ADG Business School
an der Steinbeis-Hochschule

Thesis kompakt

ADG Business School

Ausgabe 1 – 2022

ADG Business School – Thesis kompakt
Ausgabe 1 – 2022

Inhalt

Grußwort Geschäftsführung 5

Grußwort akademische Leitung 6

Editorial 7

Gestaltungsempfehlung einer Loyalty-App als Kundenbindungsinstrument für den stationären Lebensmitteleinzelhandel am Beispiel der Firma Lüning 9
Patrick Linnenbrink

Der Einfluss von wahrgenommener organisationaler Unterstützung und Selbstbestimmung auf die Bereitschaft zum Mentoring – Ein Vignettenexperiment am Beispiel der Volksbank Süd-Emsland eG 20
Linda Moeken

Die Notwendigkeit einer gezielten Selbstbewusstseinsentwicklung für werteorientierte Führung und Integrationsmöglichkeiten in die Lehre an Business Schools 29
Anne Fischer

Grußwort Geschäftsführung

Liebe Leserinnen und Leser,

im Rahmen des Studiums an der ADG Business School bilden wir Impulsgeber für eine Zukunft aus, in der Wirtschaft und Wachstum neu gedacht werden müssen. Neben dem Fokus auf den wirtschaftlichen Erfolg gewinnt werteorientiertes Denken und Handeln zunehmend an Bedeutung. Dies gilt es in Einklang zu bringen. Dabei erhalten unsere Studierenden das entsprechende fachliche Werkzeug nicht nur auf akademischem Niveau, sondern zugleich untermauert mit konkreten Anwendungsbeispielen.

Daher ist auch der Transfer des Erlernten in das eigene Unternehmen von besonderer Relevanz. Dieser elementare Bestandteil des Studienkonzepts der ADG Business School wird durch die unterschiedlichen Transfer- und Projektarbeiten dargestellt. In diesen erarbeiten die Studierenden einen wissenschaftlich fundierten Lösungsansatz für praktische Problemstellungen, vor der sie und ihr Unternehmen stehen. Dies führt dazu, dass sich sowohl die Studierenden weiterbilden und -entwickeln als auch die betreuenden Unternehmen einen Mehrwert generieren können.

Insbesondere bei den Projektarbeiten ist uns als ADG Business School eine engagierte und persönliche Betreuung sowie individuelle Förderung besonders wichtig. Wir möchten die Studierenden vereint mit unseren Professoren und Lehrbeauftragten dazu motivieren, sich zu entfalten und auch neue Perspektiven zu gewinnen. Denn nur so werden die Studierenden in die Lage versetzt, ihr eigenes Denken und Handeln zu reflektieren, kritisch zu hinterfragen, eigene Werte zu entwickeln und somit verantwortungsvoll unternehmerisch zu handeln.

Um aufzuzeigen, mit welchen Themen sich die Studierenden beschäftigen und welche Relevanz diese für die Unternehmen besitzen, haben wir uns als ADG Business School dazu entschieden, Arbeiten im Format *Thesis kompakt* zu veröffentlichen.

Lassen Sie uns dies als Möglichkeit sehen, über gewisse Themen in den Austausch zu kommen! Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Montabaur, April 2022 Prof. Dr. Guido Pfeifer

Grußwort akademische Leitung

Liebe Leserinnen und Leser,

die vorliegende erste Ausgabe von *Thesis kompakt* zeigt anhand von drei Abschlussarbeiten die hohe Relevanz des berufsintegrierten Studiums an der ADG Business School für den Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden in die Praxis. Aus unserer Sicht zeichnen sich gute Projektarbeiten gerade dadurch aus, dass anspruchsvolle unternehmerische Fragestellungen mithilfe von wissenschaftlichen Methoden sinnvoll beantwortet werden.

Die in dieser Ausgabe vorgestellten Arbeiten machen sehr schön deutlich, dass die Zielstellung einer wissenschaftlichen Arbeit mit ganz unterschiedlichen Methoden erreicht werden kann und dass die Absolventinnen und Absolventen der ADG Business School diese Methoden zielführend zur Lösung unternehmerischer Fragestellungen einsetzen können.

- Patrick Linnenbrink hat sich der Frage, wie eine Loyality-App für die Firma Lüning ausgestaltet werden kann, durch Anwendung der Kano-Methode gewidmet und dabei nicht nur die Forschungsfrage beantworten können, sondern auch Besonderheiten und Schwächen dieser Methode identifiziert.
- In ihrer Arbeit hat sich Linda Moeken mit Fragen des Wissenstransfers und hier insbesondere mit dem Mentoring von Nachwuchskräften beschäftigt. Um die Frage zu beantworten, wie sich organisationale Unterstützung und Selbstbestimmung auf die Bereitschaft zum Mentoring auswirken, hat sie ein Vignettenexperiment entwickelt. Dabei konnten sogar über die Forschungsfrage hinausgehende Erkenntnisse gewonnen werden.
- Anne Fischer hat sich in ihrer Arbeit dem Zusammenhang von Selbstbewusstseinsentwicklung und werteorientierter Führung gewidmet und darüber hinaus untersucht, welche Integrationsmöglichkeiten in die Lehre sich aus den Erkenntnissen ergeben. Um diese Zusammenhänge aufzudecken, ist eine intensive, thementiefe Auseinandersetzung mit der entsprechenden Literatur erforderlich, die bis in die Philosophie hineinreicht.

Diese erste Ausgabe von *Thesis kompakt* vermittelt einen kleinen Eindruck der Themen- und Methodenvielfalt im Rahmen der Abschlussarbeiten. Vielleicht kann sie als Anregung für die aktiven Studentinnen und Studenten dienen, wenn sie sich mit der Auswahl ihres eigenen Projektes und möglichen Lösungsansätzen beschäftigen. Der hiermit aufgelegten Reihe wünsche ich viel Erfolg und zahlreiche Folgeausgaben.

Allen Lesern wünsche ich bei der Lektüre spannende Erkenntnisse.

Montabaur, April 2022 Prof. Dr. Christian Kalhöfer

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

endlich ist es so weit: Wir freuen uns, Ihnen die erste Ausgabe von *Thesis kompakt* zu präsentieren. Die Idee eines Sammelbandes, in dem wir Thesen mit interessanten wissenschaftlichen sowie praxisnahen Fragestellungen veröffentlichen, entwickelten wir schon länger. Nun ist der Startschuss gefallen und Sie erhalten mit dieser Ausgabe einen ersten Einblick in drei Thesen, mit denen unsere Absolventinnen und Absolventen sowohl einen Beitrag zur Wissenschaft geleistet als auch einen Nutzen für die Praxis geschaffen haben.

Welchen Mehrwert bietet *Thesis kompakt*?

Thesis kompakt kann Studieninteressentinnen und -interessenten sowie unseren aktuell eingeschriebenen Studierenden eine Inspiration bieten, welch spannende Projekte im Rahmen der Erstellung von Abschlussarbeiten möglich sind. Darüber hinaus erhalten Unternehmen Einblicke, wie wissenschaftlich fundierte Projektarbeiten hilfreich sein können, um Lösungsansätze für die aktuellen Herausforderungen auszuarbeiten. Wie bereits die erste Ausgabe offenlegt, beschäftigen sich unsere Studierenden mit unterschiedlichen Problemstellungen aus verschiedenen Branchen.

Was planen wir für die Zukunft?

Die nächsten Ausgaben sollen um Interviews bereichert werden, in denen die Projektbeteiligten von ihren Eindrücken und Erfahrungen berichten. Außerdem möchten wir Ihnen zusätzlich aufzeigen, wie die im Rahmen der Abschlussarbeiten entwickelten Ideen in den Unternehmen fortgeführt wurden.

Haben Sie Ideen oder Anmerkungen?

Gerne können Sie uns unter projektcoaching@adg-business-school.de kontaktieren.

Gestaltungsempfehlung einer Loyalty-App als Kundenbindungsinstrument für den stationären Lebensmitteleinzelhandel am Beispiel der Firma Lüning

Patrick Linnenbrink

Der Lebensmitteleinzelhandel und somit auch das Unternehmen Lüning mit seinen 20 Filialen unterliegen einem permanenten Wandel, nicht zuletzt bedingt durch ein sich ständig veränderndes Verbraucherverhalten und neue Erwartungshaltungen moderner Konsumenten. Neben dem seit Jahren andauernden starken Preiswettbewerb, stellen die sinkenden Wechselbarrieren aufgrund nahezu homogener Produktangebote und Serviceleistungen, gepaart mit einer hohen Geschäftsdichte, auch Lüning zunehmend vor Herausforderungen. Aufgrund dieser Umstände ist es für die Kunden einfach, zwischen den einzelnen Anbietern zu wechseln, um den besten Preis zu erzielen oder dem neusten Trend zu folgen. Umso bedeutsamer ist es für das Unternehmen Lüning, die Kundenbindung als strategische Zielsetzung durch das Kundenbindungsmanagement zu forcieren, indem es sich an den Kundenbedürfnissen orientiert und diese zufriedengestellt werden.

