,2%	2,4%	,0%	29,2%
		Residuen	,5	15,1	-11,3	-4,4	
	3 101-2500	Anzahl	4	2	40	0	46
		% von UG1_F	8,7%	4,3%	87,0%	,0%	100,0%
		% von UG1_S	11,1%	7,4%	95,2%	,0%	38,3%
		Residuen	-9,8	-8,4	23,9	-5,8	
	4 >2500	Anzahl	1	1	0	15	17
		% von UG1_F	5,9%	5,9%	,0%	88,2%	100,0%
		% von UG1_S	2,8%	3,7%	,0%	100,0%	14,2%
		Residuen	-4,1	-2,8	-6,0	12,9	
Gesamt		Anzahl	36	27	42	15	120
		% von UG1_F	30,0%	22,5%	35,0%	12,5%	100,0%
		% von UG1_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	226,983[a]	9	,000
Likelihood-Quotient	191,390	9	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	79,193	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	120		

a. 5 Zellen (31,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,13.

8.21.4 Anzahl der Mitarbeiter/innen (weltweit)

UG2_F * UG2_S Kreuztabelle

			UG2_S				
			1 1-10	2 1-100	3 101-2500	4 >2500	Gesamt
UG2_F	1 1-10	Anzahl	15	1	0	0	16
		% von UG2_F	93,8%	6,3%	,0%	,0%	100,0%
		% von UG2_S	60,0%	5,3%	,0%	,0%	16,2%
		Residuen	11,0	-2,1	-3,6	-5,3	
	2 1-100	Anzahl	5	13	0	0	18
		% von UG2_F	27,8%	72,2%	,0%	,0%	100,0%
		% von UG2_S	20,0%	68,4%	,0%	,0%	18,2%
		Residuen	,5	9,5	-4,0	-6,0	
	3 101-2500	Anzahl	4	5	22	1	32
		% von UG2_F	12,5%	15,6%	68,8%	3,1%	100,0%
		% von UG2_S	16,0%	26,3%	100,0%	3,0%	32,3%
		Residuen	-4,1	-1,1	14,9	-9,7	
	4 >2500	Anzahl	1	0	0	32	33
		% von UG2_F	3,0%	,0%	,0%	97,0%	100,0%
		% von UG2_S	4,0%	,0%	,0%	97,0%	33,3%
		Residuen	-7,3	-6,3	-7,3	21,0	
Gesamt		Anzahl	25	19	22	33	99
		% von UG2_F	25,3%	19,2%	22,2%	33,3%	100,0%
		% von UG2_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	178,852[a]	9	,000
Likelihood-Quotient	173,895	9	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	74,536	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	99		

a. 6 Zellen (37,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,07.

8.21.5 Höchster Berufs- oder Bildungsabschluss

ABSCHL_F * ABSCHL_S Kreuztabelle

			ABSCHL_S									
			0	1 Professorentitel	2 Doktorgrad	3 Hochschulabschluss	4 FH-Abschluss	5 Meisterbrief	6 abgeschlossene Berufsausbildung	7 Abitur	10 ohne Schulabschluss	Gesamt
ABSCHL_F	0 nicht bekannt	Anzahl	1	1	0	0	3	0	2	0	0	7
		% von ABSCHL_F	14,3%	14,3%	,0%	,0%	42,9%	,0%	28,6%	,0%	,0%	100,0%
		% von ABSCHL_S	50,0%	33,3%	,0%	,0%	11,5%	,0%	13,3%	,0%	,0%	5,4%
		Residuen	,9	,8	-,6	-3,4	1,6	-,1	1,2	-,3	-,1	
	1 Professorentitel	Anzahl	0	2	2	3	0	0	0	0	0	7
		% von ABSCHL_F	,0%	28,6%	28,6%	42,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% von ABSCHL_S	,0%	66,7%	18,2%	4,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	5,4%
		Residuen	-,1	1,8	1,4	-,4	-1,4	-,1	-,8	-,3	-,1	
	2 Doktorgrad	Anzahl	0	0	3	9	2	0	3	0	0	17
		% von ABSCHL_F	,0%	,0%	17,6%	52,9%	11,8%	,0%	17,6%	,0%	,0%	100,0%
		% von ABSCHL_S	,0%	,0%	27,3%	14,3%	7,7%	,0%	20,0%	,0%	,0%	13,2%
		Residuen	-,3	-,4	1,6	,7	-1,4	-,3	1,0	-,7	-,3	
	3 Hochschulabschluss	Anzahl	1	0	5	42	8	1	3	2	1	63
		% von ABSCHL_F	1,6%	,0%	7,9%	66,7%	12,7%	1,6%	4,8%	3,2%	1,6%	100,0%
		% von ABSCHL_S	50,0%	,0%	45,5%	66,7%	30,8%	50,0%	20,0%	40,0%	50,0%	48,8%
		Residuen	,0	-1,5	-,4	11,2	-4,7	,0	-4,3	-,4	,0	
	4 FH-Abschluss	Anzahl	0	0	1	4	11	1	1	2	0	20
		% von ABSCHL_F	,0%	,0%	5,0%	20,0%	55,0%	5,0%	5,0%	10,0%	,0%	100,0%
		% von ABSCHL_S	,0%	,0%	9,1%	6,3%	42,3%	50,0%	6,7%	40,0%	,0%	15,5%
		Residuen	-,3	-,5	-,7	-5,8	7,0	,7	-1,3	1,2	-,3	
	6 abgeschlossene Berufsausbildung	Anzahl	0	0	0	5	2	0	5	1	0	13
		% von ABSCHL_F	,0%	,0%	,0%	38,5%	15,4%	,0%	38,5%	7,7%	,0%	100,0%
		% von ABSCHL_S	,0%	,0%	,0%	7,9%	7,7%	,0%	33,3%	20,0%	,0%	10,1%
		Residuen	-,2	-,3	-1,1	-1,3	-,6	-,2	3,5	,5	-,2	
	7 Abitur	Anzahl	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2
		% von ABSCHL_F	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% von ABSCHL_S	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	6,7%	,0%	50,0%	1,6%
		Residuen	,0	,0	-,2	-1,0	-,4	,0	,8	-,1	1,0	
Gesamt		Anzahl	2	3	11	63	26	2	15	5	2	129
		% von ABSCHL_F	1,6%	2,3%	8,5%	48,8%	20,2%	1,6%	11,6%	3,9%	1,6%	100,0%
		% von ABSCHL_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	127,801[a]	48	,000
Likelihood-Quotient	86,515	48	,001
Zusammenhang linear-mit-linear	16,403	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	129		

a. 56 Zellen (88,9%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,03.

8.21.6 Berufsfeld/Branche

BRANC1_F * BRANC1_S Kreuztabelle

			BRANC1_S												
			0	1 Banken/Versicherung/Finanzwirtschaft	3 Forschung (Uni/FH)	4 Gestaltung, Werbung	5 Güterproduktion/Industrie	6 Handel	8 Informationstechnologie	9 Öffentlicher Bereich (Kreis, Land, Bund etc.) Medien	10 medizinische & psychosoziale Dienstleistung	11 Dienstleistung andere	12 Training, Coaching, Aus- & Weiterbildung	13 sonstige, und zwar	Gesamt
BRANC1_F	0	Anzahl	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
		% von BRANC1_F	33,3%	,0%	33,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
		% von BRANC1_S	33,3%	,0%	14,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,2%	,0%	,0%	2,5%
		Residuen	,9	-,2	,8	,0	-,3	-,1	-,2	-,3	-,3	,4	-,5	-,2	
	1 Banken/Versicherung/Finanzwirtschaft	Anzahl	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	11
		% von BRANC1_F	,0%	72,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	27,3%	,0%	100,0%
		% von BRANC1_S	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	14,3%	,0%	9,1%
		Residuen	-,3	7,3	-,6	-,1	-1,3	-,3	-,6	-1,2	-1,2	-2,2	1,1	-,6	
	3 Forschung (Uni/FH)	Anzahl	0	0	5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	6
		% von BRANC1_F	,0%	,0%	83,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	16,7%	,0%	,0%	100,0%
		% von BRANC1_S	,0%	,0%	71,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,2%	,0%	,0%	5,0%
		Residuen	-,1	-,4	4,7	,0	-,7	-,1	-,3	-,6	-,6	-,2	-1,0	-,3	
	4 Gestaltung, Werbung	Anzahl	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		% von BRANC1_F	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% von BRANC1_S	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,8%
		Residuen	,0	-,1	-,1	1,0	-,1	,0	-,1	-,1	-,1	-,2	-,2	-,1	
	5 Güterproduktion/Industrie	Anzahl	0	0	0	0	14	0	0	0	0	1	4	0	19
		% von BRANC1_F	,0%	,0%	,0%	,0%	73,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	5,3%	21,1%	,0%	100,0%
		% von BRANC1_S	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,2%	19,0%	,0%	15,7%
		Residuen	-,5	-1,3	-1,1	-,2	11,8	-,5	-1,1	-2,0	-2,0	-2,8	,7	-1,1	
	6 Handel	Anzahl	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	4
		% von BRANC1_F	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	75,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	25,0%	100,0%
		% von BRANC1_S	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	14,3%	3,3%
		Residuen	-,1	-,3	-,2	,0	-,5	2,9	-,2	-,4	-,4	-,8	-,7	,8	
	8 Informationstechnologie	Anzahl	1	0	0	0	0	0	6	0	0	1	0	0	8
		% von BRANC1_F	12,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	75,0%	,0%	,0%	12,5%	,0%	,0%	100,0%
		% von BRANC1_S	33,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	85,7%	,0%	,0%	4,2%	,0%	,0%	6,6%
		Residuen	,8	-,5	-,5	-,1	-,9	-,2	5,5	-,9	-,9	-,6	-1,4	-,5	
	9 Öffentlicher Bereich (Kreis, Land, Bund etc.) Medien	Anzahl	1	0	0	0	0	0	0	13	0	0	1	0	15
		% von BRANC1_F	6,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	86,7%	,0%	,0%	6,7%	,0%	100,0%
		% von BRANC1_S	33,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	4,8%	,0%	12,4%
		Residuen	,6	-1,0	-,9	-,1	-1,7	-,4	-,9	11,4	-1,6	-3,0	-1,6	-,9	
	10 medizinische & psychosoziale Dienstleistung	Anzahl	0	0	0	0	0	0	0	0	11	1	0	0	12
		% von BRANC1_F	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	91,7%	8,3%	,0%	,0%	100,0%
		% von BRANC1_S	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	84,6%	4,2%	,0%	,0%	9,9%
		Residuen	-,3	-,8	-,7	-,1	-1,4	-,3	-,7	-1,3	9,7	-1,4	-2,1	-,7	
	11 Dienstleistung andere	Anzahl	0	0	1	0	0	0	1	0	2	19	3	0	26
		% von BRANC1_F	,0%	,0%	3,8%	,0%	,0%	,0%	3,8%	,0%	7,7%	73,1%	11,5%	,0%	100,0%
		% von BRANC1_S	,0%	,0%	14,3%	,0%	,0%	,0%	14,3%	,0%	15,4%	79,2%	14,3%	,0%	21,5%
		Residuen	-,6	-1,7	-,5	-,2	-3,0	-,6	-,5	-2,8	-,8	13,8	-1,5	-1,5	
	12 Training, Coaching, Aus- & Weiterbildung	Anzahl	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	1	11
		% von BRANC1_F	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	90,9%	9,1%	100,0%
		% von BRANC1_S	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	47,6%	14,3%	9,1%
		Residuen	-,3	-,7	-,6	-,1	-1,3	-,3	-,6	-1,2	-1,2	-2,2	8,1	,4	
	13 sonstige, und zwar	Anzahl	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
		% von BRANC1_F	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% von BRANC1_S	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	71,4%	4,1%
		Residuen	-,1	-,3	-,3	,0	-,6	-,1	-,3	-,5	-,5	-1,0	-,9	4,7	
Gesamt		Anzahl	3	8	7	1	14	3	7	13	13	24	21	7	121
		% von BRANC1_F	2,5%	6,6%	5,8%	,8%	11,6%	2,5%	5,8%	10,7%	10,7%	19,8%	17,4%	5,8%	100,0%
		% von BRANC1_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	876,621[a]	121	,000
Likelihood-Quotient	400,341	121	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	57,493	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	121		

a. 143 Zellen (99,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,01.

8.21.7 Berufsfeld/Funktion

FUNKT1_F * FUNKT1_S Kreuztabelle

			FUNKT1_S										
			0	1 Administration, Finanzen	2 Forschung & Produktentwicklung	3 Produktion	4 Stabsfunktionen/Strategie/Vorstand	5 Projektmanagement	6 Personal	7 Vertrieb	8 Ausführende von Dienstleistungen	9 Andere und zwar:(aktiviert)	Gesamt
FUNKT1_F	0	Anzahl	1	4	1	0	0	0	0	0	2	0	8
		% von FUNKT1_F	12,5%	50,0%	12,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
		% von FUNKT1_S	14,3%	40,0%	16,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	8,3%	,0%	6,8%
		Residuen	,5	3,3	,6	-,3	-,6	-1,4	-1,2	-,9	,4	-,3	
	1 Administration, Finanzen	Anzahl	0	4	0	0	0	2	1	1	1	0	9
		% von FUNKT1_F	,0%	44,4%	,0%	,0%	,0%	22,2%	11,1%	11,1%	11,1%	,0%	100,0%
		% von FUNKT1_S	,0%	40,0%	,0%	,0%	,0%	9,5%	5,6%	7,7%	4,2%	,0%	7,7%
		Residuen	-,5	3,2	-,5	-,3	-,7	,4	-,4	,0	-,8	-,4	
	2 Forschung & Produktentwicklung	Anzahl	0	0	4	0	0	0	1	0	0	0	5
		% von FUNKT1_F	,0%	,0%	80,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% von FUNKT1_S	,0%	,0%	66,7%	,0%	,0%	,0%	5,6%	,0%	,0%	,0%	4,3%
		Residuen	-,3	-,4	3,7	-,2	-,4	-,9	,2	-,6	-1,0	-,2	
	3 Produktion	Anzahl	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
		% von FUNKT1_F	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% von FUNKT1_S	,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,7%
		Residuen	-,1	-,2	-,1	1,9	-,2	-,4	-,3	-,2	-,4	-,1	
	4 Stabsfunktionen/Strategie/Vorstand	Anzahl	1	1	0	0	4	1	2	0	2	1	12
		% von FUNKT1_F	8,3%	8,3%	,0%	,0%	33,3%	8,3%	16,7%	,0%	16,7%	8,3%	100,0%
		% von FUNKT1_S	14,3%	10,0%	,0%	,0%	44,4%	4,8%	11,1%	,0%	8,3%	20,0%	10,3%
		Residuen	,3	,0	-,6	-,4	3,1	-1,2	,2	-1,3	-,5	,5	
	5 Projektmanagement	Anzahl	1	0	0	0	0	12	0	1	0	0	14
		% von FUNKT1_F	7,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	85,7%	,0%	7,1%	,0%	,0%	100,0%
		% von FUNKT1_S	14,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	57,1%	,0%	7,7%	,0%	,0%	12,0%
		Residuen	,2	-1,2	-,7	-,5	-1,1	9,5	-2,2	-,6	-2,9	-,6	
	6 Personal	Anzahl	1	0	1	1	2	3	12	2	6	0	28
		% von FUNKT1_F	3,6%	,0%	3,6%	3,6%	7,1%	10,7%	42,9%	7,1%	21,4%	,0%	100,0%
		% von FUNKT1_S	14,3%	,0%	16,7%	25,0%	22,2%	14,3%	66,7%	15,4%	25,0%	,0%	23,9%
		Residuen	-,7	-2,4	-,4	,0	-,2	-2,0	7,7	-1,1	,3	-1,2	
	7 Vertrieb	Anzahl	1	1	0	0	2	2	2	8	1	0	17
		% von FUNKT1_F	5,9%	5,9%	,0%	,0%	11,8%	11,8%	11,8%	47,1%	5,9%	,0%	100,0%
		% von FUNKT1_S	14,3%	10,0%	,0%	,0%	22,2%	9,5%	11,1%	61,5%	4,2%	,0%	14,5%
		Residuen	,0	-,5	-,9	-,6	,7	-1,1	-,6	6,1	-2,5	-,7	
	8 Ausführende von Dienstleistungen	Anzahl	2	0	0	1	1	0	0	1	12	0	17
		% von FUNKT1_F	11,8%	,0%	,0%	5,9%	5,9%	,0%	,0%	5,9%	70,6%	,0%	100,0%
		% von FUNKT1_S	28,6%	,0%	,0%	25,0%	11,1%	,0%	,0%	7,7%	50,0%	,0%	14,5%
		Residuen	1,0	-1,5	-,9	,4	-,3	-3,1	-2,6	-,9	8,5	-,7	
	9 Andere und zwar:(aktiviert)	Anzahl	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	5
		% von FUNKT1_F	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	20,0%	,0%	,0%	,0%	80,0%	100,0%
		% von FUNKT1_S	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	4,8%	,0%	,0%	,0%	80,0%	4,3%
		Residuen	-,3	-,4	-,3	-,2	-,4	,1	-,8	-,6	-1,0	3,8	
Gesamt		Anzahl	7	10	6	4	9	21	18	13	24	5	117
		% von FUNKT1_F	6,0%	8,5%	5,1%	3,4%	7,7%	17,9%	15,4%	11,1%	20,5%	4,3%	100,0%
		% von FUNKT1_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	359,098[a]	81	,000
Likelihood-Quotient	207,311	81	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	24,670	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	117		

a. 98 Zellen (98,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,07.