Verstärkt werden diese Herausforderungen durch die Digitalisierung und die damit verbundene mobile Internetnutzung, welche z. B. Preisvergleiche ermöglicht. Das Smartphone ist in dieser Hinsicht zum maßgeblichen Begleiter des Alltags der Konsumenten geworden und nimmt eine wesentliche Rolle in allen Phasen der Customer Journey ein. Aufgrund dessen äußern Kunden verstärkt den Wunsch, ihr Smartphone in das Shopping-Erlebnis zu integrieren. Mit diesem Wunsch geht auch das Interesse an mobilen Anwendungen, wie einer Loyalty-App, einher. Mithilfe einer App kann der Lebensmitteleinzelhandel seinen Kunden zusätzliche Serviceleistungen, wie etwa einen digitalen Einkaufszettel, Self-Scanning oder individuelle Mobile-Coupons anbieten und so ihre (digitale) Customer Experience ansprechender, bequemer und individueller gestalten. Die führenden Lebensmitteleinzelhändler Lidl, Edeka, Rewe und Aldi setzen daher bereits alle auf eigene Loyalty-Apps, die eine direkte und individualisierte Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeit mit dem Kunden ermöglichen. Sofern Lüning diesen Wandel nicht vernachlässigen und damit gefahrlaufen will, Kunden an Wettbewerber zu verlieren, steht das Unternehmen deshalb vor der Aufgabe, ebenfalls eine eigene App zu gestalten. Mit dem Ziel, Kundenbindung zu erreichen, sollten dabei die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden im Vordergrund stehen. Denn nur, wenn die Kunden in der App einen erkennbaren Mehrwert sehen, werden sie diese nutzen. Zentrales Ziel der Thesis ist es, eine Empfehlung zur Konzeption einer Loyalty-App für die Firma Lüning auszuarbeiten, welche durch nutzenstiftende Funktionen eine hohe Kundenzufriedenheit generieren und folglich zur Kundenbindung beitragen kann.

Das übergeordnete theoretische Fundament der Arbeit bildet die Wirkungskette der Kundenbindung (vgl. Abb. 1). Investitionen in die Kundenbindung erscheinen vielen Unternehmen als sinnvoll, hauptsächlich, da der ökonomische Mehrwert von Stammkunden im Rahmen von zahlreichen Studien klar nachgewiesen wurde. Das Ziel des (Relationship-) Marketings ist es daher, eine langfristige und profitable Kundenbeziehung zu erreichen, die auf echter Kundenbindung basiert. Echte Kundenbindung wird durch das Zusammenspiel der Einstellungsloyalität, die mit einer freiwilligen Verhaltensabsicht einhergeht, und der Verhaltensloyalität, die das tatsächliche Verhalten beschreibt, erzielt. Auch wenn in beiden Bereichen bereits eine Form

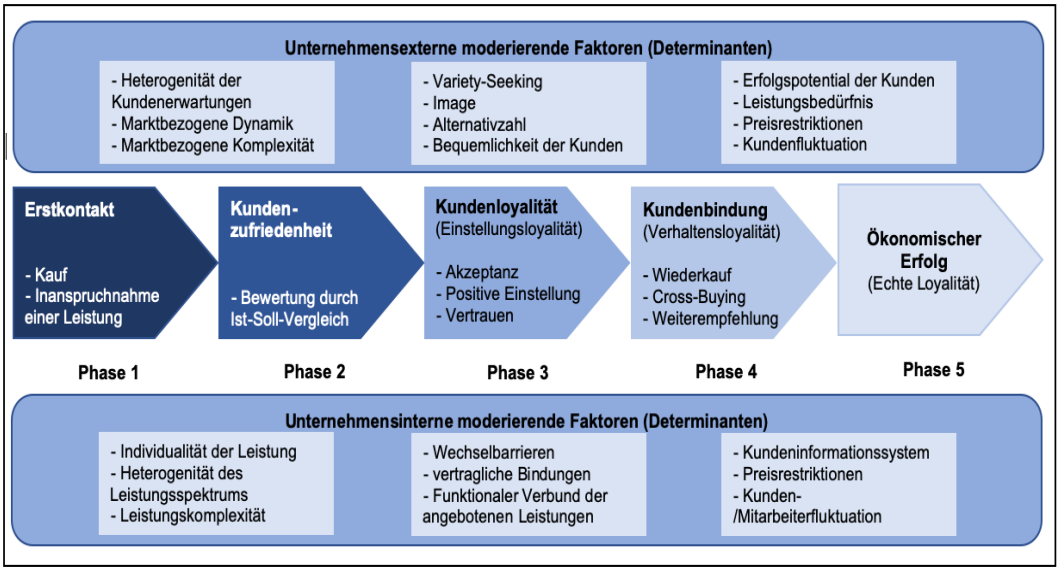

Abbildung 1: Wirkungskette der Kundenbindung (eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg/ Bruhn 2017, S. 10 und Bruhn 2016, S. 73)

der Bindung erreicht wird, kann eine stabile Kundenbindung nur entstehen, wenn die Komponenten zusammenkommen.

Dementsprechend ist es die Aufgabe des Unternehmens, attraktive Maßnahmen zu entwickeln, welche die Einstellung gegenüber dem Unternehmen sowie das tatsächliche Verhalten des Kunden positiv beeinflussen (Kundenbindungsmanagement). Beispielhaft für eine derartige Maßnahme des Kundenbindungsmanagements ist eine Mobile Loyalty-App.

Als eine zentrale Voraussetzung für echte Bindung gilt die Zufriedenheit der Kunden. Als Kundenzufriedenheit wird das positive Gefühl und/ oder die Einstellung bezeichnet, die aufgrund eines erfolgten Vergleichs zwischen den vorherigen Erwartungen des Kunden und der Ist-Situation entstehen kann. Dabei geht es indes weniger um eine einzelne Transaktion, als vielmehr um seine kumulierten Erfahrungen mit dem Unternehmen oder Produkt.

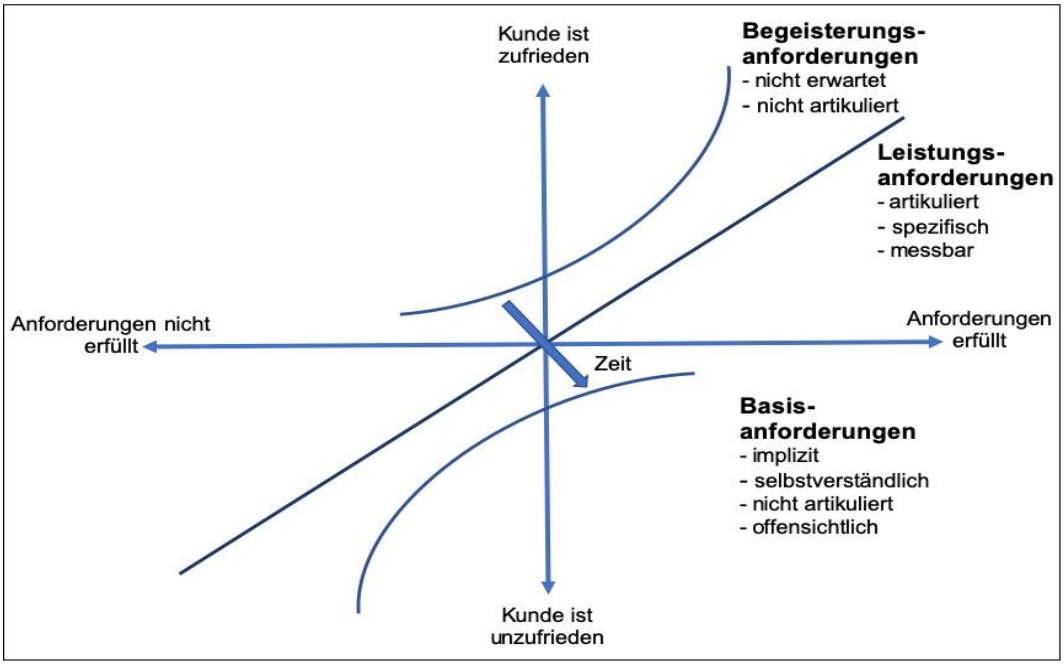

Abbildung 2: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit (eigene Darstellung in Anlehnung an Berger et al. 1993, S. 26 und Karpe/ Scharf 2006, S. 7)

Weitere Einflussfaktoren, wie beispielsweise die Sortimentsauswahl, die Preisfairness, das Vertrauen, das Commitment oder der Standort des Händlers, können die Bindung außerdem unterstützen oder, trotz Zufriedenheit, eine Bindung verhindern. In der Konsequenz ist Zufriedenheit kein Garant für Bindung. Der Zusammenhang zwischen den beiden Komponenten gilt jedoch in der Forschung als weithin akzeptiert.

Um zu ermitteln, welche Leistungsmerkmale potentiell zur Zufriedenheit der Kunden mit einer App beitragen können, dient hingegen eine Analyse mittels der Kano-Methode (vgl. Abb. 2). Basierend auf dem Kano-Modell hilft sie nicht nur zu ermitteln, welche Anforderungen der Kunde konkret an das Unternehmen oder ein Produkt stellt, sondern auch, wie der Zusammenhang zwischen dem Grad der Erfüllung dieser Anforderungen und der Zufriedenheit des Kunden ist. Die Klassifizierung erfolgt anhand von drei (sechs) Arten unterschiedlicher Anforderungskategorien: Zunächst gibt es Basisanforderungen („must-be“), unter denen alle Leistungen zusammengefasst werden, die der Kunde zwar als selbstverständlich voraussetzt, die jedoch nicht weiter zu seiner Zufriedenheit beitragen. Bei einer Nichterfüllung würden sie allerdings Unzufriedenheit auslösen. Als Leistungsanforderungen („one-dimensional“) werden hingegen Funktionen eingestuft, die aus der Perspektive des Kunden vorhanden sein sollen. Sie können sich, sofern sie existieren, positiv auf die Zufriedenheit auswirken oder Unzufriedenheit auslösen, wenn sie fehlen. Begeisterungsanforderungen („attractive“) werden vom Kunden nicht erwartet und haben dadurch großen Einfluss auf die Zufriedenheit. Wenn sie vorhanden sind, ist der Kunde positiv überrascht und seine Erwartungen werden übererfüllt. Sofern sie fehlen, löst das indes keine Unzufriedenheit aus, da der Kunde sie nicht vermisst. Neben diesen drei Arten gibt es weiterhin den Bereich der indifferenten („in-different“), der entgegengesetzten („reverse“) und der fraglichen („questionable“) Anforderungen. „In-different“ entsteht, wenn die Leistung keinen Einfluss auf die Zufriedenheit hat. „Reverse“ bedeutet, dass eine Erfüllung der Leistungsanforderungen sogar zu Unzufriedenheit bei dem Kunden führt. Und „questionable“ entsteht eher aufgrund von Fehlern bei der Beantwortung der Fragen oder Verständnisschwierigkeiten. Die Aufgabe des Unternehmens ist es deshalb, eine begeisternde Customer Experience zu schaffen, indem es Basisfaktoren erfüllt, bei Leistungsanforderungen wettbewerbsfähig bleibt und sich über Begeisterungsanforderungen differenziert.

Die Durchführung der Kano-Methode erfolgt idealtypisch und in der Thesis in vier Schritten: Die Identifikation von Produktanforderungen, die Konstruktion des Fragebogens, die Durchführung der Kundenbefragung und die Auswertung/ Interpretation der Daten. Zur Identifikation der Produktanforderungen an eine Loyalty-App wird vorgelagert eine Markt- und Produktanalyse durchgeführt. Dabei werden Wettbewerber der Firma Lüning im Hinblick auf das Vorhandensein sowie die Ausgestaltung ihrer Loyalty-Apps untersucht, um mögliche Funktionen für eine Lüning-App zu eruieren. Als Ergebnis dieser Analyse kann einerseits festgehalten werden, dass nahezu alle Wettbewerber bereits über Apps verfügen. Andererseits können 25 Funktionen ermittelt werden, die den Kunden im Rahmen der anschließenden Umfrage zur Bewertung vorgelegt wurden.

Im Anschluss folgte die Konstruktion des Fragebogens, welche mit Hilfe des Anbieters Unipark vorgenommen wurde. Zu jeder Funktion wurde sowohl eine funktionale als auch eine dysfunktionale Frage mit den nach Kano vorgegebenen Antwortmöglichkeiten entwickelt (vgl. Abb. 3). Eine Einführung zu Beginn der Umfrage unterstützt die Befragten bei der Bearbeitung. Um möglichst viele Kunden zu erreichen, erfolgte die Durchführung der Befragung schließlich als Online-Fragebogen. Dazu wurde der Link zur Umfrage per Mail an die Kundenkartenbesitzer des Unternehmens Lüning versandt. Diese Querschnittsstudie erfolgte zudem anonym und fand im vierten Quartal 2020 statt.

Die Ergebnisse wurden unter Zuhilfenahme der von Unipark bereitgestellten Software EFS Survey analysiert. Dadurch konnte zunächst die Häufigkeit der Klassifizierung für jedes Feature ermittelt werden. In diesem Zuge wurde ein Feature als Basisanforderung, ein Feature als Leistungsanforderung und zwölf als Begeisterungsanforderung klassifiziert. Weitere elf wurden nach dieser Auswertung als indifferente Anforderungen kategorisiert. Mit dem anschließenden Fong-Test wurde die statistische Signifikanz der Klassifizierung bei 19 Funktionen bestätigt.

		dysfunktionale Frage				
funktionale Frage		würde mich sehr freuen	setze ich voraus	das ist mir egal	könnte ich in Kauf nehmen	würde mich sehr stören
	würde mich sehr freuen	Q	A	A	A	O
	setze ich voraus	R	I	I	I	M
	das ist mir egal	R	I	I	I	M
	könnte ich in Kauf nehmen	R	I	I	I	M
	würde mich sehr stören	R	R	R	R	Q

***M**(ust-be): Basisanforderung*
***O**(ne-dimensional): Leistungsanforderung*
***A**(ttractive): Begeisterungsanforderungen*
***I**(ndiffernt): unerhebliche Anforderungen*
***R**(everse): entgegengesetzte Anforderungen*
***Q**(uestionable): fragliche Anforderungen*

Abbildung 3: Kano-Auswertungstabelle (eigene Darstellung in Anlehnung an Karpe/ Scharf 2006, S. 9)

Um nicht eindeutige Zuordnungen, vor allem im Bereich der indifferenten Anforderungen, genauer zu bestimmen, wurden weitere Auswertungsregeln angewandt. Dadurch ergab sich eine Veränderung der Zuordnung bei drei Funktionen, sodass schlussendlich 15 als Begeisterungsanforderung und nur noch acht als indifferente Anforderungen galten. Um eine differenziertere Betrachtung und auch Interpretation der Ergebnisse zu ermöglichen, wurde anschließend außerdem die Maßzahl Total Strength sowie die Kundenzufriedenheitskoeffizienten ermittelt. Letztgenannte erlauben Schlussfolgerungen auf die implizite Wichtigkeit der einzelnen Funktionen für die Kunden.

Auf Grundlage dieser Auswertung lassen sich Rückschlüsse ziehen, welche Bestandteile aus Kundenperspektive (besonders) relevant sind und somit Handlungsempfehlungen für Lüning aussprechen (vgl. Tab. 1). Demnach sind sowohl die Funktion der Marktinformation (Basisanforderung) als auch die Produktrückruf-Informationen (Leistungsanforderungen) in jedem Fall zu implementieren, um keine Unzufriedenheit bei den Kunden auszulösen. Innerhalb der Begeisterungsanforderungen wurde mit Hilfe der Total Strength Analyse sowie der Kundenzufriedenheitskoeffizienten ein Ranking vorgenommen, um eine Priorisierung der Implementierung vorzunehmen. Dadurch wird erkennbar, dass die Funktionen Mobile Couponing, Verfügbarkeitsabfrage, Digitaler Leergutbon, Digitale Einkaufsliste inklusive Übertragung der Zutaten in die Einkaufsliste, Rückverfolgbarkeitsfunktion, Digitale Kundenkarte, Digitaler Kassenbon, Digitaler Handzettel und Produktinformationen priorisiert umzusetzen sind, da sie großen Einfluss auf die Zufriedenheit haben können und gleichzeitig stark von den Kunden vermisst werden würden, sofern sie nicht vorhanden sind. Auch die Funktionen Vorbestellfunktion, Self-Scanning, Rezepte, News/ Kundenmagazin und QR-Code-/ Barcode-Scanner können erheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit haben, wirken sich jedoch laut der Umfrage im Falle ihres Fehlens weniger stark auf die Unzufriedenheit aus. Demgemäß können sie durch Lüning nachgelagert umgesetzt werden.

Handlungs-empfehlung	Funktionen /Features	Kategorie (Kano)	Zufriedenheits-koeffizient	Total Strength
Unbedingt umsetzen	Marktinformationen	M (n.s.)	+0,34 / -0,49	66,02%
	Produktrückrufinformationen	O (n.s.)	+0,56 / -0,53	77,92%
Priorisiert umsetzen	Mobile Couponing	A	+0,73 / -0,45	82,67%
	Verfügbarkeitsabfrage	A	+0,67 / -0,23	71,23%
	Digitaler Leergutbon	A	+0,67 / -0,19	65,46%
	Digitale Einkaufsliste	A	+0,61 / -0,23	61,95%
	+ Zutaten in die Einkaufsliste	A	+0,66 / -0,17	67,04%
	Rückverfolgbarkeitsfunktion	A	+0,61 / -0,25	66,70%
	Digitale Kundenkarte	A	+0,56 / -0,43	75,88%
	Digitaler Kassenbon	A	+0,56 / -0,29	64,89%
	Digitaler Handzettel	A (n.s.)	+0,52 / -0,36	67,84%
	Produktinformationen	A (n.s.)	+0,54 / -0,25	61,16%
Nachgelagert umsetzen	Vorbestellfunktion	A	+0,63 / -0,14	64,78%
	Self-Scanning	A (n.s.)	+0,56 / -0,17	56,17%
	Rezepte	A (n.s.)	+0,53 / -0,10	50,28%
	News/ Kundenmagazin	A	+0,48 / -0,20	53,57%
	QR-Code-/ Barcode-Scanner	A	+0,48 / -0,16	51,53%
Erneut zu überprüfen/ ggf. zu vernachlässigen	Angebotsbenachrichtigung	I	+0,44 / -0,77	43,49%
	Gutscheine von Kooperationspartnern	I	+0,50 / -0,16	45,50%
	Mobile Payment	I	+0,36 / -0,14	36,13%
	Click & Collect	I	+0,39 / -0,09	39,30%
	Gewinnspiele	I	+0,38 / -0,08	29,78%
	Filialfinder	I	+0,27 / -0,27	44,28%
	Multipartnerprogramme	I	+0,43 / -0,20	42,13%
Nicht um-setzen	Personalisierte Angebote	I	+0,38 / -0,12	30,69%

Kundenempfehlungen anhand der offenen Frage:

Features/ Funktionen:	Technische Umsetzung:
• Stoßzeitenanzeige	+ intuitive und einfache Bedienbarkeit
• Feedbackfunktion	+ barrierefreie Steuerung
• Digitales Haushaltsbuch	+ Integration vom bestehenden Loyalitätsprogramm
	+ kompatibel mit Smartwatch
	- keine Werbe- und Angebotsüberhäufung

Tabelle 1: Handlungsempfehlung für Lüning

Unter den indifferenten Ergebnissen finden sich acht Features, deren Einfluss erneut überprüft werden sollte, sofern Lüning sie implementieren möchte. Sowohl bei den Funktionen Angebotsbenachrichtigung, Gutscheine von Kooperationspartnern, Mobile Payment, Click & Collect, Gewinnspiele, Filialfinder als auch einer Verknüpfung zu Multipartnerprogrammen, waren die Ergebnisse nicht eindeutig genug, um einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der

Kunden zu garantieren, sodass sie gegebenenfalls zunächst vernachlässigt werden können. Das Feature der personalisierten Angebote hingegen wurde von den Kunden deutlich negativer wahrgenommen. Hier liegt die Tendenz zu einer entgegengesetzten Anforderung „reverse“ sehr nah, sodass von einer Umsetzung abgesehen werden sollte.