8.21.8 Sie/Er ist in leitender Position im eigenen Unternehmen tätig

BP_F1_F * BP_F1_S Kreuztabelle

			BP_F1_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
BP_F1_F	1 nein	Anzahl	53	8	61
		% von BP_F1_F	86,9%	13,1%	100,0%
		% von BP_F1_S	69,7%	32,0%	60,4%
		Residuen	7,1	-7,1	
	2 ja	Anzahl	23	17	40
		% von BP_F1_F	57,5%	42,5%	100,0%
		% von BP_F1_S	30,3%	68,0%	39,6%
		Residuen	-7,1	7,1	
Gesamt		Anzahl	76	25	101
		% von BP_F1_F	75,2%	24,8%	100,0%
		% von BP_F1_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	11,200[b]	1	,001		
Kontinuitätskorrektur[a]	9,678	1	,002		
Likelihood-Quotient	11,086	1	,001		
Exakter Test nach Fisher				,002	,001
Zusammenhang linear-mit-linear	11,089	1	,001		
Anzahl der gültigen Fälle	101				

a. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 9,90.

8.21.9 Sie/Er ist in leitender Position angestellt tätig

BP_F2_F * BP_F2_S Kreuztabelle

			BP_F2_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
BP_F2_F	1 nein	Anzahl	16	0	16
		% von BP_F2_F	100,0%	,0%	100,0%
		% von BP_F2_S	28,6%	,0%	15,7%
		Residuen	7,2	-7,2	
	2 ja	Anzahl	40	46	86
		% von BP_F2_F	46,5%	53,5%	100,0%
		% von BP_F2_S	71,4%	100,0%	84,3%
		Residuen	-7,2	7,2	
Gesamt		Anzahl	56	46	102
		% von BP_F2_F	54,9%	45,1%	100,0%
		% von BP_F2_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	15,588[b]	1	,000		
Kontinuitätskorrektur[a]	13,503	1	,000		
Likelihood-Quotient	21,618	1	,000		
Exakter Test nach Fisher				,000	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	15,435	1	,000		
Anzahl der gültigen Fälle	102				

a. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 7,22.

8.21.10 Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter

BP_F3_F * BP_F3_S Kreuztabelle

			BP_F3_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
BP_F3_F	1 nein	Anzahl	30	0	30
		% von BP_F3_F	100,0%	,0%	100,0%
		% von BP_F3_S	42,3%	,0%	29,1%
		Residuen	9,3	-9,3	
	2 ja	Anzahl	41	32	73
		% von BP_F3_F	56,2%	43,8%	100,0%
		% von BP_F3_S	57,7%	100,0%	70,9%
		Residuen	-9,3	9,3	
Gesamt		Anzahl	71	32	103
		% von BP_F3_F	68,9%	31,1%	100,0%
		% von BP_F3_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	19,078[b]	1	,000		
Kontinuitätskorrektur[a]	17,086	1	,000		
Likelihood-Quotient	27,559	1	,000		
Exakter Test nach Fisher				,000	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	18,893	1	,000		
Anzahl der gültigen Fälle	103				

a. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 9,32.

8.21.11 Sie/Er trägt als Führungskraft Personalverantwortung

BP_F4_F * BP_F4_S Kreuztabelle

			BP_F4_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
BP_F4_F	1 nein	Anzahl	2	1	3
		% von BP_F4_F	66,7%	33,3%	100,0%
		% von BP_F4_S	3,6%	2,2%	3,0%
		Residuen	,4	-,4	
	2 ja	Anzahl	53	45	98
		% von BP_F4_F	54,1%	45,9%	100,0%
		% von BP_F4_S	96,4%	97,8%	97,0%
		Residuen	-,4	,4	
Gesamt		Anzahl	55	46	101
		% von BP_F4_F	54,5%	45,5%	100,0%
		% von BP_F4_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,186[b]	1	,666		
Kontinuitätskorrektur[a]	,000	1	1,000		
Likelihood-Quotient	,191	1	,662		
Exakter Test nach Fisher				1,000	,567
Zusammenhang linear-mit-linear	,184	1	,668		
Anzahl der gültigen Fälle	101				

a. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,37.

8.21.12 Seit wie vielen Jahren sind Sie Führungskraft?

BP_F6_F * BP_F6_S Kreuztabelle

			BP_F6_S			
			1 1-5	2 6-15	3 >15'	Gesamt
BP_F6_F	1 1-5	Anzahl	13	3	2	18
		% von BP_F6_F	72,2%	16,7%	11,1%	100,0%
		% von BP_F6_S	40,6%	9,4%	8,3%	20,5%
		Residuen	6,5	-3,5	-2,9	
	2 6-15	Anzahl	15	19	3	37
		% von BP_F6_F	40,5%	51,4%	8,1%	100,0%
		% von BP_F6_S	46,9%	59,4%	12,5%	42,0%
		Residuen	1,5	5,5	-7,1	
	3 >15	Anzahl	4	10	19	33
		% von BP_F6_F	12,1%	30,3%	57,6%	100,0%
		% von BP_F6_S	12,5%	31,3%	79,2%	37,5%
		Residuen	-8,0	-2,0	10,0	
Gesamt		Anzahl	32	32	24	88
		% von BP_F6_F	36,4%	36,4%	27,3%	100,0%
		% von BP_F6_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	34,233[a]	4	,000
Likelihood-Quotient	34,625	4	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	24,329	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	88		

a. 1 Zellen (11,1%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,91.

8.21.13 Seit wie vielen Jahren sind Sie in diesem Unternehmen tätig?

BP_F7_F * BP_F7_S Kreuztabelle

			BP_F7_S			
			1 1-5	2 6-15	3 >15'	Gesamt
BP_F7_F	0 nicht bekannt	Anzahl	1	0	1	2
		% von BP_F7_F	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% von BP_F7_S	1,9%	,0%	3,1%	1,7%
		Residuen	,1	-,6	,4	
	1 1-5	Anzahl	20	7	3	30
		% von BP_F7_F	66,7%	23,3%	10,0%	100,0%
		% von BP_F7_S	38,5%	21,9%	9,4%	25,9%
		Residuen	6,6	-1,3	-5,3	
	2 6-15	Anzahl	24	15	6	45
		% von BP_F7_F	53,3%	33,3%	13,3%	100,0%
		% von BP_F7_S	46,2%	46,9%	18,8%	38,8%
		Residuen	3,8	2,6	-6,4	
	3 >15	Anzahl	7	10	22	39
		% von BP_F7_F	17,9%	25,6%	56,4%	100,0%
		% von BP_F7_S	13,5%	31,3%	68,8%	33,6%
		Residuen	-10,5	-,8	11,2	
Gesamt		Anzahl	52	32	32	116
		% von BP_F7_F	44,8%	27,6%	27,6%	100,0%
		% von BP_F7_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	30,343[a]	6	,000
Likelihood-Quotient	31,341	6	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	20,079	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	116		

a. 3 Zellen (25,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,55.

8.21.14 Lokale Tätigkeit

VBER_A_F * VBER_A_S Kreuztabelle

			VBER_A_S			
			0	1 lokal	9	Gesamt
VBER_A_F	0	Anzahl	75	14	0	89
		% von VBER_A_F	84,3%	15,7%	,0%	100,0%
		% von VBER_A_S	94,9%	27,5%	,0%	67,9%
		Residuen	21,3	-20,6	-,7	
	1 lokal	Anzahl	4	37	0	41
		% von VBER_A_F	9,8%	90,2%	,0%	100,0%
		% von VBER_A_S	5,1%	72,5%	,0%	31,3%
		Residuen	-20,7	21,0	-,3	
	9	Anzahl	0	0	1	1
		% von VBER_A_F	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% von VBER_A_S	,0%	,0%	100,0%	,8%
		Residuen	-,6	-,4	1,0	
Gesamt		Anzahl	79	51	1	131
		% von VBER_A_F	60,3%	38,9%	,8%	100,0%
		% von VBER_A_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	196,875[a]	4	,000
Likelihood-Quotient	82,208	4	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	109,300	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	131		

a. 5 Zellen (55,6%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,01.

8.21.15 regionale Tätigkeit

VBER_B_F * VBER_B_S Kreuztabelle

			VBER_B_S		
			0	1 regional	Gesamt
VBER_B_F	0	Anzahl	78	11	89
		% von VBER_B_F	87,6%	12,4%	100,0%
		% von VBER_B_S	85,7%	28,2%	68,5%
		Residuen	15,7	-15,7	
	1 regional	Anzahl	13	28	41
		% von VBER_B_F	31,7%	68,3%	100,0%
		% von VBER_B_S	14,3%	71,8%	31,5%
		Residuen	-15,7	15,7	
Gesamt		Anzahl	91	39	130
		% von VBER_B_F	70,0%	30,0%	100,0%
		% von VBER_B_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	41,817[b]	1	,000		
Kontinuitätskorrektur[a]	39,196	1	,000		
Likelihood-Quotient	41,027	1	,000		
Exakter Test nach Fisher				,000	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	41,495	1	,000		
Anzahl der gültigen Fälle	130				

a. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 12,30.

8.21.16 nationale Tätigkeit

VBER_C_F * VBER_C_S Kreuztabelle

			VBER_C_S			
			0	1 national	2	Gesamt
VBER_C_F	0	Anzahl	69	9	0	78
		% von VBER_C_F	88,5%	11,5%	,0%	100,0%
		% von VBER_C_S	85,2%	18,4%	,0%	59,5%
		Residuen	20,8	-20,2	-,6	
	1 national	Anzahl	12	40	0	52
		% von VBER_C_F	23,1%	76,9%	,0%	100,0%
		% von VBER_C_S	14,8%	81,6%	,0%	39,7%
		Residuen	-20,2	20,5	-,4	
	2	Anzahl	0	0	1	1
		% von VBER_C_F	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% von VBER_C_S	,0%	,0%	100,0%	,8%
		Residuen	-,6	-,4	1,0	
Gesamt		Anzahl	81	49	1	131
		% von VBER_C_F	61,8%	37,4%	,8%	100,0%
		% von VBER_C_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	188,232[a]	4	,000
Likelihood-Quotient	72,031	4	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	61,371	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	131		

a. 5 Zellen (55,6%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,01.

8.21.17 Internationale Tätigkeit

VBER_D_F * VBER_D_S Kreuztabelle

			VBER_D_S		
			0	1 international	Gesamt
VBER_D_F	0	Anzahl	90	9	99
		% von VBER_D_F	90,9%	9,1%	100,0%
		% von VBER_D_S	88,2%	32,1%	76,2%
		Residuen	12,3	-12,3	
	1 international	Anzahl	12	19	31
		% von VBER_D_F	38,7%	61,3%	100,0%
		% von VBER_D_S	11,8%	67,9%	23,8%
		Residuen	-12,3	12,3	
Gesamt		Anzahl	102	28	130
		% von VBER_D_F	78,5%	21,5%	100,0%
		% von VBER_D_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	38,064[b]	1	,000		
Kontinuitätskorrektur[a]	35,038	1	,000		
Likelihood-Quotient	33,762	1	,000		
Exakter Test nach Fisher				,000	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	37,771	1	,000		
Anzahl der gültigen Fälle	130				

a. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 6,68.

8.21.18 Globale Tätigkeit

VBER_E_F * VBER_E_S Kreuztabelle

			VBER_E_S		
			0	1 global	Gesamt
VBER_E_F	0	Anzahl	123	0	123
		% von VBER_E_F	100,0%	,0%	100,0%
		% von VBER_E_S	96,1%	,0%	93,9%
		Residuen	2,8	-2,8	
	1 global	Anzahl	5	3	8
		% von VBER_E_F	62,5%	37,5%	100,0%
		% von VBER_E_S	3,9%	100,0%	6,1%
		Residuen	-2,8	2,8	
Gesamt		Anzahl	128	3	131
		% von VBER_E_F	97,7%	2,3%	100,0%
		% von VBER_E_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	47,206[b]	1	,000		
Kontinuitätskorrektur[a]	31,935	1	,000		
Likelihood-Quotient	18,005	1	,000		
Exakter Test nach Fisher				,000	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	46,846	1	,000		
Anzahl der gültigen Fälle	131				

a. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,18.

8.21.19 Herkunftsland (S)

HL_A_F * HL_A_S Kreuztabelle

			HL_A_S								
			,0	1,0 Deutschland	2,0 Österreich	3,0 Schweiz	5,0 Südeuropa (Italien, Spanien & Portugal, Griechenland, Türk.)	6,0 Osteuropäische Staaten und Russische Förderation	7,0 Vorderer Orient	8,0 Nordamerika (USA & Kanada)	Gesamt
HL_A_F	0	Anzahl	1	0	0	0	0	0	0	0	1
		% von HL_A_F	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% von HL_A_S	50,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,8%
		Residuen	1,0	-,9	,0	-,1	,0	,0	,0	,0	
	1 Deutschland	Anzahl	1	103	0	2	1	0	1	1	109
		% von HL_A_F	,9%	94,5%	,0%	1,8%	,9%	,0%	,9%	,9%	100,0%
		% von HL_A_S	50,0%	92,8%	,0%	20,0%	100,0%	,0%	50,0%	50,0%	83,8%
		Residuen	-,7	9,9	-,8	-6,4	,2	-,8	-,7	-,7	
	2 Österreich	Anzahl	0	2	0	0	0	0	0	0	2
		% von HL_A_F	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% von HL_A_S	,0%	1,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,5%
		Residuen	,0	,3	,0	-,2	,0	,0	,0	,0	
	3 Schweiz	Anzahl	0	0	0	8	0	0	1	0	9
		% von HL_A_F	,0%	,0%	,0%	88,9%	,0%	,0%	11,1%	,0%	100,0%
		% von HL_A_S	,0%	,0%	,0%	80,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	6,9%
		Residuen	-,1	-7,7	-,1	7,3	-,1	-,1	,9	-,1	
	4 Nord- und Westeuropa (Benelux, Frankreich, GB & Irland)	Anzahl	0	5	0	0	0	0	0	0	5
		% von HL_A_F	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% von HL_A_S	,0%	4,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	3,8%
		Residuen	-,1	,7	,0	-,4	,0	,0	-,1	-,1	
	5 Südeuropa (Italien, Spanien & Portugal, Griechenland, Türk.)	Anzahl	0	1	0	0	0	0	0	0	1
		% von HL_A_F	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% von HL_A_S	,0%	,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,8%
		Residuen	,0	,1	,0	-,1	,0	,0	,0	,0	
	6 Osteuropäische Staaten und Russische Förderation	Anzahl	0	0	0	0	0	1	0	0	1
		% von HL_A_F	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% von HL_A_S	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,8%
		Residuen	,0	-,9	,0	-,1	,0	1,0	,0	,0	
	8 Nordamerika (USA & Kanada)	Anzahl	0	0	0	0	0	0	0	1	1
		% von HL_A_F	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% von HL_A_S	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	,8%
		Residuen	,0	-,9	,0	-,1	,0	,0	,0	1,0	
	9 Südamerika	Anzahl	0	0	1	0	0	0	0	0	1
		% von HL_A_F	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% von HL_A_S	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,8%
		Residuen	,0	-,9	1,0	-,1	,0	,0	,0	,0	
Gesamt		Anzahl	2	111	1	10	1	1	2	2	130
		% von HL_A_F	1,5%	85,4%	,8%	7,7%	,8%	,8%	1,5%	1,5%	100,0%
		% von HL_A_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	486,485[a]	56	,000
Likelihood-Quotient	94,208	56	,001
Zusammenhang linear-mit-linear	27,811	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	130		

a. 69 Zellen (95,8%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,01.