Mit Hilfe einer offenen Frage am Ende des Fragebogens wurden die Kunden außerdem dazu aufgefordert, weitere Wünsche für Funktionen in der App zu benennen. Daraus ergibt sich, dass sich die Kunden zusätzlich eine Stoßzeitenanzeige, eine Feedbackfunktion sowie ein digitales Haushaltsbuch wünschen. Ferner ist es ihnen wichtig, dass die App intuitiv bedienbar ist, über eine barrierefreie Steuerung verfügt und das bestehende analoge Loyalitätsprogramm der Firma Lüning integriert wird. Gleichwohl wünschen sie sich, dass es nicht zu einer Überhäufung mit Angeboten und Werbung kommt. Diese Aspekte sollten somit ebenfalls Berücksichtigung finden.

Fazit

Bei einer kritischen Betrachtung der Ergebnisse der Kano-Methode, kann angemerkt werden, dass vor allem die Interpretation der indifferenten Merkmale schwierig ist. Insbesondere wenn ein Produkt den Kunden nicht vorliegt oder noch nicht bekannt ist, können Funktionen als indifferent klassifiziert werden, da sich ihr Nutzen nicht allen Kunden sofort erschließt. Das schließt nicht aus, dass diese Merkmale dennoch später zu Begeisterungs- oder Leistungsanforderungen werden könnten. Demgemäß sind hier weitere Untersuchungen notwendig, sofern eindeutige Ergebnisse erforderlich sind.

Eine Mobile App bietet dem Unternehmen Lüning in jedem Fall die Chance, das bisherige analoge Loyalitätsprogramm in ein App-gestütztes System umzuwandeln und somit durch zusätzliche nutzenstiftende digitale Services zu ergänzen. Ein derartiges Vorgehen birgt Potential für eine echte Bindung der Kunden.

Zum Autor

Patrick Linnenbrink arbeitete nach seinem Fachabitur im Jahr 2008 zunächst 13 Jahre bei der Firma Lüning. Sein berufsbegleitendes Bachelor-Studium hat er im April 2021 abgeschlossen. In seiner Bachelorarbeit beschäftigte er sich mit dem Thema „Gestaltungsempfehlung einer Loyalty-App als Kundenbindungsinstrument für den stationären Lebensmitteleinzelhandel am Beispiel der Firma Lüning“. Ab Mai 2022 widmet er sich einer neuen beruflichen Herausforderung als SAP-Consultant.

Literatur

Airnow (2020): Ranking der beliebtesten iPhone-Apps nach der Anzahl der Downloads in Deutschland im Oktober 2020 (in 1.000), online: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/689857/umfrage/beliebteste-iphone-apps-nach-downloads-in-deutschland/ [Stand: 14.11.2020].

Ahrholdt, D./ Greve, G./ Hopf, G. (2019): Online-Marketing-Intelligence – Kennzahlen, Erfolgsfaktoren und Steuerungskonzepte im Online-Marketing, Wiesbaden.

Aichele, C./ Schönberger, M. (2014): App4U – Die Welt der mobilen Applikationen, in: App4U – Mehrwerte durch Apps im B2B und B2C, Aichele, C./ Schönberger, M. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 1-12.

Altmeyer, T. (2020): Digitalisierung in den Bereichen Handel und Konsumgüter, in: Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen – Konzepte – Lösungen – Beispiele, Fend, L./ Hofmann, J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 289-304.

Baier, G. (2001): Attraktivitätskriterien kleiner Shopping-Center – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung auf Basis des modifizierten Kano-Modells, in: Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz, WWDP 37/2001, Chemnitz 2001, S. 1-24.

Baier, D./ Nguyen, X.A./ Rese, A. (2020): Schließen neue Technologien am POS die Servicelücken des stationären Modehandels? Anwendung eines modifizierten ISL-Ansatzes auf Basis des Kano-Modells, in: Perspektiven des Dienstleistungsmanagements – Aus Sicht von Forschung und Praxis, Roth, S./ Horbel, C./ Popp, B. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 617-634.

Bailom, F./ Hinterhuber, H.H./ Matzler, K./ Sauerwein, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing: ZFP – Journal of Research and Management, 18. Jg., Heft 2, S. 117-126.

Bauernberger, M. (2014): Die Messung der PatientInnenzufriedenheit – Das Kano-Modell in der Hausarztpraxis, Hamburg.

Becker, F./ Bothe, S./ Hadwich, K. (2017): Kundenbindung durch Kundenbegeisterung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), 9. Auflage, Wiesbaden, S. 273-299.

Beeck, I./ Jahn, S./ Toporowski, W. (2018): For Myself or Others? How App Service Design Affects Physical Retail Experience, in: Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS), San Francisco, S. 1-9.

Beeck, I./ Kriegesmann, H./ Toporowski, W. (2020): Wirkung von mobilen Apps im Lebensmitteleinzelhandel auf die Kundenloyalität, in: Perspektiven des Dienstleistungsmanagements – Aus Sicht von Forschung und Praxis, Roth, S./ Horbel, C./ Popp, B. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 635-654.

Beilharz, F.: Online-Marketing, in: Online-Marketing Manager – Handbuch für die Praxis, Beilharz, F./ Expert*innenteam (Hrsg.), 2. Auflage, Heidelberg, S. 1-19.

Bellmann, S./ Potter, R.F./ Treleaven-Hassard, S./ Robinson, J.A./ Varan, D. (2011): The Effectiveness of Branded Mobile Phone Apps, in: Journal of Interactive Marketing, 25. Jg., Heft 4, S. 191-200.

Berger, C./ Blauth, R./ Boger, D./ Bolster, C./ Burchill, G./ DuMouchel, W./ Pouliot. F./ Richter, R./ Rubinoff, A./ Shen, D./ Timko, M./ Walden, D. (1993): Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality, in: The Center for Quality of Management Journal, 2. Jg., Heft 4, S. 3-35.

Betzing, J.H./ Beverungen, D./ Becker, J./ Matzner, M./ Schmitz, G./ Bartelheimer, C./ Berendes, I./ Braun, M./ Gadeib, A./ v. Hoffen, M./ Schallenberg, C. (2019): Interaktive, digitale Einkaufserlebnisse in Innenstädten, in: Digital Customer Experience – Mit digitalen Diensten Kunden gewinnen und halten, Robra-Bissantz, S./ Lattemann, C. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 109-121.

Bitkom (2020a): App-Boom setzt sich fort, online: https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/App-Boom-setzt-sich-fort [Stand: 05.11.2020].

Bitkom (2020b): Absatz von Smartwatches in Deutschland in den Jahren 2018 bis 2020 (in Millionen Stück), online: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/459093/umfrage/absatz-von-smartwatches-in-deutschland/ [Stand: 13.12.2020].

Borgfeld, W. (2020): Kunden erwarten digitale Hilfe beim Einkauf, online: https://etailment.de/news/stories/Digital-Hilfe-Omnichannel-22213?utm_source=%25252Fmeta%25252Fnewsflash%25252FmorningBriefing&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl2455&utm_term=5bd7ddf87f22021a5f5d682ce5f93ad6/ [Stand: 10.08.2020].

Bossauer, P./ Hanschke, S./ Stevens, G. (2018): Mehrwerte auf Basis digitaler Kassenzettel: eine verbraucherinformatische Studie, in: Nachhaltiges Wirtschaften im digitalen Zeitalter – Innovation – Steuerung – Compliance, Gadatsch, A./ Ihne, H./ Monhemius, J./ Schreiber, D. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 135-150.

Bösener, K. (2015): Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundenpreisverhalten – Empirische Studien zur Untersuchung der Wirkungszusammenhänge, Wiesbaden.

Böttcher, C. (2020): Planvoll einkaufen, weniger wegwerfen, online: https://www.bvlh.net/presse/bvlh-foodnews/meldung/planvoll-einkaufen-weniger-wegwerfen [Stand: 28.09.2020].

Braun, L./ Reinecke, S./ Tomczak, T. (2017): Kundenbindung durch Loyalitätsprogramme, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), 9. Auflage, Wiesbaden, S. 335-364.

Bruhn, M. (2019a): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 14. Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, M. (2019b): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 11. Auflage, Berlin.

Bruhn, M./ Meffert, H./ Hadwich, K. (2019): Handbuch Dienstleistungsmarketing – Planung – Umsetzung – Kontrolle, 2. Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, M. (2018): Marketing Weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung – Entwicklungen und Zukunftsthemen der Marketingdisziplin, in: Marketing Weiterdenken – Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, Bruhn, M./ Kirchgeorg, M. (Hrsg.), Wiesbaden.

Bruhn, M. (2016): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, 5. Auflage, München.

Burmann, C. (1991): Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität – Das Beispiel der Automobilindustrie, in: Marketing: ZFP – Journal of Research and Management, 13. Jg., Heft 4, S. 249-258.