8.21.20 Er/sie gehört einer Religion an - Er/ sie Er/ sie ist konfessionell gebunden

KB1_F * KB1_S Kreuztabelle

			KB1_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
KB1_F	0 nicht bekannt	Anzahl	18	26	44
		% von KB1_F	40,9%	59,1%	100,0%
		% von KB1_S	43,9%	45,6%	44,9%
		Residuen	-,4	,4	
	1 nein	Anzahl	14	5	19
		% von KB1_F	73,7%	26,3%	100,0%
		% von KB1_S	34,1%	8,8%	19,4%
		Residuen	6,1	-6,1	
	2 ja	Anzahl	9	26	35
		% von KB1_F	25,7%	74,3%	100,0%
		% von KB1_S	22,0%	45,6%	35,7%
		Residuen	-5,6	5,6	
Gesamt		Anzahl	41	57	98
		% von KB1_F	41,8%	58,2%	100,0%
		% von KB1_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	11,674[a]	2	,003
Likelihood-Quotient	11,895	2	,003
Zusammenhang linear-mit-linear	1,426	1	,232
Anzahl der gültigen Fälle	98		

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 7,95.

8.21.21 Er/sie gehört einer Religion an - Er/ sie Er/ sie ist konfessionell gebunden. Wenn ja, welche?

KB2_A_F * KB2_A_S Kreuztabelle

			KB2_A_S							
			0	1 evangelisch -lutherisch	2 Freikirchen	3 römisch-k atholisch	5 moslemisch	6 jüdisch	8 buddhistische Tradition	Gesamt
KB2_A_F	0	Anzahl	19	9	0	6	1	0	4	39
		% von KB2_A_F	48,7%	23,1%	,0%	15,4%	2,6%	,0%	10,3%	100,0%
		% von KB2_A_S	76,0%	26,5%	,0%	23,1%	100,0%	,0%	80,0%	41,9%
		Residuen	8,5	-5,3	-,4	-4,9	,6	-,4	1,9	
	1 evangelisch-lutherisch	Anzahl	4	17	0	9	0	0	1	31
		% von KB2_A_F	12,9%	54,8%	,0%	29,0%	,0%	,0%	3,2%	100,0%
		% von KB2_A_S	16,0%	50,0%	,0%	34,6%	,0%	,0%	20,0%	33,3%
		Residuen	-4,3	5,7	-,3	,3	-,3	-,3	-,7	
	2 Freikirchen	Anzahl	0	0	1	0	0	0	0	1
		% von KB2_A_F	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% von KB2_A_S	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,1%
		Residuen	-,3	-,4	1,0	-,3	,0	,0	-,1	
	3 römisch-katholisch	Anzahl	2	8	0	11	0	1	0	22
		% von KB2_A_F	9,1%	36,4%	,0%	50,0%	,0%	4,5%	,0%	100,0%
		% von KB2_A_S	8,0%	23,5%	,0%	42,3%	,0%	100,0%	,0%	23,7%
		Residuen	-3,9	,0	-,2	4,8	-,2	,8	-1,2	
Gesamt		Anzahl	25	34	1	26	1	1	5	93
		% von KB2_A_F	26,9%	36,6%	1,1%	28,0%	1,1%	1,1%	5,4%	100,0%
		% von KB2_A_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	123,332[a]	18	,000
Likelihood-Quotient	41,938	18	,001
Zusammenhang linear-mit-linear	,913	1	,339
Anzahl der gültigen Fälle	93		

a. 19 Zellen (67,9%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,01.

8.21.22 Er/sie gehört einer Religion an - Er/ sie Er/ sie ist konfessionell gebunden.

AG_A_F * AG_A_S Kreuztabelle

			AG_A_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
AG_A_F	0 nicht bekannt	Anzahl	24	20	44
		% von AG_A_F	54,5%	45,5%	100,0%
		% von AG_A_S	43,6%	54,1%	47,8%
		Residuen	-2,3	2,3	
	1 nein	Anzahl	24	3	27
		% von AG_A_F	88,9%	11,1%	100,0%
		% von AG_A_S	43,6%	8,1%	29,3%
		Residuen	7,9	-7,9	
	2 ja	Anzahl	7	14	21
		% von AG_A_F	33,3%	66,7%	100,0%
		% von AG_A_S	12,7%	37,8%	22,8%
		Residuen	-5,6	5,6	
Gesamt		Anzahl	55	37	92
		% von AG_A_F	59,8%	40,2%	100,0%
		% von AG_A_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	16,126[a]	2	,000
Likelihood-Quotient	17,791	2	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	,733	1	,392
Anzahl der gültigen Fälle	92		

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 8,45.

8.21.23 Er/sie gehört einer Religion an - Er/ sie Er/ sie ist konfessionell gebunden. Wenn ja, welche?

AG_B_F * AG_B_S Kreuztabelle

			AG_B_S				
			0	1 einmal wöchentlich	2 mehrmals wöchentlich	3 täglich	Gesamt
AG_B_F	0 nicht bekannt	Anzahl	1	7	3	2	13
		% von AG_B_F	7,7%	53,8%	23,1%	15,4%	100,0%
		% von AG_B_S	16,7%	41,2%	21,4%	28,6%	29,5%
		Residuen	-,8	2,0	-1,1	-,1	
	1 einmal wöchentlich	Anzahl	4	7	3	1	15
		% von AG_B_F	26,7%	46,7%	20,0%	6,7%	100,0%
		% von AG_B_S	66,7%	41,2%	21,4%	14,3%	34,1%
		Residuen	2,0	1,2	-1,8	-1,4	
	2 mehrmals wöchentlich	Anzahl	1	3	6	2	12
		% von AG_B_F	8,3%	25,0%	50,0%	16,7%	100,0%
		% von AG_B_S	16,7%	17,6%	42,9%	28,6%	27,3%
		Residuen	-,6	-1,6	2,2	,1	
	3 täglich	Anzahl	0	0	2	2	4
		% von AG_B_F	,0%	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% von AG_B_S	,0%	,0%	14,3%	28,6%	9,1%
		Residuen	-,5	-1,5	,7	1,4	
Gesamt		Anzahl	6	17	14	7	44
		% von AG_B_F	13,6%	38,6%	31,8%	15,9%	100,0%
		% von AG_B_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	12,516[a]	9	,186
Likelihood-Quotient	13,326	9	,148
Zusammenhang linear-mit-linear	3,853	1	,050
Anzahl der gültigen Fälle	44		

a. 14 Zellen (87,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,55.

8.21.24 Nicht-konfessionelle Orientierungen

NKO_A_F * NKO_A_S Kreuztabelle

			NKO_A_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
NKO_A_F	0 nicht bekannt	Anzahl	32	21	53
		% von NKO_A_F	60,4%	39,6%	100,0%
		% von NKO_A_S	58,2%	63,6%	60,2%
		Residuen	-1,1	1,1	
	1 nein	Anzahl	19	5	24
		% von NKO_A_F	79,2%	20,8%	100,0%
		% von NKO_A_S	34,5%	15,2%	27,3%
		Residuen	4,0	-4,0	
	2 ja	Anzahl	4	7	11
		% von NKO_A_F	36,4%	63,6%	100,0%
		% von NKO_A_S	7,3%	21,2%	12,5%
		Residuen	-2,9	2,9	
Gesamt		Anzahl	55	33	88
		% von NKO_A_F	62,5%	37,5%	100,0%
		% von NKO_A_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,152[a]	2	,046
Likelihood-Quotient	6,277	2	,043
Zusammenhang linear-mit-linear	,294	1	,588
Anzahl der gültigen Fälle	88		

a. 1 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,13.

8.21.25 Nicht-konfessionelle Orientierungen - Wenn ja, welche?

NKO_B_F * NKO_B_S Kreuztabelle

			NKO_B_S				
			0	1 anthropo sophisch	2 bezeichne mich als religiös/spir. o. Kirchenzuge hörigkeit	3 bezeichne mich als atheistisch	Gesamt
NKO_B_F	0	Anzahl	38	1	10	4	53
		% von NKO_B_F	71,7%	1,9%	18,9%	7,5%	100,0%
		% von NKO_B_S	95,0%	50,0%	62,5%	80,0%	84,1%
		Residuen	4,3	-,7	-3,5	-,2	
	2 bezeichne mich als religiös/spir. o. Kirchenzugehörigkeit	Anzahl	1	1	5	1	8
		% von NKO_B_F	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	100,0%
		% von NKO_B_S	2,5%	50,0%	31,3%	20,0%	12,7%
		Residuen	-4,1	,7	3,0	,4	
	3 bezeichne mich als atheistisch	Anzahl	1	0	1	0	2
		% von NKO_B_F	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% von NKO_B_S	2,5%	,0%	6,3%	,0%	3,2%
		Residuen	-,3	-,1	,5	-,2	
Gesamt		Anzahl	40	2	16	5	63
		% von NKO_B_F	63,5%	3,2%	25,4%	7,9%	100,0%
		% von NKO_B_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	12,509[a]	6	,052
Likelihood-Quotient	12,133	6	,059
Zusammenhang linear-mit-linear	5,733	1	,017
Anzahl der gültigen Fälle	63		

a. 9 Zellen (75,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,06.

8.21.26 Meine weltanschaulichen oder relig. Werte leiten mich auch in meinem berufl. Handeln

BH_F * BH_S Kreuztabelle

			BH_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
BH_F	0 nicht bekannt	Anzahl	9	33	42
		% von BH_F	21,4%	78,6%	100,0%
		% von BH_S	42,9%	33,7%	35,3%
		Residuen	1,6	-1,6	
	1 nein	Anzahl	9	13	22
		% von BH_F	40,9%	59,1%	100,0%
		% von BH_S	42,9%	13,3%	18,5%
		Residuen	5,1	-5,1	
	2 ja	Anzahl	3	52	55
		% von BH_F	5,5%	94,5%	100,0%
		% von BH_S	14,3%	53,1%	46,2%
		Residuen	-6,7	6,7	
Gesamt		Anzahl	21	98	119
		% von BH_F	17,6%	82,4%	100,0%
		% von BH_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	14,231[a]	2	,001
Likelihood-Quotient	14,210	2	,001
Zusammenhang linear-mit-linear	4,911	1	,027
Anzahl der gültigen Fälle	119		

a. 1 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,88.

8.21.27 Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren

EF_F * EF_S Kreuztabelle

			EF_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
EF_F	0 nicht bekannt	Anzahl	9	8	17
		% von EF_F	52,9%	47,1%	100,0%
		% von EF_S	28,1%	11,3%	16,5%
		Residuen	3,7	-3,7	
	1 nein	Anzahl	16	22	38
		% von EF_F	42,1%	57,9%	100,0%
		% von EF_S	50,0%	31,0%	36,9%
		Residuen	4,2	-4,2	
	2 ja	Anzahl	7	41	48
		% von EF_F	14,6%	85,4%	100,0%
		% von EF_S	21,9%	57,7%	46,6%
		Residuen	-7,9	7,9	
Gesamt		Anzahl	32	71	103
		% von EF_F	31,1%	68,9%	100,0%
		% von EF_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	12,050[a]	2	,002
Likelihood-Quotient	12,531	2	,002
Zusammenhang linear-mit-linear	11,237	1	,001
Anzahl der gültigen Fälle	103		

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 5,28.

8.21.28 Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren - wenn ja, wie intensiv?

EFD_F * EFD_S Kreuztabelle

			EFD_S				Gesamt
			0	1 selten	2 regelmäßig	3 intensiv	
EFD_F	0 nicht bekannt	Anzahl	3	4	3	0	10
		% von EFD_F	30,0%	40,0%	30,0%	,0%	100,0%
		% von EFD_S	42,9%	26,7%	9,1%	,0%	17,9%
		Residuen	1,8	1,3	-2,9	-,2	
	1 selten	Anzahl	2	4	10	1	17
		% von EFD_F	11,8%	23,5%	58,8%	5,9%	100,0%
		% von EFD_S	28,6%	26,7%	30,3%	100,0%	30,4%
		Residuen	-,1	-,6	,0	,7	
	2 regelmäßig	Anzahl	2	6	20	0	28
		% von EFD_F	7,1%	21,4%	71,4%	,0%	100,0%
		% von EFD_S	28,6%	40,0%	60,6%	,0%	50,0%
		Residuen	-1,5	-1,5	3,5	-,5	
	3 intensiv	Anzahl	0	1	0	0	1
		% von EFD_F	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% von EFD_S	,0%	6,7%	,0%	,0%	1,8%
		Residuen	-,1	,7	-,6	,0	
Gesamt		Anzahl	7	15	33	1	56
		% von EFD_F	12,5%	26,8%	58,9%	1,8%	100,0%
		% von EFD_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	11,292[a]	9	,256
Likelihood-Quotient	10,893	9	,283
Zusammenhang linear-mit-linear	3,366	1	,067
Anzahl der gültigen Fälle	56		

a. 12 Zellen (75,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,02.

8.21.29 Ich übe eine Form von Meditation

MG_F * MG_S Kreuztabelle

			MG_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
MG_F	0 nicht bekannt	Anzahl	23	10	33
		% von MG_F	69,7%	30,3%	100,0%
		% von MG_S	37,7%	21,7%	30,8%
		Residuen	4,2	-4,2	
	1 nein	Anzahl	33	15	48
		% von MG_F	68,8%	31,3%	100,0%
		% von MG_S	54,1%	32,6%	44,9%
		Residuen	5,6	-5,6	
	2 ja	Anzahl	5	21	26
		% von MG_F	19,2%	80,8%	100,0%
		% von MG_S	8,2%	45,7%	24,3%
		Residuen	-9,8	9,8	
Gesamt		Anzahl	61	46	107
		% von MG_F	57,0%	43,0%	100,0%
		% von MG_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	20,008[a]	2	,000
Likelihood-Quotient	20,658	2	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	13,551	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	107		

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 11,18.

8.21.30 Ich übe eine Form von Meditation - wenn ja, wie intensiv?

MGD_F * MGD_S Kreuztabelle

			MGD_S				
			0	1 selten (einmal wöchentlich)	2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)	3 intensiv (täglich)	Gesamt
MGD_F	0 nicht bekannt	Anzahl	4	4	3	0	11
		% von MGD_F	36,4%	36,4%	27,3%	,0%	100,0%
		% von MGD_S	80,0%	26,7%	30,0%	,0%	32,4%
		Residuen	2,4	-,9	-,2	-1,3	
	1 selten (einmal wöchentlich)	Anzahl	0	7	3	2	12
		% von MGD_F	,0%	58,3%	25,0%	16,7%	100,0%
		% von MGD_S	,0%	46,7%	30,0%	50,0%	35,3%
		Residuen	-1,8	1,7	-,5	,6	
	2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)	Anzahl	0	3	4	1	8
		% von MGD_F	,0%	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
		% von MGD_S	,0%	20,0%	40,0%	25,0%	23,5%
		Residuen	-1,2	-,5	1,6	,1	
	3 intensiv (täglich)	Anzahl	1	1	0	1	3
		% von MGD_F	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	100,0%
		% von MGD_S	20,0%	6,7%	,0%	25,0%	8,8%
		Residuen	,6	-,3	-,9	,6	
Gesamt		Anzahl	5	15	10	4	34
		% von MGD_F	14,7%	44,1%	29,4%	11,8%	100,0%
		% von MGD_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	12,877[a]	9	,168
Likelihood-Quotient	16,122	9	,064
Zusammenhang linear-mit-linear	2,544	1	,111
Anzahl der gültigen Fälle	34		

a. 15 Zellen (93,8%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,35.

8.21.31 Ich beschäftige mich mit Coaching oder ähnlichen Methoden der Selbstreflexion

PC_F * PC_S Kreuztabelle

			PC_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
PC_F	0 nicht bekannt	Anzahl	9	10	19
		% von PC_F	47,4%	52,6%	100,0%
		% von PC_S	34,6%	11,1%	16,4%
		Residuen	4,7	-4,7	
	1 nein	Anzahl	6	24	30
		% von PC_F	20,0%	80,0%	100,0%
		% von PC_S	23,1%	26,7%	25,9%
		Residuen	-,7	,7	
	2 ja	Anzahl	11	56	67
		% von PC_F	16,4%	83,6%	100,0%
		% von PC_S	42,3%	62,2%	57,8%
		Residuen	-4,0	4,0	
Gesamt		Anzahl	26	90	116
		% von PC_F	22,4%	77,6%	100,0%
		% von PC_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	8,289[a]	2	,016
Likelihood-Quotient	7,299	2	,026
Zusammenhang linear-mit-linear	6,612	1	,010
Anzahl der gültigen Fälle	116		

a. 1 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,26.