BVDW (2019): Moderne Mobile Nutzererfahrungen – Betrachtungen der Nutzererfahrungen zwischen Webseiten und nativen Apps im Kontext moderner Lösungsansätze, online: https://www.bvdw.org/themen/publikationen/detail/artikel/leitfaden-moderne-mobile-nutzererfahrungen/ [Stand 10.12.2020].

Chhen, J. (2020): Loyalitätsprogramme im digitalen Wandel - Eine empirische Analyse zu Mobile Loyalty Apps aus Konsumentensicht, Wiesbaden.

Dick, A./ Basu, K. (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 22. Jg., Heft 2, S. 99-113.

Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Journal of Research and Management, 18. Jg., Heft 2, S. 81-94.

Dittrich, S. (2000): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, Scheßlitz.

Dorotic, M./ Bijmolt, T.H.A./ Vorhoef, P.C. (2012): Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions, in: International Journal of Management Reviews, 14. Jg., Heft 3, S. 217-237.

Druck, D. (2020): Digitaler Kick - Interview zur Digitalisierung im Lebensmittelhandel, in: Lebensmittelpraxis, Heft 12, S. 17.

EHI-Retail Institut (2019): Handel investiert Millionen in Ladenbau, online: https://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/handel-investiert-millionen-in-ladenbau/ [Stand: 14.08.2020].

Engelhardt, J.F./ Magerhaus, A. (2019): eCommerce klipp & klar, Wiesbaden.

Feller, M./ Rödl, A./ Schröder, H. (2003): Leistungen des Controlling für eine kundenorientierte Sortimentsgestaltung im Lebensmittel-Einzelhandel, in: Handelscontrolling – Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Krey, A. (Hrsg.), 2. Auflage, Hamburg, S. 145-199.

Fleer, J. (2016): Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in Multikanalsystemen des Einzelhandels – Eine kaufprozessphasenübergreifende Untersuchung, Wiesbaden.

Flier, S. (2020): Digitalstrategie – EDEKA macht per Handy mobil, online: https://www.lebensmittelzeitung.net/tech-logistik/Digitalstrategie-Edeka-macht-per-Handy-mobil-144468 [Stand: 15.09.2020].

ForgeRock (2020): The New Normal – Living Life Online, San Francisco.

Foscht, T./ Swoboda, B./ Schramm-Klein, H. (2017): Käuferverhalten – Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 6. Auflage, Wiesbaden.

Franz, K. (2015): Handbuch zum Testen von Web- und Mobile-Apps – Testverfahren, Werkzeuge, Praxistipps, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg.

Fritz, W./ Oelsnitz, D.v./ Seegebarth, B. (2019): Marketing – Elemente marktorientierter Unternehmensführung, 5. Auflage, Stuttgart.

Fuchs, A. (2010): Kundenbindungsmanagement im Einzelhandel – Eine kausalanalytische Untersuchung am Beispiel des Textilfacheinzelhandels, Wiesbaden.

Fürst, A. (2016): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Kundenzufriedenheit – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Homburg, C. (Hrsg.), 9. Auflage, Wiesbaden, S. 125-155.

Giering, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, Wiesbaden.

Gierl, H./ Bartikowski, B. (2003): Ermittlung von Satisfiers, Dissatisfiers and Critical Zufriedenheitsforschung, in: Der Markt: International Journal of Marketing, 42. Jg., Heft 1, S. 14-34.

Girz, H.R. (2015): Intelligente Barcodes – Mehr Transparenz durch GS1 DataBar Strichcodes. Vorteile für Handel und Endverbraucher, Hamburg.

Götz, O./ Hoyer, W.D./ Krafft, M./ Reinartz, W.J. (2016): Der Einsatz von Customer Relationship Management zur Steuerung von Kundenzufriedenheit, in: Kundenzufriedenheit – Konzepte – Methoden - Erfahrungen, Homburg, C. (Hrsg.), 9. Auflage, Wiesbaden, S. 349-376.

Grohmann, M./ Heumann, C./ Wangenheim, F.v. (2017): Determinanten der Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), 9. Auflage, Wiesbaden, S. 77-97.

Gröppel-Klein, A./ Königstorfer, J./ Terlutter, R. (2017): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), 9. Auflage, Wiesbaden, S. 37-75.

Gutting, D. (2020): Interkulturelles Marketing im digitalen Zeitalter – Strategien für den globalen Markterfolg, Wiesbaden.

Hanley, M./ Becker, M./ Martinsen, J. (2006): Factors Influencing Mobile Advertising Acceptance: Will Incentives Motivate College Students To Accept Mobile Advertisements?, in: International Journal of Mobile Marketing, 1. Jg., Heft 1, New York, S. 50-58.

Harder, A. (2017): Omni-Channel und Modularisierung bei Coop - Format- und kanalübergreifender Handel und Digitalisierung, in: Handel 4.0 – Die Digitalisierung des Handels – Strategien, Technologien, Transformation, Gläß, R./ Leukert, B. (Hrsg.), Berlin, Heidelberg, S. 235-251.

Helm, S. (2017): Kundenbindung und Kundenempfehlung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), 9. Auflage, Wiesbaden, S. 125-144.

Helm, S./ Günter, B./ Eggert, A. (2017): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Helm, S./ Günter, B./ Eggert, A. (Hrsg.), 4. Auflage, Wiesbaden, S. 3-34.

Heinemann, G. (2020): Der neue Online-Handel – Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce, 11. Auflage, Wiesbaden.

Heinemann, G. (2017a): Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels – Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft, Wiesbaden.

Heinemann, G. (2017b): Offline 4.0 - Die Neuerfindung des stationären Handels, in: Dienstleistungen 4.0 – Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation – Band 2, Bruhn, M./ Hadwich, K. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 523-546.

Heinemann, G./ Gaiser, C.W. (2016): SoLoMo – Always-on im Handel – Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omnichannel-Shopping, 3. Auflage, Wiesbaden.

Heiz, A. (2020): SAS Studie: Customer Experience zählt … auch in Corona Zeiten, online: https://www.absatzwirtschaft.de/sas-studie-customer-experience-zaehlt-auch-in-corona-zeiten-176032/ [Stand: 13.11.20].

Hierl, L. (2017): Mobile Payment – Grundlagen, Strategien, Praxis, Wiesbaden.

Hofbauer, G./ Schöpfel, B. (2010): Professionelles Kundenmanagement – Ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen, Erlangen.

Holland, H. (2020): Mobile Marketing, in: Digitales Dialogmarketing – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Living Reference Work, Holland, H., Wiesbaden, S. 1-25.

Holland, H. (2019): Dialogmarketing und Kundenbindung mit Connected Cars – Wie Automobilherstellern mit Daten und Vernetzung die optimale Customer Experience gelingt, Wiesbaden.

Holland, H. (2016): Dialogmarketing, 4. Auflage, München.

Holland, H./ Koch, B. (2014): Mobile Marketing, in: Digitales Dialogmarketing – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Holland, H. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 431-458.

Holland, H./ Ramanathan, N. (2018): Customer Experience Management, in: Disruption und Transformation Management – Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie, Keuper, F./ Schomann, M./ Sikora, L.I./ Wassef, R. (Hrsg.), Wiesbaden, 2018, S. 343-352.

Hölzing, J.A. (2008): Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung – Eine theoretische und empirische Überprüfung, Wiesbaden.

Homburg, C. (2020): Grundlagen Marketingmanagement – Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden.

Homburg, C./ Becker, A./ Hentschel, F. (2017): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), 9. Auflage, Wiesbaden, S. 99-124.

Homburg, C./ Bruhn, M. (2017): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), 9. Auflage, Wiesbaden, S. 4-34.

Homburg, C./ Bucerius, M. (2016): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Kundenzufriedenheit – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Homburg, C. (Hrsg.), 9. Auflage, Wiesbaden, S. 53-92.

Homburg, C./ Stock-Homburg, R. (2016): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, Kundenzufriedenheit – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Homburg, C. (Hrsg.), 9. Auflage, Wiesbaden, S. 18-52.

Initiative D21 e. V. (2020): D21 Digital Index 2019 / 2020 – Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft, Berlin.

Ingenico (2020): Retail Loyalty-Studie in DACH: Neuste Trends der Kundenbindung – Nutzungsverhalten – Motivation – Programmgestaltung, Hamburg.

Jahn, S. (2013): Konsumentenwert – Konzeptualisierung und Analyse der Wirkungen auf Zufriedenheit und Loyalität am Beispiel eines Festivals, Wiesbaden.

Jain, D./ Singh, S.S. (2002): Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions, in: Journal of Interactive Marketing, 16. Jg., Heft 2, S. 34-46.

Jeschke, M. (2020): Studie: Corona verändert Verbraucherverhalten dauerhaft, online: https://www.rundschau.de/artikel/studie-corona-veraendert-verbraucherverhalten-dauerhaft/ [Stand: 28.11.2020].

Jung, H. (2016): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 13. Auflage, Berlin, Bosten.

Kaapke, A. / Hudetz, K. (1999): Der Einsatz des Kano-Modells zur Ermittlung von Indikatoren der Kundenzufriedenheit – Dargestellt am Beispiel der Anforderungen von Senioren an Reisebüros, in: Kundenbindung im Handel, Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.), Frankfurt, S. 111-134.

Kamps, I. (2020): Mobile Marketing, in: Online-Marketing Manager – Handbuch für die Praxis, Beilharz, F./ Expert*innenteam (Hrsg.), 2. Auflage, Heidelberg, S. 483-528.