8.21.32 Ich beschäftige mich mit Philosophie (Texte/ Reflexion/ Kurse)

PHIL_F * PHIL_S Kreuztabelle

			PHIL_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
PHIL_F	0 nicht bekannt	Anzahl	15	19	34
		% von PHIL_F	44,1%	55,9%	100,0%
		% von PHIL_S	44,1%	24,7%	30,6%
		Residuen	4,6	-4,6	
	1 nein	Anzahl	11	23	34
		% von PHIL_F	32,4%	67,6%	100,0%
		% von PHIL_S	32,4%	29,9%	30,6%
		Residuen	,6	-,6	
	2 ja	Anzahl	8	35	43
		% von PHIL_F	18,6%	81,4%	100,0%
		% von PHIL_S	23,5%	45,5%	38,7%
		Residuen	-5,2	5,2	
Gesamt		Anzahl	34	77	111
		% von PHIL_F	30,6%	69,4%	100,0%
		% von PHIL_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	5,885[a]	2	,053
Likelihood-Quotient	5,991	2	,050
Zusammenhang linear-mit-linear	5,821	1	,016
Anzahl der gültigen Fälle	111		

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 10,41.

8.21.33 Ich beschäftige mich mit Musik oder Kunst (Rezeption oder aktiv)

MUSIK_F * MUSIK_S Kreuztabelle

			MUSIK_S		
			1 nein	2 ja	Gesamt
MUSIK_F	0 nicht bekannt	Anzahl	7	20	27
		% von MUSIK_F	25,9%	74,1%	100,0%
		% von MUSIK_S	29,2%	23,5%	24,8%
		Residuen	1,1	-1,1	
	1 nein	Anzahl	10	18	28
		% von MUSIK_F	35,7%	64,3%	100,0%
		% von MUSIK_S	41,7%	21,2%	25,7%
		Residuen	3,8	-3,8	
	2 ja	Anzahl	7	47	54
		% von MUSIK_F	13,0%	87,0%	100,0%
		% von MUSIK_S	29,2%	55,3%	49,5%
		Residuen	-4,9	4,9	
Gesamt		Anzahl	24	85	109
		% von MUSIK_F	22,0%	78,0%	100,0%
		% von MUSIK_S	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	5,878[a]	2	,053
Likelihood-Quotient	5,861	2	,053
Zusammenhang linear-mit-linear	2,744	1	,098
Anzahl der gültigen Fälle	109		

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 5,94.

8.21.34 Wenn ja: Intensität für alle unter f.(Coaching) genannten Aktivitäten in Summe

PCD_F * PCD_S Kreuztabelle

			PCD_S				Gesamt
			0	1 selten	2 regelmäßig	3 intensiv	
PCD_F	0	Anzahl	9	5	11	4	29
		% von PCD_F	31,0%	17,2%	37,9%	13,8%	100,0%
		% von PCD_S	69,2%	20,0%	20,8%	22,2%	26,6%
		Residuen	5,5	-1,7	-3,1	-,8	
	1 nicht bekannt	Anzahl	4	3	7	2	16
		% von PCD_F	25,0%	18,8%	43,8%	12,5%	100,0%
		% von PCD_S	30,8%	12,0%	13,2%	11,1%	14,7%
		Residuen	2,1	-,7	-,8	-,6	
	2 selten	Anzahl	0	8	11	4	23
		% von PCD_F	,0%	34,8%	47,8%	17,4%	100,0%
		% von PCD_S	,0%	32,0%	20,8%	22,2%	21,1%
		Residuen	-2,7	2,7	-,2	,2	
	3 regelmäßig	Anzahl	0	9	22	4	35
		% von PCD_F	,0%	25,7%	62,9%	11,4%	100,0%
		% von PCD_S	,0%	36,0%	41,5%	22,2%	32,1%
		Residuen	-4,2	1,0	5,0	-1,8	
	4 intensiv	Anzahl	0	0	2	4	6
		% von PCD_F	,0%	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
		% von PCD_S	,0%	,0%	3,8%	22,2%	5,5%
		Residuen	-,7	-1,4	-,9	3,0	
Gesamt		Anzahl	13	25	53	18	109
		% von PCD_F	11,9%	22,9%	48,6%	16,5%	100,0%
		% von PCD_S	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	34,731[a]	12	,001
Likelihood-Quotient	36,353	12	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	12,058	1	,001
Anzahl der gültigen Fälle	109		

a. 12 Zellen (60,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,72.

8.22 Diskriminanzanalyse WEIMA-F

Eigenwerte

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	2,500[a]	73,9	73,9	,845
2	,882[a]	26,1	100,0	,685

a. Die ersten 2 kanonischen Diskriminanzfunktionen werden in dieser Analyse verwendet.

Textergebnisse

Box-M		10,986
F	Näherungswert	,877
	df1	12
	df2	23251,449
	Signifikanz	,570

Testet die Null-Hypothese der Kovarianz-Matrizen gleicher Grundgesamtheit.

Wilks-Lambda

Schritt	Anzahl der Variablen	Lambda	df1	df2	df3	Exaktes F			
						Statistik	df1	df2	Signifikanz
1	1	,299	1	2	129	151,227	2	129,000	,000
2	2	,201	2	2	129	78,657	4	256,000	,000
3	3	,152	3	2	129	66,329	6	254,000	,000

Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten

	Funktion	
	1	2
F1F Nachhaltig-achtsame Führung	-,306	,708
F2F3 Machtorientiertes Management	-,126	1,160
FGF Gesamtsumme Weima-F	1,151	-,781

Klassifizierungsergebnisse[a]

		QCL_1 Cluster-Nr. des Falls	Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit			Gesamt
			1	2	3	
Original	Anzahl	1	60	2	0	62
		2	0	47	0	47
		3	1	0	22	23
		Ungruppierte Fälle	0	1	0	1
	%	1	96,8	3,2	,0	100,0
		2	,0	100,0	,0	100,0
		3	4,3	,0	95,7	100,0
		Ungruppierte Fälle	,0	100,0	,0	100,0

a. 97,7% der ursprünglich gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.

Struktur-Matrix

	Funktion	
	1	2
FGF Gesamtsumme Weima-F	,961*	,206
F2F Bottom-line-Management[a]	,952*	-,065
F2F1 Kontrollorientiertes Management[a]	,610*	-,226
F2F2 Regelgeleites Management[a]	,551*	-,376
F2F3 Machtorientiertes Management	,581	,706*
F1F Nachhaltig-achtsame Führung	,107	,483*

Gemeinsame Korrelationen innerhalb der Gruppen zwischen Diskriminanzvariablen und standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionen
Variablen sind nach ihrer absoluten Korrelationsgröße innerhalb der Funktion geordnet.

*. Größte absolute Korrelation zwischen jeder Variablen und einer Diskriminanzfunktion

a. Diese Variable wird in der Analyse nicht verwendet.

8.22.1 Diskriminanzfunktionen (Weima-F)

$$D1 = 1.151 \cdot FGF - 0.306 \cdot F1F - 0.126 \cdot 2F3$$

$$D2 = 0.708 \cdot F1F + 1{,}106 \cdot 2F3 - 0.781FGS$$

FGF = Gesamtsumme WEIMA-F

F1F = Nachhaltig-achtsame Führung

2F3 = Machtorientiertes Management

8.23 Regressionsanalyse WEIMA-F Datensatz

8.23.1 Regressionsanalysen der demographisches Daten mit Item F_19

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,217[a]	,047	,040	1,012	,047	6,243	1	126	,014

a. Einflußvariablen : (Konstante), GENDER_S Geschlecht

ANOVA[b]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	6,388	1	6,388	6,243	,014[a]
	Residuen	128,917	126	1,023		
	Gesamt	135,305	127			

a. Einflußvariablen : (Konstante), GENDER_S Geschlecht

b. Abhängige Variable: S_19 Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.

Koeffizienten[a]

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,483	,292		5,082	,000
	GENDER_S Geschlecht	-,449	,180	-,217	-2,499	,014

a. Abhängige Variable: S_19 Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.

ONEWAY deskriptive Statistiken

S_19 Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
1 weiblich	58	1,03	1,042	,137	,76	1,31	0	3
2 männlich'	70	,59	,985	,118	,35	,82	0	4
Gesamt	128	,79	1,032	,091	,61	,97	0	4

Korrelationen

		F_19	VBER_B_F	BH_F	EF_F	NKO_A_F
F_19	Korrelation nach Pearson	1	-,278**	-,224*	-,200*	-,198*
	Signifikanz (2-seitig)	.	,001	,011	,031	,040
	N	131	130	127	116	108
VBER_B_F	Korrelation nach Pearson	-,278**	1	-,101	,207*	-,123
	Signifikanz (2-seitig)	,001	.	,252	,024	,202
	N	130	133	130	119	110
BH_F	Korrelation nach Pearson	-,224*	-,101	1	,090	,465**
	Signifikanz (2-seitig)	,011	,252	.	,333	,000
	N	127	130	130	118	107
EF_F	Korrelation nach Pearson	-,200*	,207*	,090	1	,250*
	Signifikanz (2-seitig)	,031	,024	,333	.	,011
	N	116	119	118	119	102
NKO_A_F	Korrelation nach Pearson	-,198*	-,123	,465**	,250*	1
	Signifikanz (2-seitig)	,040	,202	,000	,011	.
	N	108	110	107	102	111

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

8.23.1.1 Regionale Tätigkeit (VBER_E_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_19

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	17,048[a]	1	17,048	10,693	,001	,077
Intercept	291,663	1	291,663	182,950	,000	,588
VBER_B_F	17,048	1	17,048	10,693	,001	,077
Fehler	204,060	128	1,594			
Gesamt	614,000	130				
Korrigierte Gesamtvariation	221,108	129				

a. R-Quadrat = ,077 (korrigiertes R-Quadrat = ,070)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_19

VBER_B_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0	1,99	1,360	88
1 regional	1,21	1,025	42
Gesamt	1,74	1,309	130

8.23.1.2 Nicht-konfessionelle Orientierung (NKO_A_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_19

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	7,120[a]	2	3,560	2,191	,117	,040
Intercept	172,412	1	172,412	106,102	,000	,503
NKO_A_F	7,120	2	3,560	2,191	,117	,040
Fehler	170,621	105	1,625			
Gesamt	512,000	108				
Korrigierte Gesamtvariation	177,741	107				

a. R-Quadrat = ,040 (korrigiertes R-Quadrat = ,022)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_19

NKO_A_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,93	1,188	68
1 nein	1,63	1,363	27
2 ja	1,15	1,519	13
Gesamt	1,76	1,289	108

8.23.1.3 Religiöse und weltanschauliche Werte haben auch Bedeutung im Berufsalltag (BH_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_19

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	17,881[a]	2	8,941	5,627	,005	,083
Intercept	374,499	1	374,499	235,706	,000	,655
BH_F	17,881	2	8,941	5,627	,005	,083
Fehler	197,016	124	1,589			
Gesamt	596,000	127				
Korrigierte Gesamtvariation	214,898	126				

a. R-Quadrat = ,083 (korrigiertes R-Quadrat = ,068)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_19

BH_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,96	1,215	47
1 nein	2,26	1,389	23
2 ja	1,33	1,244	57
Gesamt	1,73	1,306	127

8.23.1.4 Ausübung eines Entspannungsverfahrens, Kampfsport oder Outdooraktivität (EF_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_19

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	8,485[a]	2	4,243	2,630	,077	,044
Intercept	295,665	1	295,665	183,262	,000	,619
EF_F	8,485	2	4,243	2,630	,077	,044
Fehler	182,308	113	1,613			
Gesamt	502,000	116				
Korrigierte Gesamtvariation	190,793	115				

a. R-Quadrat = ,044 (korrigiertes R-Quadrat = ,028)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_19

EF_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,95	1,253	22
1 nein	1,82	1,284	45
2 ja	1,33	1,265	49
Gesamt	1,64	1,288	116

8.23.2 Regressionsanalyse mit Item F_35: „Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch angesichts der Härte im globalen Wettbewerb

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,386[a]	,149	,140	1,242	,149	17,828	1	102	,000
2	,427[b]	,182	,166	1,224	,033	4,097	1	101	,046

a. Einflußvariablen : (Konstante), BH_F

b. Einflußvariablen : (Konstante), BH_F, NKO_A_F

ANOVA[c]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	27,523	1	27,523	17,828	,000[a]
	Residuen	157,467	102	1,544		
	Gesamt	184,990	103			
2	Regression	33,661	2	16,830	11,233	,000[b]
	Residuen	151,329	101	1,498		
	Gesamt	184,990	103			

a. Einflußvariablen : (Konstante), BH_F

b. Einflußvariablen : (Konstante), BH_F, NKO_A_F

c. Abhängige Variable: F_35

Koeffizienten[a]

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,791	,179		10,034	,000
	BH_F	-,573	,136	-,386	-4,222	,000
2	(Konstante)	1,853	,179		10,382	,000
	BH_F	-,438	,149	-,295	-2,928	,004
	NKO_A_F	-,392	,194	-,204	-2,024	,046

a. Abhängige Variable: F_35

Korrelationen

		F_35	BH_F	NKO_A_F	PHIL_F	PC_F
F_35	Korrelation nach Pearson	1	-,396**	-,327**	-,304**	-,214*
	Signifikanz (2-seitig)	.	,000	,001	,001	,017
	N	131	127	108	123	125
BH_F	Korrelation nach Pearson	-,396**	1	,465**	,431**	,269**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	.	,000	,000	,002
	N	127	130	107	122	124
NKO_A_F	Korrelation nach Pearson	-,327**	,465**	1	,360**	,291**
	Signifikanz (2-seitig)	,001	,000	.	,000	,002
	N	108	107	111	106	108
PHIL_F	Korrelation nach Pearson	-,304**	,431**	,360**	1	,255**
	Signifikanz (2-seitig)	,001	,000	,000	.	,005
	N	123	122	106	125	122
PC_F	Korrelation nach Pearson	-,214*	,269**	,291**	,255**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,017	,002	,002	,005	.
	N	125	124	108	122	127

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

8.23.2.1 Nicht-konfessionelle Orientierung (NKO_A_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	20,961[a]	2	10,481	6,500	,002	,110
Intercept	56,495	1	56,495	35,040	,000	,250
NKO_A_F	20,961	2	10,481	6,500	,002	,110
Fehler	169,289	105	1,612			
Gesamt	359,000	108				
Korrigierte Gesamtvariation	190,250	107				

a. R-Quadrat = ,110 (korrigiertes R-Quadrat = ,093)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_35

NKO_A_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,54	1,341	67
1 nein	1,03	1,295	29
2 ja	,17	,577	12
Gesamt	1,25	1,333	108

8.23.2.2 Religiöse und weltanschauliche Werte haben auch Bedeutung im Berufsalltag (BH_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	40,847[a]	2	20,424	14,241	,000	,187
Intercept	198,204	1	198,204	138,207	,000	,527
BH_F	40,847	2	20,424	14,241	,000	,187
Fehler	177,830	124	1,434			
Gesamt	403,000	127				
Korrigierte Gesamtvariation	218,677	126				

a. R-Quadrat = ,187 (korrigiertes R-Quadrat = ,174)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_35

BH_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,72	1,328	46
1 nein	1,74	1,602	23
2 ja	,59	,859	58
Gesamt	1,20	1,317	127

8.23.2.3 Beschäftigung mit Philosophie (PHIL_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	40,221[a]	2	20,111	13,847	,000	,188
Intercept	189,695	1	189,695	130,612	,000	,521
PHIL_F	40,221	2	20,111	13,847	,000	,188
Fehler	174,283	120	1,452			
Gesamt	395,000	123				
Korrigierte Gesamtvariation	214,504	122				

a. R-Quadrat = ,188 (korrigiertes R-Quadrat = ,174)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_35

PHIL_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,42	1,308	38
1 nein	1,83	1,412	40
2 ja	,49	,869	45
Gesamt	1,21	1,326	123

8.23.2.4 Beschäftigung mit Coaching (PC_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	32,694[a]	2	16,347	10,896	,000	,152
Intercept	188,315	1	188,315	125,520	,000	,507
PC_F	32,694	2	16,347	10,896	,000	,152
Fehler	183,034	122	1,500			
Gesamt	403,000	125				
Korrigierte Gesamtvariation	215,728	124				

a. R-Quadrat = ,152 (korrigiertes R-Quadrat = ,138)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_35

PC_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,23	1,307	22
1 nein	2,06	1,390	32
2 ja	,85	1,117	71
Gesamt	1,22	1,319	125

8.23.3 Regressionsanalyse mit Item F_46: Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere meine Entscheidungen daran