Kano, N./ Seraku, N./ Takahasi, F./ Tsuji, S. (1984): Attractive Quality and Must Be Quality, in: Quality - Journal of Quality Control, 14. Jg., Heft 1, S. 165-186.

Karpe, N./ Scharf, A. (2006): Ermittlung relevanter Determinanten der Kundenzufriedenheit mittels Kano-Modell, in: Nordhäuser Hochschultexte, Schriftenreihe Betriebswirtschaft, Nr. 1, Nordhausen, S. 1-29.

Katyal, R. (2020): Kundenkarte, warum?, in: Lebensmittelpraxis, online: https://lebensmittelpraxis.de/zentrale-management/26257-kundenbindung-kundenkarte-warum.html [Stand: 14.08.2020].

Kaufland (2019): Digitaler Pfandbon bei Kaufland – erstmalig im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, online: https://unternehmen.kaufland.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detail.y=2019.m=04.n=digitaler-pfandbon-bei-kaufland.html [Stand: 06.09.2020].

Kenning, P. (2018): Relationship Marketing, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/relationship-marketing-45544/version-268836 [Stand: 08.07.2020].

Kheiravar, S./ Richter, N. (2016): Neue Technologien im stationären Einzelhandel: Mobile Apps oder stationäre Geräte?, in: Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, Binckebanck, L./ Elste, R. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 609-632.

Kim, E./ Lin, J.-S./ Sung, Y. (2013): To App or Not to App: Engaging Consumers via Branded Mobile Apps, in: Journal of Interactive Advertising, 25. Jg., Heft 4, S. 53-65.

Klausegger, C./ Scharitzer, D. (2000): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit – Eine empirische Analyse von Kundenanforderungen am Beispiel der Mobilfunkbranche, in: Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing – Konzepte für Forschung und Praxis, Woratschek, H. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 221-242.

Kotler, P./ Keller, K.L./ Opresnik, M. O. (2017): Marketing-Management – Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 15. Auflage, Hallbergmoos.

Kreutzer, R.T. (2019): Online-Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden.

Kreutzer, R.T. (2018a): Toolbox für Marketing und Management – Kreativkonzepte – Analysewerkzeuge – Prognoseinstrumente, Wiesbaden.

Kreutzer, R.T. (2018b): Praxisorientiertes Online-Marketing – Konzepte – Instrumente – Checklisten, 3. Auflage, Wiesbaden.

Kreutzer, R.T. (2016): Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Zeitalter – Konzepte, Erfolgsfaktoren, Handlungsideen, Stuttgart.

Lammenett, E. (2019): Praxiswissen Online-Marketing – Affiliate-, Influencer-, Content-, und E-Mail Marketing, Google Ads, SEO, Social Media, Online- inclusive Facebook-Werbung, 7. Auflage, Wiesbaden.

Lebensmittelpraxis (2020): Digitalisierungsschub im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, online: https://lebensmittelpraxis.de/handel-aktuell/27734-studie-digitalisierungsschub-im-deutschen-lebensmitteleinzelhandel-2020-06-30-08-21-46.html [Stand: 06.09.2020].

Lebensmittelpraxis (2018): Junge Kunden verlangen Apps und Social Media, online: https://lebensmittelpraxis.de/handel-aktuell/22306-millenials-studie-junge-kunden-verlangen-apps-und-social-media-2018-09-14-11-52-45.html [Stand: 12.12.2020].

Lehmann, F. (2019): Mehr Wert im stationären Lebensmitteleinzelhandel, in: BWL-Hochschulschriften, Hierl, L./ Fauser, S./ Serfas, S. (Hrsg.), Band 9, Norderstedt.

Lenz, R. (2019): Customer Contact Management, Berlin, Bosten.

Lischtschuk, A. (2019): EHI Ladenmonitor 2020 - Handel investiert kräftig in den Ladenbau, online: https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/EHI-Ladenmonitor-2020-Handel-investiert-kraeftig-in-den-Ladenbau-142590 [Stand: 14.08.2020].

Linnhoff, S./ Smith, K.T. (2017): An Examination of Mobile App Usage and the User's Life Satisfaction, in: Journal of Strategic Marketing, 25. Jg., Heft 7, S 581-617.

Liu, Y./ Yang, R. (2009): Competing Loyalty Programs: Impact of Market Saturation, Market Share, and Category Expandability, in: Journal of Marketing, 73. Jg., Heft 1, S. 93-108.

Liu, F./ Zhao, S./ Li, Y. (2017): How Many, How Often, And How New? A Multivariate Profiling of Mobile App Users, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 38. Jg., S. 71-80.

Markgraf, D. (2018): Produktanalyse, online: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/produktanalyse-46486/version-269764 [Stand: 04.10.20].

Meffert, H./ Burmann, C./ Kirchgeorg, M./ Eisenbeiß, M. (2019): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Auflage, Wiesbaden.

Merkle, W. (2020): Erfolgreich im stationären Einzelhandel – Wege zur konsequenten Profilierung im digitalen Zeitalter, Wiesbaden.

Matzler, K./ Hinterhuber, H. (1998): How to Make Product Development Projects More Successful by Integrating Kano's Model of Customer Satisfaction into Quality Function Deployment, in: Technovation, 18. Jg., Heft 1, S. 25-38.

Meyer, A./ Oevermann, D. (1995): Kundenbindung, in: Handwörterbuch des Marketing, Tietz, B./ Köhler, R./ Zentes, J. (Hrsg.), 2. Auflage, Z. 1340-1351.

Mkpojiogu, E.O.C./ Hashim N.L. (2016): Understanding the Relationship Between Kano Model's Customer Satisfaction Scores and Self-stated Requirements Importance, in: Springerplus, 5. Jg., Artikel 197, S. 1-22.

Mühlenhoff, M./ Rudloff, D. (2020): Internet als Marketinginstrument – Ein Überblich der werbeorientierten Kommunikationspolitik im Digitalen, in: Digitales Dialogmarketing – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Living Reference Work, Holland, H., Wiesbaden, S. 1-38.

Nemes, A. (2020): Retail Loyalty Programs: A Comprehensive Guide (2020), London.

Nerdinger, F.W. (2003): Kundenorientierung, Göttingen.

Neuerer, D. (2020): Konsumforscher: Geringe Kauflaune durch Mehrwertsteuersenkung, online: https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/corona-hilfsmassnahme-konsumforscher-geringe-kauflaune-durch-mehrwertsteuersenkung/26577420.html?ticket=ST-2493685-fe5AJhEWXMTbxrUxJT4s-ap1 [Stand: 28.11.2020].

Niemeyer, W. (2020): So entstehen Preise im Lebensmitteleinzelhandel, online: https://regalplatz.com/so-entstehen-preise-im-lebensmitteleinzelhandel/ [Stand: 28.11.2020].

Olbrich, R./ Schultz, C.D./ Holsing, C. (2019): Electronic Commerce und Online-Marketing – Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, 2. Auflage, Berlin.

Oliver, R.L. (2010): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, 2. Auflage, Armonk, New York, London.

Oliver, R.L. (1980): A Cognitive Model of the Antecendents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: Journal of Marketing Research, 17. Jg., Heft 4, S. 460-469.

Ott, H.J./ Hubschneider, M. (2009): Kundenbindung, Freiburg.

Palmatier, R.W./ Dant, R.P./ Grewal, D./ Evans, K.R. (2006): Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing, 70. Jg., Heft 4, S. 136-153.

Paul, M./ Henning-Thurau, T./ Gremler, D.D./ Gwinner, K.P./ Wiertz, C. (2009): Toward a Theory of Repeat Purchase Drivers for Customer Services, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 37. Jg., Heft 2, S. 215-237.

Peter, S.I. (2001): Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Auflage, Wiesbaden.

Peter, M.K./ Niedermann, A. (2020): Digitales Marketing für KMU – Wie Unternehmen sich digital vermarkten und kommunizieren, Zürich.

Piel, S. (2018): Monetäre Anreize in Kundenkartenprogrammen – Ein feldexperimenteller Ansatz, Wiesbaden.

Ranzinger, A. (2017): Praxiswissen Kundenbindungsprogramme – Konzeption und operative Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden.

Reichheld, F.F. (1993): Loyalty-Based Management, in: Harvard Business Review, 71. Jg., Heft 2, S. 64-73.

Reinartz, W./ Thomas, J.S./ Kumar, V. (2005): Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability, in: Journal of Marketing, 69. Jg., Heft 1, S. 63-79.

Rieber, D. (2017): Mobile Marketing – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden.

Robra-Bissantz, S./ Lattemann, C. (2019): 7 Rules of Attraction – Mit kundenorientierten Diensten erfolgreiche in der Digitalen Transformation, in: Digital Customer Experience – Mit digitalen Diensten Kunden gewinnen und halten, Robra-Bissantz, S./ Lattemann, C. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 3-22.

Rock, S. (2018): Services im durch die Digitalisierung beeinflussten Handel – Eine kundenorientierte Sichtweise, in: Digitalisierung im Handel – Geschäftsmodelle, Trends und Best Practice, Knoppe, M. / Wild, M. (Hrsg.), Berlin, S. 115-136.

Rode, J./ Stockburger, M. (2020): Loyalty-System startet in ganz Deutschland – Lidl Plus nimmt Kunden ins Visier, online: https://www.lebensmittelzeitung.net/tech-logistik/Loyalty-System-startet-in-ganz-Deutschland-Lidl-Plus-nimmt-Kunden-ins-Visier-148214 [Stand: 15.09.2020].

Rode, J./ Stockburger, M. (2020): Lidl Deutschland startet Loyalty-App, in Lebensmittelzeitung, Heft 33, S. 25.