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,290[a]	,084	,075	1,049	,084	9,332	1	102	,003

a. Einflußvariablen : (Konstante), NKO_A_F

ANOVA[b]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	10,277	1	10,277	9,332	,003[a]
	Residuen	112,338	102	1,101		
	Gesamt	122,615	103			

a. Einflußvariablen : (Konstante), NKO_A_F

b. Abhängige Variable: F_46

Koeffizienten[a]

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	2,342	,127		18,462	,000
	NKO_A_F	-,445	,146	-,290	-3,055	,003

a. Abhängige Variable: F_46

Korrelationen

		F_46	NKO_A_F	PHIL_F
F_46	Korrelation nach Pearson	1	-,272**	-,183*
	Signifikanz (2-seitig)	.	,004	,043
	N	132	109	123
NKO_A_F	Korrelation nach Pearson	-,272**	1	,360**
	Signifikanz (2-seitig)	,004	.	,000
	N	109	111	106
PHIL_F	Korrelation nach Pearson	-,183*	,360**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,043	,000	.
	N	123	106	125

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

8.23.3.1 Nicht-konfessionelle Orientierung (NKO_A_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_46

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	12,807[a]	2	6,403	5,628	,005	,096
Intercept	237,226	1	237,226	208,496	,000	,663
NKO_A_F	12,807	2	6,403	5,628	,005	,096
Fehler	120,606	106	1,138			
Gesamt	602,000	109				
Korrigierte Gesamtvariation	133,413	108				

a. R-Quadrat = ,096 (korrigiertes R-Quadrat = ,079)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_46

NKO_A_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	2,24	1,067	68
1 nein	2,11	1,166	28
2 ja	1,15	,801	13
Gesamt	2,07	1,111	109

8.23.3.2 Beschäftigung mit Philosophie (PHIL_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_46

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	10,632[a]	2	5,316	4,475	,013	,069
Intercept	538,920	1	538,920	453,652	,000	,791
PHIL_F	10,632	2	5,316	4,475	,013	,069
Fehler	142,555	120	1,188			
Gesamt	686,000	123				
Korrigierte Gesamtvariation	153,187	122				

a. R-Quadrat = ,069 (korrigiertes R-Quadrat = ,054)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_46

PHIL_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	2,18	1,010	38
1 nein	2,40	1,236	40
2 ja	1,71	1,014	45
Gesamt	2,08	1,121	123

8.23.4 Regressionsanalyse der demographisches Daten mit Item F_71

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,389[a]	,151	,143	1,288	,151	17,834	1	100	,000
2	,443[b]	,196	,180	1,260	,045	5,507	1	99	,021

a. Einflußvariablen : (Konstante), BH_F

b. Einflußvariablen : (Konstante), BH_F, BP_F1_F

ANOVA[c]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	29,588	1	29,588	17,834	,000[a]
	Residuen	165,903	100	1,659		
	Gesamt	195,490	101			
2	Regression	38,329	2	19,165	12,072	,000[b]
	Residuen	157,161	99	1,587		
	Gesamt	195,490	101			

a. Einflußvariablen : (Konstante), BH_F

b. Einflußvariablen : (Konstante), BH_F, BP_F1_F

c. Abhängige Variable: F_71

Koeffizienten[a]

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,542	,194		7,966	,000
	BH_F	,597	,141	,389	4,223	,000
2	(Konstante)	,746	,388		1,921	,058
	BH_F	,554	,140	,361	3,973	,000
	BP_F1_F	,608	,259	,213	2,347	,021

a. Abhängige Variable: F_71

Korrelationen

		F_71	BH_F	PHIL_F	BP_F1_F	NKO_A_F	PC_F	EF_F	MG_F
F_71	Korrelation nach Pearson	1	,380**	,303**	,271**	,268**	,265**	,254**	,211*
	Signifikanz (2-seitig)	.	,000	,001	,005	,005	,003	,006	,020
	N	129	126	121	105	106	122	115	120

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

8.23.4.1 Religiöse und weltanschauliche Werte haben auch Bedeutung im Berufsalltag (BH_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_71

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	43,856[a]	2	21,928	13,651	,000	,182
Intercept	445,939	1	445,939	277,622	,000	,693
BH_F	43,856	2	21,928	13,651	,000	,182
Fehler	197,572	123	1,606			
Gesamt	846,000	126				
Korrigierte Gesamtvariation	241,429	125				

a. R-Quadrat = ,182 (korrigiertes R-Quadrat = ,168)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_71

BH_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,69	1,294	45
1 nein	1,57	1,502	23
2 ja	2,83	1,142	58
Gesamt	2,19	1,390	126

8.23.4.2 Beschäftigt sich mit Philosophie (PHIL_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_71

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	37,864[a]	2	18,932	10,985	,000	,157
Intercept	559,146	1	559,146	324,420	,000	,733
PHIL_F	37,864	2	18,932	10,985	,000	,157
Fehler	203,376	118	1,724			
Gesamt	826,000	121				
Korrigierte Gesamtvariation	241,240	120				

a. R-Quadrat = ,157 (korrigiertes R-Quadrat = ,143)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_71

PHIL_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,92	1,320	37
1 nein	1,64	1,530	39
2 ja	2,91	1,083	45
Gesamt	2,20	1,418	121

8.23.4.3 In leitender Position in eigenem Unternehmen tätig (BP_F1_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_71

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	14,799[a]	1	14,799	8,190	,005	,074
Intercept	507,447	1	507,447	280,831	,000	,732
BP_F1_F	14,799	1	14,799	8,190	,005	,074
Fehler	186,115	103	1,807			
Gesamt	696,000	105				
Korrigierte Gesamtvariation	200,914	104				

a. R-Quadrat = ,074 (korrigiertes R-Quadrat = ,065)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_71

BP_F1_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
1 nein	1,88	1,452	65
2 ja	2,65	1,145	40
Gesamt	2,17	1,390	105

8.23.4.4 Beschäftigt sich mit Coaching (PC_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_35

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	32,694[a]	2	16,347	10,896	,000	,152
Intercept	188,315	1	188,315	125,520	,000	,507
PC_F	32,694	2	16,347	10,896	,000	,152
Fehler	183,034	122	1,500			
Gesamt	403,000	125				
Korrigierte Gesamtvariation	215,728	124				

a. R-Quadrat = ,152 (korrigiertes R-Quadrat = ,138)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_35

PC_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,23	1,307	22
1 nein	2,06	1,390	32
2 ja	,85	1,117	71
Gesamt	1,22	1,319	125

8.23.5 Regressionsanalyse mit Item F_75: Andere halten mich für weise oder weiser als es meinem Alter entspricht.

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F
1	,321[a]	,103	,094	1,374	,103	11,945	1	104	,001
2	,406[b]	,165	,148	1,332	,061	7,581	1	103	,007
3	,453[c]	,205	,182	1,306	,041	5,235	1	102	,024

a. Einflußvariablen : (Konstante), PHIL_F

b. Einflußvariablen : (Konstante), PHIL_F, EF_F

c. Einflußvariablen : (Konstante), PHIL_F, EF_F, VBER_E_F

ANOVA[d]

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	22,550	1	22,550	11,945	,001[a]
	Residuen	196,328	104	1,888		
	Gesamt	218,877	105			
2	Regression	36,009	2	18,005	10,141	,000[b]
	Residuen	182,868	103	1,775		
	Gesamt	218,877	105			
3	Regression	44,937	3	14,979	8,784	,000[c]
	Residuen	173,940	102	1,705		
	Gesamt	218,877	105			

a. Einflußvariablen : (Konstante), PHIL_F

b. Einflußvariablen : (Konstante), PHIL_F, EF_F

c. Einflußvariablen : (Konstante), PHIL_F, EF_F, VBER_E_F

d. Abhängige Variable: F_75

Koeffizienten[a]

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,288	,212		6,070	,000
	PHIL_F	,560	,162	,321	3,456	,001
2	(Konstante)	,711	,294		2,419	,017
	PHIL_F	,543	,157	,312	3,457	,001
	EF_F	,473	,172	,248	2,753	,007
3	(Konstante)	,658	,289		2,277	,025
	PHIL_F	,510	,155	,292	3,295	,001
	EF_F	,486	,169	,255	2,882	,005
	VBER_E_F	1,262	,552	,203	2,288	,024

a. Abhängige Variable: F_75

Korrelationen

		F_75	PHIL_F	PC_F	BH_F	EF_F	VBER_E_F
F_75	Korrelation nach Pearson	1	,341**	,330**	,277**	,269**	,250**
	Signifikanz (2-seitig)	.	,000	,000	,002	,004	,005
	N	125	118	120	123	111	125

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

8.23.5.1 Beschäftigt sich mit Philosophie (Texte/ Reflexion/ Kurse (Phil_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_75

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	44,191[a]	2	22,095	13,507	,000	,190
Intercept	417,877	1	417,877	255,449	,000	,690
PHIL_F	44,191	2	22,095	13,507	,000	,190
Fehler	188,123	115	1,636			
Gesamt	669,000	118				
Korrigierte Gesamtvariation	232,314	117				

a. R-Quadrat = ,190 (korrigiertes R-Quadrat = ,176)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_75

PHIL_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,59	1,384	37
1 nein	1,34	1,400	38
2 ja	2,72	1,054	43
Gesamt	1,92	1,409	118

8.23.5.2 Beschäftigt sich mit Coaching (PC_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_75

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	39,464[a]	2	19,732	11,563	,000	,165
Intercept	253,126	1	253,126	148,330	,000	,559
PC_F	39,464	2	19,732	11,563	,000	,165
Fehler	199,661	117	1,707			
Gesamt	661,000	120				
Korrigierte Gesamtvariation	239,125	119				

a. R-Quadrat = ,165 (korrigiertes R-Quadrat = ,151)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_75

PC_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,43	1,165	21
1 nein	1,10	1,375	31
2 ja	2,37	1,315	68
Gesamt	1,87	1,418	120

8.23.5.3 Religiöse und weltanschauliche Werte haben auch Bedeutung im Berufsalltag (BH_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_75

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	21,392[a]	2	10,696	5,745	,004	,087
Intercept	339,693	1	339,693	182,437	,000	,603
BH_F	21,392	2	10,696	5,745	,004	,087
Fehler	223,437	120	1,862			
Gesamt	690,000	123				
Korrigierte Gesamtvariation	244,829	122				

a. R-Quadrat = ,087 (korrigiertes R-Quadrat = ,072)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_75

BH_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,50	1,267	44
1 nein	1,55	1,711	22
2 ja	2,35	1,289	57
Gesamt	1,90	1,417	123

8.23.5.4 Übt eine Form von Entspannungsverfahren (EF_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_75

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	16,475[a]	2	8,237	4,225	,017	,073
Intercept	279,785	1	279,785	143,512	,000	,571
EF_F	16,475	2	8,237	4,225	,017	,073
Fehler	210,552	108	1,950			
Gesamt	591,000	111				
Korrigierte Gesamtvariation	227,027	110				

a. R-Quadrat = ,073 (korrigiertes R-Quadrat = ,055)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_75

EF_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0 nicht bekannt	1,19	1,123	21
1 nein	1,67	1,523	43
2 ja	2,21	1,382	47
Gesamt	1,81	1,437	111

8.23.5.5 Globale Tätigkeit (VBER_E_F)

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: F_75

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	15,485[a]	1	15,485	8,232	,005	,063
Intercept	191,869	1	191,869	102,003	,000	,453
VBER_E_F	15,485	1	15,485	8,232	,005	,063
Fehler	231,363	123	1,881			
Gesamt	700,000	125				
Korrigierte Gesamtvariation	246,848	124				

a. R-Quadrat = ,063 (korrigiertes R-Quadrat = ,055)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: F_75

VBER_E_F	Mittelwert	Standardabweichung	N
0	1,81	1,389	117
1 global	3,25	1,035	8
Gesamt	1,90	1,411	125

8.24 Dokumentation der sukzessiven/schrittweisen Itemselektion (WEIMA-S)

Tabelle 1: Sukzessive/schrittweise Itemselektionen durch mehrfache explorative Faktorenanalysen

	N (Items)	Selektion	verbleibender Itempool
1. explorative FA	75	Ausgehend vom Kriterium L>1 werden 22 Faktoren angeboten (Scree-Plot schlägt 6 Faktoren vor, KMO: ,690 u. Bartlett-Test: ,000).	
2. explorative FA	75	(Scree-Plot schlägt 6 Faktoren vor, KMO: ,745 u. Bartlett-Test: ,000). 25 Items wurden selegiert: 3,4,7,11,13,15,17,27,28,30,31,32,33,42,44,49,51,53,55,59,64,65,66,70,73	50 Items verbleiben: 1,2,5,6,8,9,10,12,14,16,18,19,20,21,22,23,24,25,26,29,34, 35,36,37,38,39,40,41,43,45,46,47,48,50,52,54,56,57,58,60, 61,62,63,67,68,69,71,72,74,75
3. explorative FA	50	(Scree-Plot schlägt 5 Faktoren vor, KMO: .793, Bartlett-Test: .000) 13 Items wurden selegiert: 2,5,12,16,21,29,38,39,45,47,52,56,61	37 Items verbleiben: 1,6,8,9,10,14,18,19,20,22,23,24,25,26,34,35,36,37,40, 41,43,46,48,50,54,57,58,60,62,63,67,68,69,71,72,74,75
4. explorative FA Endversion	37	(Scree-Plot schlägt 5 Faktoren vor, KMO: .794, Bartlett-Test: .000) 4 Items wurden selegiert: 6,36,37,62	33 Items verbleiben: 1,8,9,10,14,18,19,20,22,23,24,25,26,34,35,40,41,43,46, 48,50,54,57,58,60,63,67,68,69,71,72,74,75

Die Reliabilitätsanalysen der fünf Subskalen der FA-Endversion ermöglichen keine weiteren Item-Selektionen

8.25 Dokumentation der sukzessiven/schrittweisen Itemselektion (WEIMA-F) – 2-Faktoren-Lösung

Tabelle 2: Sukzessive/schrittweise Itemselektionen durch mehrfache explorative Faktorenanalysen (WEIMA-F, 2-Faktoren-Lösung)

	N (Items)	Selektion	verbleibender Itempool
1. explorative FA	75	(Bei Eigenwert = 1 können 16 Faktoren berechnet werden; Scree-Plot schlägt 2 Faktoren vor, KMO: ,869 u. Bartlett-Test: ,000).	
2. explorative FA	62	(Scree-Plot schlägt 2 Faktoren vor, KMO: ,898 u. Bartlett-Test: ,000). 13 Items wurden selegiert: 13,19,27,29,34,36,41,42,49,51,53,60,63	62 Items verbleiben: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16,17,18,20,21,22,23,24,25,26,28,30,31,32,33,35,37,38,39, 40,43,44,45,46,47,48,50,52,54,55,56,57,58,59,61,62,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75
3. explorative FA Endversion	61	(Scree-Plot schlägt 2 Faktoren vor, KMO: .899, Bartlett-Test: .000) 1 Items wurde selegiert: 31	61 Items verbleiben: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16,17,18,20,21,22,23,24,25,26,28,30,32,33,35,37,38,39, 40,43,44,45,46,47,48,50,52,54,55,56,57,58,59,61,62,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75

Die Reliabilitätsanalysen der fünf Subskalen der FA-Endversion ermöglichen keine weiteren Item-Selektionen

8.26 Dokumentation der sukzessiven/schrittweisen Itemselektion (WEIMA-F) – Erneute Faktorisierung des 1. Faktors der 2-Faktoren-Lösung

Tabelle 3: Sukzessive/schrittweise Itemselektionen durch mehrfache explorative Faktorenanalysen (WEIMA-F, 1. Faktor)

	N (Items)	Selektion	verbleibender Itempool
1. explorative FA	13	(Bei Eigenwert = 1 können 3 Faktoren berechnet werden; Scree-Plot schlägt ebenfalls 3 Faktoren vor, KMO: ,809 u. Bartlett-Test: ,000).	
2. explorative FA	11	(Scree-Plot schlägt 3 Faktoren vor, KMO: ,779 u. Bartlett-Test: ,000). 2 Items wurden selegiert: 9,25	11 Items verbleiben: 01,04,08, 7, 28,32,44,46,50,56,65
3. explorative FA Endversion	10	(Scree-Plot schlägt 2 Faktoren vor, KMO: .776, Bartlett-Test: .000) 1 Items wurde selegiert: 44	10 Items verbleiben: 01,04,08, 7, 28,32,46,50,56,65

Die Reliabilitätsanalysen der fünf Subskalen der FA-Endversion ermöglichen keine weiteren Item-Selektionen

8.27 Weisheitsmodell nach Rösing (2006)

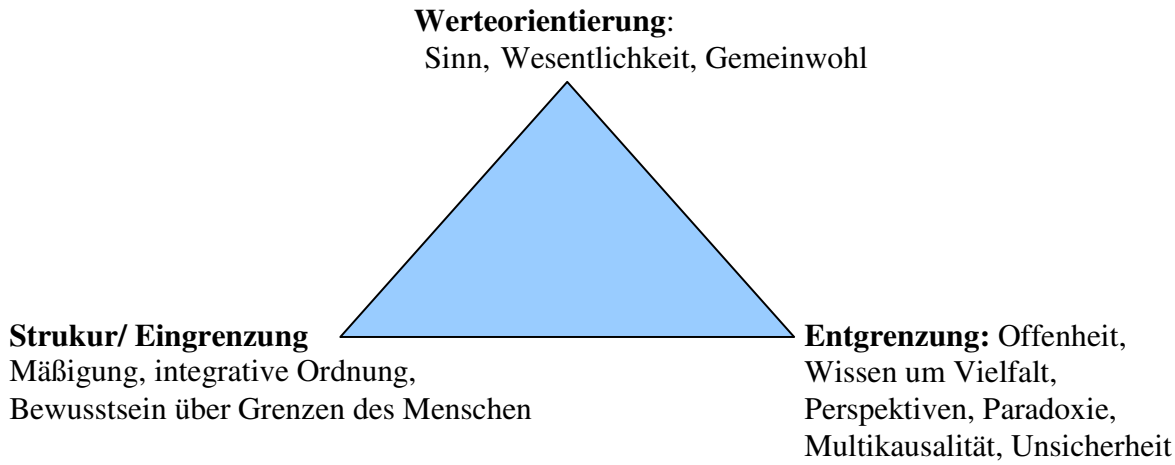


Abb. 28: Weisheitsmodell nach Rösing (2006)

8.28 Bewusstseinsmodell – Spektrum des Bewusstseins nach Belschner (2010)

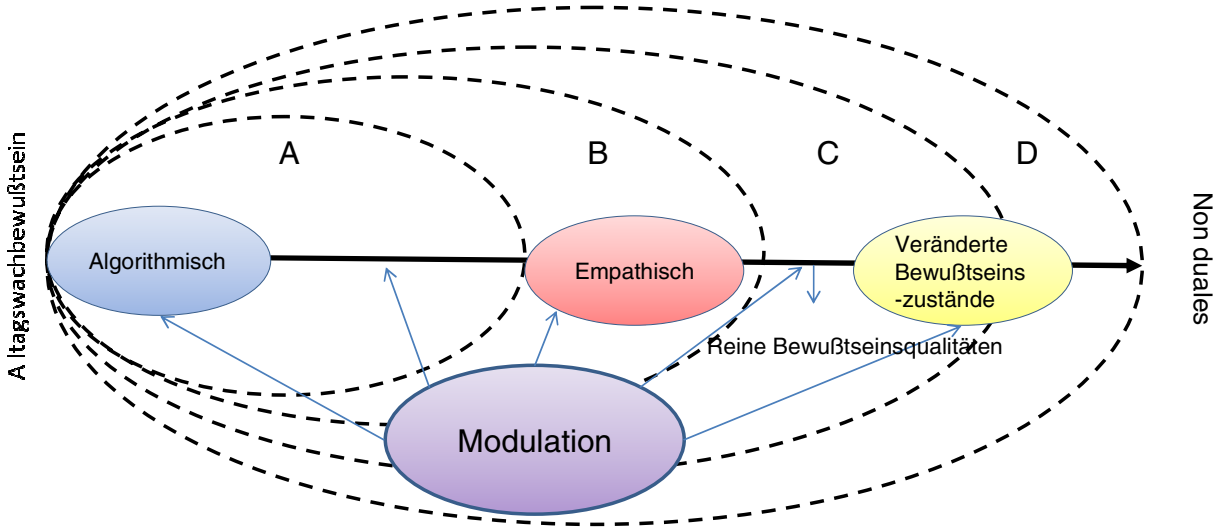


Abb. 29: Bewusstseinsmodell – Spektrum des Bewusstseins nach Belschner (2010)

Impulsfragen Expertenvinterview

- Fragen an die Experten:

Welche positiven Fähigkeiten, Kompetenzen verbinden Sie mit dem Älterwerden? Welche negativen?

Wie definieren Sie persönlich Weisheit? In Ihrem beruflichen Kontext?

Wie entwickelt sich diese Fähigkeit Ihrer Meinung/Erfahrung nach?

Wie zeigt sie sich in konkreten kritischen Situationen des beruflichen Handelns (Szenarien, Beispiele)

Wie zeigt sich die Abwesenheit von Weisheit im beruflichen Handeln?

8.29 Fragebogen WEIMA-S (Dimensionen von Weisheit in Führung und Management; Selbstbeurteilungsversion)

Instruktion (WEIMA-S)

Der folgende Fragebogen untersucht, wie unterschiedliche Führungskräfte, Unternehmerinnen und Unternehmer auf die komplexen Anforderungen im Arbeitsalltag reagieren und auf welchen Einstellungen und Werten Ihre Handlungen beruhen.

Sie werden im Folgenden gebeten, **sich an Hand der Aussagen SELBST einzuschätzen**.
Sie sollten dazu Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeitern tragen oder selbstständig sein und ein Unternehmen oder eine Organisation leiten.

Sie werden dann aufgefordert, für jede Aussage des Fragebogens durch ein Kreuz anzugeben, **wie sehr Sie den Aussagen zustimmen** (Skala von 0-4). Schätzen Sie sich dabei bitte in **Ihrer alltäglichen Arbeitssituation** ein.

Wenn eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen scheint, versuchen Sie bitte dennoch, diese zu beantworten. Es geht dabei nicht um richtige oder falsche Antworten. Mit Ihrer Antwort geben Sie lediglich **Ihre Erfahrungen** wieder.

Achten Sie bei der Auswahl Ihrer Antworten bitte auch auf die Formulierung der Aussage und was dementsprechend Ihre Auswahl auf der Skala von 0-4 bedeutet. Es folgen 75 kurze Aussagesätze.

Für mich gilt:	stimme ... zu überhaupt nicht	ein wenig	mittelmäßig	ziemlich stark	sehr stark
1 Ich habe einen rein sachorientierten Führungsstil.	0	1	2	3	4
2 Ich räume eigene Fehler ohne Umschweife ein und entschuldige mich.	0	1	2	3	4
3 Ich kann gut mit Vertretern aller Hierarchieebenen umgehen.	0	1	2	3	4
4 Ich weiß, wo es langgeht, und setze mich dann auch über Einwände hinweg.	0	1	2	3	4
5 Ich stelle die Gedanken manchmal bewusst „unscharf“, um bei komplexen Geschäftsproblemen auf Lösungen zu kommen.	0	1	2	3	4
6 Ich übernehme Verantwortung im Unternehmen und erkenne gleichzeitig die Grenzen meines Einflusses im größeren Kontext.	0	1	2	3	4
7 Ich strahle Freude aus, in dem was ich tue.	0	1	2	3	4
8 Ich weiß, dass es bei Konflikten eine richtige Perspektive gibt, die man durchsetzen muss.	0	1	2	3	4
9 Ich bin der Meinung, dass Führung und Management letztlich beharrliche Arbeit ist: Ziele setzen, delegieren, kontrollieren etc.	0	1	2	3	4
10 Ich kenne die Grenzen meines Wissens und hole mir Unterstützung, wo ich sie brauche.	0	1	2	3	4
11 Ich kommuniziere auch unangenehme Wahrheiten klar und verstehe dabei die Lage meines Gegenüber.	0	1	2	3	4
12 Ich habe Höhen und Tiefen im (Berufs)-Leben überwunden.	0	1	2	3	4
13 Ich besitze eine gute Selbstdisziplin.	0	1	2	3	4
14 Ich bin offen für Lösungsfindung auch durch Intuition und Inspiration.	0	1	2	3	4
15 Ich habe Zugang zu einem Wissensfeld, das kluge Entscheidungen ermöglicht.	0	1	2	3	4
16 Ich nehme eine langfristige Perspektive ein, wenn ich strategisch über die Organisation nachdenke.	0	1	2	3	4

© WEIMA-S 2009-Wagner-Belschner

Für mich gilt:	stimme ... zu überhaupt nicht	ein wenig	mittelmäßig	ziemlich stark	sehr stark
17 Ich handele nach dem Wissen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.	0	1	2	3	4
18 Ich zeige im Verhalten sowohl "männliche" als auch "weibliche" Qualitäten als Führungskraft.	0	1	2	3	4
19 Ich weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.	0	1	2	3	4
20 Ich bin achtsam in großen wie in kleinen Dingen.	0	1	2	3	4
21 Ich benutzt Metaphern und Geschichten, um zu einer Problemlösung beizutragen.	0	1	2	3	4
22 Ich kann unterschiedliche Gefühle bei mir wahrnehmen und adäquat damit umgehen.	0	1	2	3	4
23 Ich fühle mich grundlegend mit meinen Mitmenschen verbunden, z.B. auch mit Wettbewerbern.	0	1	2	3	4
24 Ich werde von meinem Vorgesetzten unterstützt, auch mal unangenehme Dinge durchzustehen und vermittle das auch an meine Mitarbeiter/innen.	0	1	2	3	4
25 Ich nutze auch Arbeitspausen effizient und verliere keine Zeit mit „Tagträumen“.	0	1	2	3	4
26 Ich schaffe ein Klima des Vertrauens bei meinen Mitarbeiter/innen.	0	1	2	3	4
27 Ich bin der Meinung, dass man im wirtschaftlichen Alltag die langfristigen Konsequenzen oft nicht berücksichtigen kann.	0	1	2	3	4
28 Ich gelte als durchsetzungsfähig.	0	1	2	3	4
29 Ich entspanne mich mitten im Arbeitsalltag immer wieder einmal, wenn ich es will.	0	1	2	3	4
30 Man sagt, dass ich gut zuhöre und den Punkt finde, um den es geht.	0	1	2	3	4
31 Ich schaffe Organisationsstrukturen, die meine Managementziele unterstützen.	0	1	2	3	4
32 Ich mache andere auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	0	1	2	3	4
33 Man sagt, dass ich über eine innere Freiheit verfüge, die nach außen strahlt.	0	1	2	3	4
34 Ich meine, dass man sich als Führungskraft bei Entscheidungen nicht auf seine subjektiven Erfahrung berufen kann	0	1	2	3	4
35 Ich finde die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb.	0	1	2	3	4
36 Ich kenne die Normen der Abteilung und des Unternehmens und halte mich daran.	0	1	2	3	4
37 Ich habe mindestens einen Vertrauten, der mir offenes Feedback gibt.	0	1	2	3	4
38 Ich habe ein am Gemeinwohl ausgerichtetes Wertesystem, das mir Orientierung bei Entscheidungen gibt.	0	1	2	3	4
39 Ich entschärfe Konflikte und leiste dadurch einen wertvollen Beitrag für die Organisation.	0	1	2	3	4

© WEIMA-S 2009-Wagner-Belschner

WEIMA-S

Für mich gilt:	stimme ... zu überhaupt nicht	ein wenig	mittelmäßig	ziemlich stark	sehr stark
40 Ich sehe mich und die Organisation in einen größeren Lebenskontext eingebunden, in dem das Primat von Wachstum und Gewinnmaximierung keine alleinige Gültigkeit mehr hat und handele daraus.	0	1	2	3	4
41 Ich meine, dass Emotionen im Führungsalltag keine Rolle spielen sollten.	0	1	2	3	4
42 Die Widersprüche an meine Rolle sind für mich nicht lösbar: Flexibel sein aber geradlinig, kommunikativ aber verschwiegen, mit Traditionen brechen, aber gleichzeitig auf sie Rücksicht nehmen.	0	1	2	3	4
43 Ich bin der Meinung, dass im Management letztlich nur Zahlen zählen und sonst nichts – und allein dafür sorge ich auch.	0	1	2	3	4
44 Ich mache deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	0	1	2	3	4
45 Ich würde auf einen Karriereschritt verzichten oder das Unternehmen wechseln, um meinen Werten treu zu bleiben.	0	1	2	3	4
46 Ich weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiere mich bei Entscheidungen daran.	0	1	2	3	4
47 Ich weiß, dass es keine einfachen Antworten auf unterschiedliche ethische Standards in globalen Märkten gibt und verhandele konkret über Lösungen.	0	1	2	3	4
48 Ich setze mich für meine Werte ein, auch wenn andere nicht zustimmen.	0	1	2	3	4
49 Ich lehne „kreative Pausen“ ab, weil so etwas für mich nur eine Ausrede für Untätigkeit ist.	0	1	2	3	4
50 Ich verfolge alle Fehler meiner Mitarbeiter/innen konsequent.	0	1	2	3	4
51 Ich verhindere, dass die Umsetzung ethischer Standards an andere, z.B. Mitarbeiter delegiert wird.	0	1	2	3	4
52 Ich handele aus dem Wissen: „Alles hat seine Zeit“.	0	1	2	3	4
53 Ich umgebe mich mit Menschen, die ähnlich „ticken“ wie ich selbst.	0	1	2	3	4
54 Ich löse Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus.	0	1	2	3	4
55 Ich „rieche“ den kommenden Wandel schon vorab und bereite das Unternehmen/ die Abteilung darauf vor.	0	1	2	3	4
56 Ich versuche, alle Bedingungen in Prozessen optimal unter Kontrolle zu halten.	0	1	2	3	4
57 Ich nehme bei Entscheidungen zunächst die Situation wahr, ohne zu werten.	0	1	2	3	4
58 Ich habe aktiv Kontakt zu Menschen unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Lebenspräferenzen - im Unternehmen oder privat.	0	1	2	3	4
59 Ich adressiere die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern/Kollegen in unterschiedlichen Karriere- und Lebensphasen.	0	1	2	3	4
60 Ich stehe ohne Unterstützung meines Vorgesetzten da, wenn es hart auf hart kommt.	0	1	2	3	4
61 Ich denke, dass die widersprüchlichen Anforderungen, die der Markt und Lobbyisten an mich als Manager stellen, gar nicht zu lösen sind.	0	1	2	3	4

© WEIMA-S 2009-Wagner-Belschner

Zum Abschluss die Bitte um einige Angaben zu Ihrer Person:

Wenn Sie im Anschreiben eine Unternehmens-Chiffre mitgeteilt bekommen haben, tragen Sie diese hier bitte ein:

Wenn Sie einen Selbstbild-Fremdbildabgleich durchführen möchten, geben sie hier Ihren persönlichen Chiffre an:

Wenn Sie keinen Chiffre bekommen haben, fahren Sie bitte einfach fort.

1 Ihr Alter?

2 Ihr Geschlecht ?

1 weiblich
2 männlich

3 Anzahl der Mitarbeiter/innen, Deutschland

1 1-10 | 2 11-100 | 3 101-2500 | 4 >2500

4 Anzahl der Mitarbeiter/innen, weltweit gesamt

1 1-10 | 2 11-100 | 3 101-2500 | 4 >2500

5 Ihr höchster Berufs- oder Bildungsabschluss?

1 Professorentitel
2 Doktorgrad
3 Hochschulabschluss
4 FH-Abschluss
5 Meisterbrief
6 abgeschlossene Berufsausbildung
7 Abitur
8 Realschulabschluss
9 Hauptschulabschluss
10 ohne Abschluss

6 Berufsfeld: Branche (bitte nur eine Angabe)

1 Banken/Versicherung/Finanzwirtschaft
2 Bauwirtschaft
3 Forschung (Uni/FH)
4 Gestaltung, Werbung
5 Güterproduktion/Industrie
6 Handel
7 Handwerk
8 Informationstechnologie
9 Öffentlicher Bereich (Kreis, Land, Bund etc.) Medien
10 medizinische & psychosoziale Dienstleistung
11 Dienstleistung andere
12 Training, Coaching, Aus- & Weiterbildung
13 sonstige, und zwar:

7 Berufsfeld: Bereich
(bitte nur eine Angabe)

1 Administration, Finanzen
2 Forschung & Produktentwicklung
3 Produktion
4 Projektmanagement
5 Personal / Personalentwicklung
6 Vorstand / Strategie
7 Vertrieb
8 Ausführende von Dienstleistungen
9 Andere und zwar:

8 Verantwortungsbereich Ihrer Tätigkeit
(Mehrfachauswahl möglich)

1 lokal
2 regional
3 national
4 International
5 global

© WEIMA-S 2009-Wagner-Belschner

9 Berufliche Position

1 nein - 2 ja – Ich bin in leitender Position im eigenen Unternehmen tätig?