Rosenstiel, L.v./ Neumann, P. (2012): Psychologie – Mehr als ein Käufer: Der Kunde, das unbekannte Wesen, in: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit – Handbuch für Strategie und Umsetzung, Künzel, H. (Hrsg.), 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, S. 15-37.

Runia, P./ Wahl, F./ Geyer, O./ Thewißen, C. (2019): Marketing – Prozess- und Praxisorientierte Grundlagen, 5. Auflage, Berlin, Bosten.

Rudolph, T./ Nagengast, L./ Bassett, M./ Bouteiller, D. (2015): Die Nutzung mobiler Shopping Apps im Kaufprozess, in: Marketing Review St. Gallen, 32. Jg., Heft 3, S. 42-49.

Rüden, S.v./ Toller, P./ Terstiege, M. (2020): Digitales Marketing – Herkunft, Zukunft und Trends, in: Digitales Marketing – Erfolgsmodelle aus der Praxis – Konzepte, Instrumente und Strategien im Kontext der Digitalisierung, Terstiege, M. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 151-178.

Saarijärvi, H./ Mitronen, L./ Yrölä, M. (2014): From Selling to Supporting: Leveraging Mobile Services in the Context of Food Retailing, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 21. Jg., Heft 1, S. 26-36.

Sauerwein, E. (2000): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit – Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften, Wiesbaden.

Schlenk, C.T. (2019): Nach einem halben Jahr: Wie lief der Start der Lidl-App?, online: https://financefwd.com/de/lidl-app-start/#newsletter [Stand: 06.09.2020].

Schubach, S./ Garbas, J./ Schumann, J.H. (2017): Kundenbindung im digitalen Zeitalter, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), 9. Auflage, Wiesbaden, S. 301-331.

Shankar, V./ Venkatesh, A./ Hofacker, C./ Naik, P. (2010): Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues, in: Journal of Interactive Marketing, 24. Jg., Heft 2, S. 111-120.

Sheth, J.N./ Newman, B.I./ Gross, B.L. (1991): Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values, in: Journal of Business Research, 22. Jg., Heft 2, S. 159-170.

Silberer, J./ Hieber, N./ Bäumer, T. (2019): Wie Apps Fahrradfahren zum Erlebnis machen: Förderung nachhaltiger Mobilitätsformen mittels digitaler Anwendungen, in: Digitalen Wandel gestalten – Transdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Wirtschaft, Lochmahr, A./ Müller, P./ Planing, P./ Popovic, T. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 165-174.

Spanke, M. (2020): Retail Isn't Dead – Innovative Strategies for Brick and Mortar Retail Success, Cham.

Stafflage, M. (2016): In-store Mobile Marketing-Kommunikation – Empirische Analysen von Determinanten aus Konsumentensicht, Wiesbaden.

Steffen, A./ Doppler, S. (2019): Einführung in die Qualitative Marktforschung – Design – Datengewinnung – Datenauswertung, Wiesbaden.

Stieninger, M./ Auinger, A./ Riedl, R. (2019): Digitale Transformation im stationären Einzelhandel, in: Wirtschaftsinformatik & Management, 11. Jg., Heft 1, S. 46-56.

Stockburger, M. (2020a): Werbekampagne für Lidl Plus beginnt, online: https://www.lebensmittelzeitung.net/tech-logistik/Digitale-Kundenkarte-Werbekampagne-fuer-Lidl-Plus-beginnt-148182?crefresh=1 [Stand: 04.10.2020].

Stockburger, M. (2020b): Lidl Plus weckt Emotionen bei Ehemaligen, online: https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Loyalty-App-Lidl-Plus-weckt-Emotionen-bei-Ehemaligen-148320 [Stand: 04.10.2020].

Stum, D./ Thiry, A. (1991): Building Customer Loyalty, in: Training & Development Journal, 45. Jg., Heft 4, S. 34-36.

Stummeyer, C. (2020): Ausgewählte Aspekte bei der Gestaltung von Digital Services, in: Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, Konzepte – Lösungen – Beispiele, Fend, L./ Hofmann, J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 63-75.

Theobald, A. (2017): Praxis Online-Marktforschung – Grundlagen- Anwendungsbereiche – Durchführung, Wiesbaden.

Tiffert, A. (2019): Customer Experience Management in der Praxis – Grundlagen – Zusammenhänge – Umsetzung, Wiesbaden.

Töpfer, A. (2020): Strategische Positionierung und Kundenzufriedenheit – Anforderungen – Umsetzung – Praxisbeispiele, Wiesbaden.

Unipark (2020a): Über das Online-Befragungstool UNIPARK, online: https://www.unipark.com/ [Stand: 20.09.2020].

Unipark (2020b): Auswertung der Umfrageergebnisse, online: https://www.unipark.com/fragebogen-auswerten/ [Stand: 20.09.2020].

Verhoef, P.C./ Franses, P.H./ Hoekstra, J.C. (2002): The Effects of Relational Construct on Customer Referrals and Number of Service Purchased From a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter?, in: Journal of Academy of Marketing Service, 30. Jg., Heft 3, S. 202-216.

Violante, M.G./ Vezzetti, E./ Nonis, F. (2020): The Kano Model in the Development of Customer Oriented Product, in: Customer Oriented Product Design – Intelligent and Fuzzy Techniques, Kahraman, C./ Cebi, S. (Hrsg.), Cham, S. 187-214.

Walsh, G./ Deseniss, A./ Kilian, T. (2020): Marketing – Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, 3. Auflage, Wiesbaden.

Wächter, M. (2016): Mobile Strategy – Marken- und Unternehmensführung im Angesicht des Mobile Tsunami, Wiesbaden.

Weuthen, J. (2019): Das goldene Zeitalter des Konsumenten – Wie Digitalisierung der demografische Wandel und die Veränderung der Werte unserer Gesellschaft das Konsumentenverhalten beeinflussen, in: Handel mit Mehrwert – Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen, Heinemann, G./ Gehrckens, H.M./ Täuber, T./ Accenture GmbH (Hrsg.), Wiesbaden, S. 107-134.

Winkler, T. (2020): Mobile Couponing im stationären Einzelhandel – Analyse erfolgsversprechender Gestaltungsansätze und ihrer Problembereiche, Melle.

Zielke, S./ Sinemus, K. (2020): Shopping Apps: Servicefunktionen im Branchenvergleich, in: Perspektiven des Dienstleistungsmanagements – Aus Sicht von Forschung und Praxis, Roth, S./ Horbel, C./ Popp, B. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 655-675.

Zohner, A.B. (2020): Kundenbindung durch barrierefreie Online-Kommunikation – Potenziale und Mehrwert der erweiterten Marktorientierungsstrategie, Wiesbaden.

Der Einfluss von wahrgenommener organisationaler Unterstützung und Selbstbestimmung auf die Bereitschaft zum Mentoring – Ein Vignettenexperiment am Beispiel der Volksbank Süd-Emsland eG

Linda Moeken

Aufgrund verschiedener Faktoren wie der Verrentung der geburtenstarken Jahrgänge und dem sich verstärkenden War for Talents besteht für viele Unternehmen und somit auch für die Volksbank Süd-Emsland eG die Gefahr, dass wichtiges Wissen verloren geht. Das Wissen hat jedoch eine wichtige Bedeutung für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und insbesondere implizites Wissen kann nicht einfach kurzfristig neu aufgebaut werden. Aus dem Grund ist es für die Volksbank Süd-Emsland eG von großer Relevanz, geeignete Methoden zum Transfer von Wissen anzuwenden, zu fördern und so dem Wissensverlust aktiv entgegenzuarbeiten.

Mentoring ist eine Methode des Wissenstransfers, welche es gleichermaßen zulässt, sowohl explizites als auch implizites Wissen zu transferieren und damit eine Nachwuchskräfteentwicklung ermöglicht, welche das bereits im Unternehmen vorhandene und benötigte Know-how sichert.

Vor dem Hintergrund der angestrebten Förderung des Wissenstransfers und der theoretischen Erkenntnisse wird erwartet, dass die Bereitschaft zum Mentoring steigt, wenn die Möglichkeiten der Theorie der wahrgenommen organisationalen Unterstützung und der Selbstbestimmung angewendet werden. Aus dieser Überlegung wird die Forschungsfrage „Wie wirkt sich die wahrgenommene organisationale Unterstützung und die Selbstbestimmung auf die Bereitschaft zum Mentoring von Nachwuchskräften als Methode des Wissenstransfers im Unternehmen der Volksbank Süd-Emsland eG aus?“ entwickelt.

Die Bearbeitung dieser Forschungsfrage setzt eine solide theoretische Fundierung voraus, in der zunächst der Unterschied zwischen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen herausgearbeitet wird. Diese Begriffsdefinitionen bauen aufeinander auf und Wissen stellt bei dieser Unterscheidung die höchste Kategorie dar, denn aus Informationen wird erst Wissen, wenn die Informationen vernetzt und kontextspezifisch angewendet werden können. Weiterhin ist eine Unterscheidung in explizites und implizites Wissen möglich. Während explizites Wissen vergleichsweise leicht zu kommunizieren, artikulieren sowie formalisieren ist, bleibt es schwierig, implizites Wissen zu formalisieren, da es in Einzelpersonen verankert ist. Es wird daher auch als Expertenwissen bezeichnet.

Weil Wissen für die Genossenschaftsbank als Wissens- und Dienstleistungsunternehmen ein wesentlicher Bestandteil der unternehmerischen Kompetenz ist und Wissen somit nicht nur vorhanden sein, sondern auch abrufbar und einsetzbar sein muss, wird die Bedeutung eines geregelten Wissenstransfers deutlich. Um diesen Transfer umsetzen zu können, sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Zu diesen können die Oberbegriffe Organisation, Technologie, Managementprozess sowie humanorientierte Faktoren in Kombination mit den genossenschaftlichen Werten gezählt werden.