1 nein - 2 ja – Ich bin in leitender Position angestellt tätig?

1 nein - 2 ja – Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter

1 nein - 2 ja – Ich trage als Führungskraft Personalverantwortung
Wenn ja für wie viel Mitarbeiter/innen (bitte Zahl einfügen) ( )

10 Seit wie vielen Jahren sind Sie Führungskraft?

1 1-5 2 6-15 3 >15

11 Seit wie vielen Jahren sind Sie in diesem Unternehmen tätig?

1 1-5 2 6-15 3 >15

12 Herkunftsland (bitte eines auswählen)

1 Deutschland
2 Österreich
3 Schweiz
4 Nord- und Westeuropa (Beneluxländer, Frankreich, Großbritannien & Irland)
5 Südeuropa (Italien, Spanien & Portugal, Griechenland, Türkei)
6 Osteuropäische Staaten und Russische Förderation
7 Vorderer Orient
8 Nordamerika (USA & Kanada)
9 Südamerika
10 Mittelamerika
11 Nordafrika
12 Zentralafrika
13 Südafrika
14 China
15 Japan
16 Südostasien
17 Australien-Neuseeland
18 Indien
19 Nordindien
20 Südindien
21 sonstige, und zwar:

13 Kultureller Hintergrund und Lebensstil

13a Ich gehöre einer Religion an: ich bin konfessionell gebunden

1 nein, 2 ja

wenn ja:
1 evangelisch-lutherisch
2 Freikirchen
3 römisch-katholisch
4 anthroposophische Christengemeinde
5 moslemisch
6 jüdisch
7 hinduistisch
8 buddhistische Tradition
9 andere

13b Ich übe meinen Glauben aktiv aus ...

1 nein, 2 ja

wenn ja:
1 selten (weniger als einmal wöchentlich)
2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)
3 intensiv (täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten)

13c Andere weltanschauliche Orientierungen

1 nein, 2 ja

wenn ja:
1 anthroposophisch
2 bezeichne mich als religiös oder spirituell ohne Kirchenzugehörigkeit
3 bezeichne mich als atheistisch
4 andere

14 Meine weltanschaulichen oder religiösen Werte leiten mich auch in meinem beruflichen Handeln

1 nein, 2 ja

15 Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren, Kampfsport oder eine Outdoor-Aktivität (z.B. Autogenes Training, Yoga, Aikido, Bergsteigen o.ä.)

1 nein, 2 ja

wenn ja:
1 selten (weniger als einmal wöchentlich)
2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)
3 intensiv (täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten)

16 Ich übe eine Form von Meditation

1 nein, 2 ja

wenn ja:
1 selten (weniger als einmal wöchentlich)
2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)
3 intensiv (täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten)

17

a Ich beschäftige mich mit Coaching oder ähnlichen Methoden der Selbstreflexion (1 nein, 2 ja)

b Ich beschäftige mich mit Philosophie (Texte, Reflexion, Kurse) (1 nein, 2 ja)

c Ich beschäftige mich mit Musik oder Kunst (Rezeption oder aktiv) (1 nein, 2 ja)

wenn ja (Gesamt für 17a - 17c):
1 selten (weniger als einmal wöchentlich)
2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)
3 intensiv (täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten)

Möchten Sie noch etwas mitteilen? Hier ist Platz für Ihre Kommentare (o.ä).
Wenn Sie einen Auswertungsbericht erhalten wollen, geben Sie hier bitte eine Emailadresse an:

© WEIMA-S 2009-Wagner-Belschner

8.30 Fragebogen WEIMA-F (Dimensionen von Weisheit in Führung und Management; Selbstbeurteilungsversion)

WEIMA-F
Fragebogen zu Dimensionen von Führung und Management

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

Sie sind eingeladen an einer wissenschaftlichen Fragebogenstudie zum Thema Führung teilzunehmen. Durch Ihre Teilnahme können Sie persönliche und fachliche Einsichten in Ihr eigenes Führungsverhalten oder das einer anderen Führungskraft erhalten. Als Mitarbeiter können Sie die Führungskultur in Ihrem Unternehmen beurteilen.

Die Arbeit als Führungskraft in Wirtschaft und Gesellschaft unterliegt im Zeitalter der Globalisierung zunehmend komplexen Anforderungen. In manchen Branchen und Märkten produziert dies eventuell Widersprüche zwischen Existenzsicherung und Ethik, die Führungskräfte, Unternehmerinnen und Unternehmer immer neu ausbalancieren müssen.

Als erste empirische Untersuchung in Deutschland untersucht der Fragebogen **"Dimensionen von Führung und Management"**, wie Führungspersonen auf das Spannungsfeld und die Herausforderungen im Arbeitsalltag reagieren. Erfasst wird auch, wie der kulturelle Hintergrund und der Lebensstil berufliche Entscheidungen beeinflusst und auf welchen Einstellungen und Werten die Handlungen von Führungskräften beruhen. Der Erfolg von Führungsleistung wird gemessen in Bezug auf wirtschaftliche Leistung, Mitarbeiterbindung, Vorbildfunktion und Compliance.

Diese Forschungsstudie läuft im Rahmen der Dissertation von Ursula M. Wagner zu diesem Thema an der Universität Oldenburg unter Leitung von Prof. Dr. Wilfried Belschner.

Sie können einen kostenlosen Antwortbericht anfordern bei: *info@ursulawagner.com*

Die Beantwortung eines Fragebogens dauert zwischen 20-25 Minuten.
Sie können angemessen zügig antworten. Gefragt ist nach Ihrer persönlichen Erfahrung und Einschätzung - es gibt keine "richtigen" oder "falschen" Antworten.

Sie erhalten hier Ihren Fragebogen.

FREMDEINSCHÄTZUNG (Einschätzung Ihrer oder einer anderen Führungskraft)

Zu Beginn die Bitte um einige Angaben zu der von Ihnen eingeschätzten Führungsperson:

Wenn Sie im Anschreiben eine Unternehmens-Chiffre mitgeteilt bekommen haben, tragen Sie diese hier bitte ein:

Wenn Sie einen Selbstbild-Fremdbildabgleich durchführen möchten, geben sie hier Ihren persönlichen Chiffre an:

Wenn Sie keinen Chiffre bekommen haben, fahren Sie bitte einfach fort.

Angaben zur Führungsperson, die Sie einschätzen

1 Alter?

2 Geschlecht ?

1 weiblich
2 männlich

3 Anzahl der Mitarbeiter/innen, Deutschland

1 (1-10) 2 (11-100) 3 (101-2500) 4 (>2500)

4 Anzahl der Mitarbeiter/innen, weltweit gesamt

1 (1-10) 2 (11-100) 3 (101-2500) 4 (>2500)

5 höchster Berufs- oder Bildungsabschluss?

0 nicht bekannt
1 Professorentitel
2 Doktorgrad
3 Hochschulabschluss
4 FH-Abschluss
5 Meisterbrief
6 abgeschlossene Berufsausbildung
7 Abitur
8 Realschulabschluss
9 Hauptschulabschluss
10 ohne Abschluss

6 Berufsfeld der Führungsperson: Branche
(bitte nur eine Angabe)

1 Banken/Versicherung/Finanzwirtschaft
2 Bauwirtschaft
3 Forschung (Uni/FH)
4 Gestaltung, Werbung
5 Güterproduktion/Industrie
6 Handel
7 Handwerk
8 Informationstechnologie
9 Öffentlicher Bereich (Kreis, Land, Bund etc.) Medien
10 medizinische & psychosoziale Dienstleistung
11 Dienstleistung andere
12 Training, Coaching, Aus- & Weiterbildung
13 sonstige, und zwar:

7 Berufsfeld der Führungsperson: Bereich
(bitte nur eine Angabe)

1 Administration, Finanzen
2 Forschung & Produktentwicklung
3 Produktion
4 Projektmanagement
5 Personal / Personalentwicklung
6 Vorstand / Strategie
7 Vertrieb
8 Ausführende von Dienstleistungen
9 Andere und zwar:

8 Verantwortungsbereich Ihrer Tätigkeit
(Mehrfachauswahl möglich)

1 lokal
2 regional
3 national
4 International
5 global

© WEIMA-F 2009-Wagner-Belschner

9 Berufliche Position der Führungsperson

1 nein · 2 ja – Sie/ er ist in leitender Position im eigenen Unternehmen tätig?

1 nein · 2 ja – Sie/ er ist in leitender Position angestellt tätig?

1 nein · 2 ja – Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter

1 nein · 2 ja – Sie/ er trägt als Führungskraft Personalverantwortung
Wenn ja für wie viel Mitarbeiter/innen (bitte Zahl einfügen) ____

10 Seit wie vielen Jahren ist sie/ er Führungskraft?

0 nicht bekannt · 1 1-5 · 2 6-15 · 3 >15

11 Seit wie vielen Jahren ist sie/ er in diesem Unternehmen tätig?

0 nicht bekannt · 1 1-5 · 2 6-15 · 3 >15

12 Herkunftsland der Führungsperson
(bitte eines auswählen)

1 Deutschland
2 Österreich
3 Schweiz
4 Nord- und Westeuropa (Beneluxländer, Frankreich, Großbritannien & Irland)
5 Südeuropa (Italien, Spanien & Portugal, Griechenland, Türkei)
6 Osteuropäische Staaten und Russische Förderation
7 Vorderer Orient
8 Nordamerika (USA & Kanada)
9 Südamerika
10 Mittelamerika
11 Nordafrika
12 Zentralafrika
13 Südafrika
14 China
15 Japan
16 Südostasien
17 Australien-Neuseeland
18 Indien
19 Nordindien
20 Südindien
21 sonstige, und zwar: ____

13 Kultureller Hintergrund und Lebensstil

13a 0 nicht bekannt – 1 nein – 2 ja — **Er/ sie gehört einer Religion an: Er/ sie ist konfessionell gebunden**

wenn ja
- 1 evangelisch-lutherisch
- 2 Freikirchen
- 3 römisch-katholisch
- 4 anthroposophische Christengemeinde
- 5 moslemisch
- 6 jüdisch
- 7 hinduistisch
- 8 buddhistische Tradition
- 9 andere

13b 0 nicht bekannt – 1 nein – 2 ja — **Sie/ er übt ihren Glauben aktiv aus ...**

wenn ja
- 0 nicht bekannt
- 1 selten (weniger als einmal wöchentlich)
- 2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)
- 3 intensiv (täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten)

13c 0 nicht bekannt – 1 nein – 2 ja — **Andere weltanschauliche Orientierungen**

wenn ja
- 1 anthroposophisch
- 2 bezeichnet sich als religiös oder spirituell ohne Kirchenzugehörigkeit
- 3 bezeichnet sich als atheistisch
- 4 andere

14 0 nicht bekannt – 1 nein – 2 ja — **Werte im Beruf: Die Person sagt, dass ihre weltanschaulichen oder religiösen Werte sie auch in ihrem beruflichen Handeln leiten.**

15 0 nicht bekannt – 1 nein – 2 ja — **Sie/ er übt eine Form von Entspannungsverfahren, Kampfsport oder eine Outdoor-Aktivität (z.B. Autogenes Training, Yoga, Aikido, Bergsteigen o.ä).:**

wenn ja
- 0 nicht bekannt
- 1 selten (weniger als einmal wöchentlich)
- 2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)
- 3 intensiv (täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten)

16 0 nicht bekannt – 1 nein – 2 ja — **Sie/ er übt eine Form von Meditation**

wenn ja
- 0 nicht bekannt
- 1 selten (weniger als einmal wöchentlich)
- 2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)
- 3 intensiv (täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten)

17

a 0 nicht bekannt – 1 nein – 2 ja — **Sie/ er beschäftigt sich mit Coaching oder ähnlichen Methoden der Selbstreflexion**

b 0 nicht bekannt – 1 nein – 2 ja — **Sie/ er beschäftigt sich mit Philosophie (Texte, Reflexion, Kurse)**

c 0 nicht bekannt – 1 nein – 2 ja — **Sie/ er beschäftigt sich mit Musik oder Kunst (Rezeption oder aktiv)**

wenn ja
- 0 nicht bekannt
- 1 selten (weniger als einmal wöchentlich)
- 2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)
- 3 intensiv (täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten)

© WEIMA-F 2009-Wagner-Belschner

Instruktion (WEIMA-F)

Der folgende Fragebogen untersucht, wie unterschiedliche Führungskräfte, Unternehmerinnen und Unternehmer auf die komplexen Anforderungen im Arbeitsalltag reagieren und auf welchen Einstellungen und Werten Ihre Handlungen beruhen.

Bei der FREMDEINSCHÄTZUNG werden Sie gebeten, eine Führungskraft an Hand der Fragen einzuschätzen. **Sie sollten eine Führungskraft wählen, mit der Sie direkt Kontakt haben, am besten Ihren Vorgesetzten/ Ihre Vorgesetzte.** Es kann aber auch eine andere Führungsperson sein, die Sie gut kennen oder kannten.

Sie werden dann gebeten, für jede Aussage des Fragebogens durch ein Kreuz anzugeben, **wie sehr Sie den Aussagen über die Person**, die Sie ausgewählt haben, zustimmen (Skala von 0-4). Schätzen Sie die Person bitte an Hand ihrer **alltäglichen Arbeitssituation ein**.

Wenn eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen scheint, versuchen Sie bitte dennoch, diese zu beantworten. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mit Ihrer Antwort geben Sie lediglich **Ihre Erfahrungen** wieder.

Achten Sie bei der Auswahl Ihrer Kreuze bitte auch auf die Formulierung der Aussage und was dementsprechend Ihre Auswahl auf der Skala von 0-4 bedeutet.

Die Führungskraft, die ich einschätze ...	stimme ... zu überhaupt nicht	ein wenig	mittelmäßig	ziemlich stark	sehr stark
1 … hat einen rein sachorientierten Führungsstil.	0	1	2	3	4
2 … räumt eigene Fehler gegenüber anderen ohne Umschweife ein.	0	1	2	3	4
3 … kann gut mit Vertretern aller Hierarchieebenen umgehen.	0	1	2	3	4
4 … weiß, wo es langgeht, und setzt sich dann auch über Einwände hinweg.	0	1	2	3	4
5 … stellt die Gedanken manchmal bewusst „unscharf“, um bei komplexen Geschäftsproblemen auf Lösungen zu kommen.	0	1	2	3	4
6 … übernimmt Verantwortung im Unternehmen und erkennt gleichzeitig die Grenzen seines/ihres Einflusses im größeren Kontext.	0	1	2	3	4
7 … strahlt Freude aus, in dem was er/sie tut.	0	1	2	3	4
8 … weiß, dass es bei Konflikten eine richtige Perspektive gibt, die man durchsetzen muss.	0	1	2	3	4
9 … ist der Meinung, dass Führung und Management letztlich beharrlicheArbeit ist: Ziele setzen, delegieren, kontrollieren etc.	0	1	2	3	4
10 … kennt die Grenzen seines/ ihres Wissens und holt sich Unterstützung, wo er sie braucht.	0	1	2	3	4
11 … kommuniziert auch unangenehme Wahrheiten klar und versteht dabei gleichzeitig die Lage seines Gegenüber.	0	1	2	3	4
12 … hat Höhen und Tiefen im (Berufs)-Leben überwunden.	0	1	2	3	4
13 ... besitzt eine gute Selbstdisziplin.	0	1	2	3	4
14 … ist offen für Lösungsfindung auch durch Intuition und Inspiration.	0	1	2	3	4
15 … hat Zugang zu einem Wissensfeld, das kluge Entscheidungen ermöglicht.	0	1	2	3	4
16 … nimmt eine langfristige Perspektive ein, wenn er/ sie strategisch über die Organisation nachdenkt.	0	1	2	3	4

© WEIMA-F 2009-Wagner-Belschner

Die Führungskraft, die ich einschätze ...	stimme ... zu überhaupt nicht	ein wenig	mittelmäßig	ziemlich stark	sehr stark
17 … handelt nach dem Wissen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.	0	1	2	3	4
18 ... zeigt im Verhalten sowohl „männliche“ als auch „weibliche“ Qualitäten als Führungskraft.	0	1	2	3	4
19 ... weiß, dass in der heutigen Zeit solche Ansichten wie „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ nicht mehr für die effiziente Führung eines Unternehmens im weltweiten Wettbewerb taugen.	0	1	2	3	4
20 … ist achtsam in großen wie in kleinen Dingen.	0	1	2	3	4
21 ... benutzt Metaphern und Geschichten, um zu einer Problemlösung beizutragen.	0	1	2	3	4
22 … kann unterschiedliche Gefühle bei sich wahrnehmen und adäquat damit umgehen.	0	1	2	3	4
23 … vermittelt den Eindruck, dass er sich grundlegend mit seinen Mitmenschen verbunden fühlt, z.B. auch mit Wettbewerbern.	0	1	2	3	4
24 … vermittelt den Eindruck, dass sein/ihr Vorgesetzter loyal zu ihm/ihr steht und Rückendeckung gibt.	0	1	2	3	4
25 … nutzt auch Arbeitspausen effizient und verliert keine Zeit mit „Tagträumen“.	0	1	2	3	4
26 … schafft ein Klima des Vertrauens bei seinen/ihren Mitarbeitern.	0	1	2	3	4
27 … lässt in seinem Verhalten erkennen, dass man im wirtschaftlichen Tagesgeschäft die langfristigen Konsequenzen oft nicht berücksichtigen kann.	0	1	2	3	4
28 … gilt als durchsetzungsfähig.	0	1	2	3	4
29 … entspannt sich mitten im Arbeitsalltag immer wieder einmal, wenn er/sie es will.	0	1	2	3	4
30 … hört gut zu und findet den Punkt, um den es geht.	0	1	2	3	4
31 … schafft Organisationsstrukturen, die seine Managementziele unterstützen.	0	1	2	3	4
32 … macht andere auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	0	1	2	3	4
33 … verfügt über eine innere Freiheit, die nach außen strahlt.	0	1	2	3	4
34 … meint, dass man sich als Führungskraft bei Entscheidungen nicht auf seine subjektive Erfahrung berufen kann.	0	1	2	3	4
35 … findet die Diskussion um Ethikrichtlinien unrealistisch, angesichts der Härte im globalen Wettbewerb.	0	1	2	3	4
36 ... kennt die Normen der Abteilung und des Unternehmens und hält sich daran.	0	1	2	3	4
37 … hat mindestens einen Vertrauten, der ihm/ihr offenes Feedback gibt.	0	1	2	3	4
38 … verfügt über ein am Gemeinwohl ausgerichtetes Wertesystem, das ihm/ihr Orientierung bei Entscheidungen gibt.	0	1	2	3	4
39 … entschärft Konflikte wo es möglich ist.	0	1	2	3	4

© WEIMA-F 2009-Wagner-Belschner

WEIMA-F

Die Führungskraft, die ich einschätze ...	stimme ... zu: überhaupt nicht (0)	ein wenig (1)	mittelmäßig (2)	ziemlich stark (3)	sehr stark (4)
40 … sieht sich und die Organisation in einen größeren Lebenskontext eingebunden, in dem das Primat von Wachstum und Gewinnmaximierung keine alleinige Gültigkeit hat.	0	1	2	3	4
41 … meint, dass Emotionen im Führungsalltag keine Rolle spielen sollten.	0	1	2	3	4
42 ... lässt durchblicken, dass die Widersprüche an seine/ ihre Rolle nicht lösbar scheinen: Flexibel sein aber geradlinig, kommunikativ aber verschwiegen, mit Traditionen brechen aber gleichzeitig auf sie Rücksicht nehmen.	0	1	2	3	4
43 … vertritt die Meinung, dass im Management letztlich nur die Zahlen zählen, sonst nichts.	0	1	2	3	4
44 … macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	0	1	2	3	4
45 … würde auf einen Karriereschritt verzichten oder das Unternehmen wechseln, um ihren/ seinen Werten treu zu bleiben.	0	1	2	3	4
46 … weiß, dass es für effiziente wirtschaftliche Prozesse rein rationale Kriterien gibt und orientiert sich bei Entscheidungen daran.	0	1	2	3	4
47 … weiß, dass es keine einfachen Antworten auf unterschiedliche ethische Standards in globalen Märkten gibt und verhandelt konkret über Lösungen.	0	1	2	3	4
48 … setzt sich für seine Werte ein, auch wenn andere nicht zustimmen.	0	1	2	3	4
49 … lehnt „kreative Pausen“ ab, weil so etwas für ihn/sie nur eine Ausrede für Untätigkeit ist.	0	1	2	3	4
50 ... verfolgt alle Fehler konsequent.	0	1	2	3	4
51 … verhindert, dass die Umsetzung ethischer Standards an andere, z.B. Mitarbeiter delegiert wird.	0	1	2	3	4
52 … handelt aus dem Wissen: „Alles hat seine Zeit“.	0	1	2	3	4
53 … umgibt sich mit Menschen, die ähnlich „ticken“ wie er/sie selbst.	0	1	2	3	4
54 … löst Probleme aus einem Raum der inneren Ruhe heraus.	0	1	2	3	4
55 … „riecht“ den kommenden Wandel schon vorab und bereitet das Unternehmen/ die Abteilung darauf vor.	0	1	2	3	4
56 … versucht, alle Bedingungen in Prozessen optimal unter Kontrolle zu halten.	0	1	2	3	4
57 … nimmt bei Entscheidungen zunächst die Situation wahr, ohne zu werten.	0	1	2	3	4
58 … hat aktiv Kontakt zu Menschen unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Lebenspräferenzen - im Unternehmen oder privat.	0	1	2	3	4
59 … adressiert die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern/ Kollegen in unterschiedlichen Karriere- und Lebensphasen.	0	1	2	3	4
60 … vermittelt den Eindruck, dass er ohne Unterstützung des Vorgesetzten dasteht, wenn es hart auf hart kommt.	0	1	2	3	4
61 … wirkt auf mich, als ob er/ sie die widersprüchlichen Anforderungen, die der Markt und Lobbyisten an ihn/ sie als Manager stellen, gar nicht lösen kann.	0	1	2	3	4

© WEIMA-F 2009-Wagner-Belschner 7/11

WEIMA-F

Die Führungskraft, die ich einschätze ...	stimme ... zu überhaupt nicht	ein wenig	mittelmäßig	ziemlich stark	sehr stark
62 … vertritt seine/ ihre Meinung auch gegenüber höheren Vorgesetzen oder Stakeholdern.	0	1	2	3	4
63 … kennt die informellen Entscheidungswege in der Organisation und weiß sie zu nutzen.	0	1	2	3	4
64 … versteht das Wettbewerbsumfeld, in dem sich die Organisation bewegt.	0	1	2	3	4
65 … besitzt Macht und Status in unserer Organisation.	0	1	2	3	4
66 … ist ein Fachexperte auf seinem/ihrem Gebiet.	0	1	2	3	4

Die Führungskraft, die ich einschätze ...	stimme ... zu überhaupt nicht	ein wenig	mittelmäßig	ziemlich stark	sehr stark
67 … bringt mich dazu, mehr zu schaffen, als ich ursprünglich erwartet habe.	0	1	2	3	4
68 … gestaltet die Zusammenarbeit als Führungskraft so, dass ich wirklich zufrieden bin.	0	1	2	3	4
69 … trägt zum langfristigen Erfolg der Organisation bei.	0	1	2	3	4
70 … zeigt in der Organisation, dass er/ sie Lektionen aus früheren Misserfolgen gelernt hat.	0	1	2	3	4
71 … wirkt als Vorbild, an dem ich und andere sich in Fragen von ethischen Verhaltensweisen orientieren.	0	1	2	3	4
72 … vermag mich durch ihre/seine Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren.	0	1	2	3	4
73 … wird von mir oder anderen als Ratgeber/in, Mentor/in in Krisenzeiten oder bei Konflikten aufgesucht.	0	1	2	3	4
74 … trägt dazu bei, dass ich mich mehr an die Organisation gebunden fühle.	0	1	2	3	4
75 … halte ich für weise - oder für weiser, als es seinem/ ihrem Alter entspricht.	0	1	2	3	4

© WEIMA-F 2009-Wagner-Belschner

Zum Abschluss die Bitte um einige Angaben zu Ihrer Person:

1 Ihr Alter?

2 Ihr Geschlecht ?

1 weiblich
2 männlich

3 Anzahl der Mitarbeiter/innen, Deutschland

1 (1-10) 2 (11-100) 3 (101-2500) 4 (>2500)

4 Anzahl der Mitarbeiter/innen, weltweit gesamt

1 (1-10) 2 (11-100) 3 (101-2500) 4 (>2500)

5 Ihr höchster Berufs- oder Bildungsabschluss?

1 Professorentitel
2 Doktorgrad
3 Hochschulabschluss
4 FH-Abschluss
5 Meisterbrief
6 abgeschlossene Berufsausbildung
7 Abitur
8 Realschulabschluss
9 Hauptschulabschluss
10 ohne Abschluss

6 Berufsfeld: Branche (bitte nur eine Angabe)

1 Banken/Versicherung/Finanzwirtschaft
2 Bauwirtschaft
3 Forschung (Uni/FH)
4 Gestaltung, Werbung
5 Güterproduktion/Industrie
6 Handel
7 Handwerk
8 Informationstechnologie
9 Öffentlicher Bereich (Kreis, Land, Bund etc.)
10 medizinische & psychosoziale Dienstleistung
11 Dienstleistung andere
12 Training, Coaching, Aus- & Weiterbildung
13 sonstige, und zwar:

7 Berufsfeld: Bereich
(bitte nur eine Angabe)

1 Administration, Finanzen
2 Forschung & Produktentwicklung
3 Produktion
4 Projektmanagement
5 Personal / Personalentwicklung
6 Vorstand / Strategie
7 Vertrieb
8 Ausführende von Dienstleistungen
9 Andere und zwar:

8 Verantwortungsbereich Ihrer Tätigkeit
(Mehrfachauswahl möglich)

1 lokal
2 regional
3 national
4 International
5 global

© WEIMA-F 2009-Wagner-Belschner

9 Berufliche Position

1 nein - 2 ja – Ich bin in leitender Position im eigenen Unternehmen tätig?

1 nein - 2 ja – Ich bin in leitender Position angestellt tätig?

1 nein - 2 ja – Als Vorstand/Geschäftsführer oder 1. Führungsebene darunter

1 nein - 2 ja – Ich trage als Führungskraft Personalverantwortung
Wenn ja für wie viel Mitarbeiter/innen (bitte Zahl einfügen) ____

10 Seit wie vielen Jahren sind Sie Führungskraft?

0 keine Führungskraft | 1 1-5 | 2 6-15 | 3 >15

11 wie vielen Jahren sind Sie in diesem Unternehmen tätig?

1 1-5 | 2 6-15 | 3 >15

12 Herkunftsland (bitte eines auswählen)

1 Deutschland
2 Österreich
3 Schweiz
4 Nord- und Westeuropa (Beneluxländer, Frankreich, Großbritannien & Irland)
5 Südeuropa (Italien, Spanien & Portugal, Griechenland, Türkei)
6 Osteuropäische Staaten und Russische Förderation
7 Vorderer Orient
8 Nordamerika (USA & Kanada)
9 Südamerika
10 Mittelamerika
11 Nordafrika
12 Zentralafrika
13 Südafrika
14 China
15 Japan
16 Südostasien
17 Australien-Neuseeland
18 Indien
19 Nordindien
20 Südindien
21 sonstige, und zwar: ____

© WEIMA-F 2009-Wagner-Belschner

13 Kultureller Hintergrund und Lebensstil

13a Kultureller Hintergrund und Lebensstil

1 nein – 2 ja — **Ich gehöre einer Religion an: ich bin konfessionell gebunden**

wenn ja
- 1 evangelisch-lutherisch
- 2 Freikirchen
- 3 römisch-katholisch
- 4 anthroposophische Christengemeinde
- 5 moslemisch
- 6 jüdisch
- 7 hinduistisch
- 8 buddhistische Tradition
- 9 andere

13b 1 nein – 2 ja — **Ich übe meinen Glauben aktiv aus ...**

wenn ja
- 1 selten (weniger als einmal wöchentlich)
- 2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)
- 3 intensiv (täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten)

13c 1 nein – 2 ja — **Andere weltanschauliche Orientierungen**

wenn ja
- 1 anthroposophisch
- 2 bezeichne mich als religiös oder spirituell ohne Kirchenzugehörigkeit
- 3 bezeichne mich als atheistisch
- 4 andere

14 1 nein – 2 ja — **Meine weltanschaulichen oder religiösen Werte leiten mich auch in meinem beruflichen Handeln**

15 1 nein – 2 ja — **Ich übe eine Form von Entspannungsverfahren, Kampfsport oder eine Outdoor-Aktivität (z.B. Autogenes Training, Yoga, Aikido, Bergsteigen o.ä).:**

wenn ja
- 1 selten (weniger als einmal wöchentlich)
- 2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)
- 3 intensiv (täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten)

16 1 nein – 2 ja — **Ich übe eine Form von Meditation**

wenn ja
- 1 selten (weniger als einmal wöchentlich)
- 2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)
- 3 intensiv (täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten)

17

a 1 nein – 2 ja — Ich beschäftige mich mit Coaching oder ähnlichen Methoden der Selbstreflexion

b 1 nein – 2 ja — Ich beschäftige mich mit Philosophie (Texte, Reflexion, Kurse)

c 1 nein – 2 ja — Ich beschäftige mich mit Musik oder Kunst (Rezeption oder aktiv)

wenn ja
- 1 selten (weniger als einmal wöchentlich)
- 2 regelmäßig (mehrmals wöchentlich)
- 3 intensiv (täglich und evtl. durch zusätzliche Aktivitäten)

Möchten Sie noch etwas mitteilen? Hier ist Platz für Ihre Kommentare (o.ä).
Wenn Sie einen Auswertungsbericht erhalten wollen, geben Sie hier bitte eine Emailadresse an:

© WEIMA-F 2009-Wagner-Belschner

8.31 Lebenslauf

Name:	Dipl.-Psych. Ursula Wagner
Anschrift:	Alt Tegel, 17
	13507 Berlin
Telefon:	030 / 30 10 96 40
Mobil:	0172/809 40 64
E-Mail:	ursula.wagner@coachingcenterberlin.de

Persönliche Daten:

Geburtsdatum:	28.02.1964
Geburtsort:	Bad Gandersheim
Familienstand:	verheiratet
Staatsangehörigkeit:	deutsch

Schulausbildung:

1971 – 1983	Grundschule und Roswitha Gymnasium Bad Gandersheim
1983-1984	Auslandsaufenthalt und Sprachstudium Frankreich (Paris).

Studium:	1984-1985 Studium der Geschichte und Journalistik an der Universität Hamburg (ohne Abschluss)
	1993-1999 Studium der Psychologie an der TU- Berlin (Diplom-Psychologin)

Berufsausbildungen	1985-1989 Ausbildung als staatlich anerkannte Tanzpädagogin (Lola Rogge Schule Hamburg)
	1989-1991 Volontariat & Redakteurin Fachzeitschrift Tanz aktuell (Berlin)
Beruflicher Werdegang:	1991 Redakteurin Fachzeitschrift Tanz aktuell (Berlin)
	1991-1993 Leitung Weiterbildung Kulturmanagement Europäisches Programm, Kunsthochschule Utrecht NL in Berlin
	1993-1999 Journalistin und Sprecherin in Rundfunk und Fernsehen (Teilzeit, studienbegleitend)
	1999-2005 Referentin im Bereich Managementtraining der Schering AG Berlin
	2006-2008 Coach, Beraterin und Autorin, Mitglied im Team des Coaching Center Berlin
	seit 2008 Geschäftsführerin des Coaching Center Berlin, tätig als Coach und Coachausbilderin (Standard ICF)
Weiterbildung:	
1992-1997	Kommunikationsberatung & Klärungshilfe bei Prof. Schulz v. Thun und Team (9 Module in fünf Jahren)
Sept-Dez 1999	Ausbildung als Outdoor Trainerin, Outward Bound, USA
Jan.-Dez. 2005	Ausbildung zum Integralen Coach/Business Coach, Coaching Center Berlin
seit 2005	Diverse Zusatzqualifikationen im Bereich Diagnostik (MBTI, Reiss-Profil)
2008/2009	Kompetenzenbilanz bei Perform Partner, Prof. Dr. Lang-von Wins, Claas Triebel, (Module 1-3)

Weitere Kenntnisse:	Englisch als Arbeitssprache Französisch Konversationsniveau
	Bewegungsanalyse (Laban), Zusatzausbildung am Tanztherapie Institut Berlin
	Buchautorin „Die Kunst des Alleinseins“ (2010, 3. Auflage), mit Guido Fiolka: Integrales Coaching (i.D. 2013, Springer)

Berlin, 04.02.2013

8.32 Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die Arbeit selbständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.

Berlin, den 04.02.2013

Ursula Wagner