Mentoring ist eine Methode des persönlichen Wissenstransfers, bei der eine erfahrene Person (Mentor) eine weniger erfahrene Person (Mentee oder Protegé) über einem längeren Zeitraum unterstützt. Diese Methode eignet sich insbesondere vor dem Hintergrund, dass Wissen einen Kontextbezug benötigt sowie der generellen Herausforderung des Transfers von implizitem Wissen. Die unerfahrene Person baut bei einer erfolgreichen Mentoringbeziehung das Wissen

des Mentors auf, so dass einem potenziellen Wissensverlust entgegengewirkt wird. Damit dieser Effekt auch erreicht wird, sollten die Bedingungen für einen Wissenstransfer mittels Mentoring erfüllt sein, die sich unter anderem in das Zielsystem, die Unterstützung durch die Leitungsebene sowie Unterstützungsangebote unterscheiden lassen.

Bei einer adäquaten Umsetzung des Mentorings als Methode des Wissenstransfers profitiert neben dem Unternehmen sowohl der Mentee, welcher beruflich und persönlich gefördert wird, als auch der Mentor, welchem beispielsweise durch das Mentoring eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung geboten wird. Die Bereitschaft zur Übernahme der Mentorentätigkeit kann nach der Theorie der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung und der Selbstbestimmungstheorie vom Unternehmen gefördert werden.

Abbildung 1: Hauptkategorien und Ebenen der w. o. Unterstützung

Die Theorie der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung (vgl. Abb. 1) findet im allgemeinen Sinne als motivationsfördernde Methode (sozialer Austausch) und im speziellen Rahmen des Mentorings in vielen wissenschaftlichen Arbeiten Beachtung.

Insgesamt werden drei Hauptkategorien für die wahrgenommene organisationale Unterstützung genannt. Diese sind zum einen Fairness und Gerechtigkeit, welche beispielsweise durch Regeln zur Verteilung von Ressourcen und Vergütungen beeinflusst werden. Zum anderen lässt sich die Unterstützung durch den Vorgesetzten nennen, da die Annahme besteht, dass das Verhalten des Vorgesetzten mit der Unternehmung in Verbindung gesetzt wird. Als letztes lassen sich die Belohnung und die Arbeitsbedingungen nennen, welche als Wertschätzung von für das Unternehmen geleisteten Beiträge wahrgenommen werden.

Die Selbstbestimmungstheorie bewegt sich ebenfalls im Feld der Motivationsforschung und unterscheidet in drei Hauptbedürfnisse, welche bei Erfüllung einen Einfluss auf die Motivation haben können. Diese drei Hauptbedürfnisse sind die Kompetenz, die soziale Zugehörigkeit und die Autonomie.

Auf Grundlage dieser theoretischen Fundierung wird ein Vignettenexperiment zur Bearbeitung der Forschungsfrage durchgeführt. Dazu ist es zunächst wichtig, das Untersuchungsdesign zu entwickeln. Es wird eine deskriptive Untersuchung im quasi-experimentellen Design eines Vignettenexperimentes als Primärforschung durchgeführt. Die Untersuchung ist quantitativ und es wird eine Zufallsauswahl als Stichprobe gewählt.

Daraufhin wird das Messinstrument entwickelt. Das Vignettenexperiment zeichnet sich dadurch aus, dass die Befragten bei dieser Art der Forschung hypothetische Objekt- und Situationsbeschreibungen bewerten, bei denen die Merkmalsaufprägungen der verschiedenen Ob-

jekt- und Situationsbeschreibungen experimentell variieren. Der Unterschied zu einem standardisierten Fragebogen ist somit der, dass nicht einzelne Items von den Befragten beurteilt werden sollen, sondern mehrere Variablen in die Bewertung von Objekt- und Situationsbeschreibungen einbezogen werden. Für die Erhebung bei der Volksbank Süd-Emsland eG erhält jeder Proband dieselben Vignettenvariablen aus dem Bereich der Theorie der wahrgenommen organisationalen Unterstützung und der Selbstbestimmungstheorie.

Insgesamt erhält jeder Proband 16 Vignettenvariablen mit einer Skala von fünf Auswahlpunkten, von sehr unwahrscheinlich bis sehr wahrscheinlich, zur Beantwortung, wie hoch die Wahrscheinlichkeit zur Übernahme der Mentorentätigkeit für die zugrunde liegende Situation ist. Diese Skala orientiert sich in ihrem Aufbau an dem Net Promoter Score aus dem Bereich der Marktforschung und ist endpunktbenannt (1 = sehr unwahrscheinlich, 5 = sehr wahrscheinlich).

Die Stichprobengröße umfasst 77 Probanden und besteht aus Personen, die bereits 10 Jahre betriebszugehörig sind. Die 16 Vignettenvariablen setzten sich aus einer Grundsituationsbeschreibung und jeweils einer Kombination der folgenden Ausprägungen zusammen:

- Keine Möglichkeit / Möglichkeit der Unterstützung durch den Vorgesetzten,
- Kein Ausschluss / Ausschluss eines zeitlichen Mehraufwandes,
- Keine Möglichkeit / Möglichkeit der freien Ausgestaltung der Tätigkeit,
- Keine Möglichkeit / Möglichkeit zum regelmäßigen Austausch und Netzwerkbildung.

Es werden dadurch alle möglichen Kombinationen abgebildet (2x2x2x2). Die Probanden erhalten das Vignettenexperiment über einen Link zum Online-Umfrage Tool per Mail an die betriebliche E-Mail-Adresse, wobei sich der Erhebungszeitraum von März bis April 2021 erstreckt. Die Auswertung der Ergebnisse ergibt eine Rücklaufquote, welche aufgrund der ermittelten Stichprobengröße als repräsentativ betrachtet werden kann. Die ursprüngliche Populationsgröße spiegelt sich in der Verteilung der männlichen und weiblichen Probanden annähernd wider.

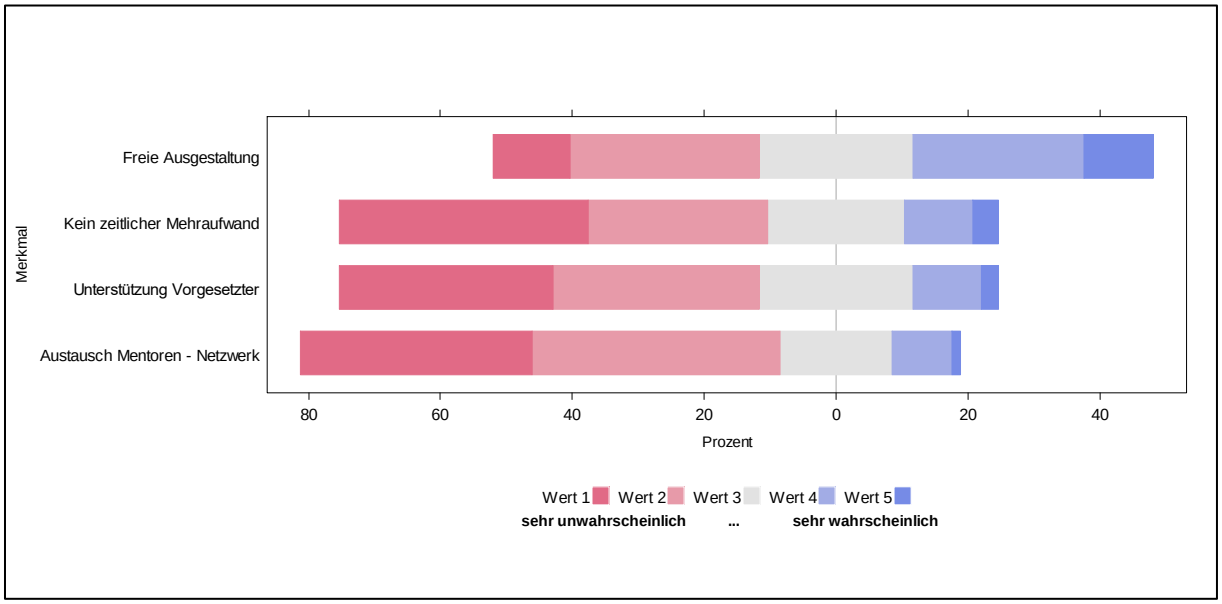

Abbildung 2: Bewertung der untersuchten Variablen bei jeweils isolierter Betrachtung (n=77)

Die Ergebnisse der Erhebung werden mittels der fünfstufigen Skala ausgedrückt, wobei die Punkte mit „Wert 1“ bis „Wert 5“ benannt werden, um eine verbale Auswertung zu ermöglichen.

In der Gesamtbetrachtung wird die grundlegende Vermutung bestätigt, dass Unterstützung die Bereitschaft zum Mentoring erhöht. Es handelt sich dabei um einen positiv gerichteten Zusammenhang, das heißt, mehr (weniger) Unterstützung führt zu einer höhen (niedrigeren) Bereitschaft, sich zu engagieren.

Quantitativ zeigt sich dies in den beiden „Extremsituationen“, in denen entweder alle Merkmalsausprägungen positiv oder negativ sind. Das „Gesamtpaket“, in dem alle Variablen erfüllt sind, führt zu einer sehr hohen Bereitschaft, im „wahrscheinlichen“ Bereich (Werte 4 und 5) von 92%. Im Gegensatz dazu resultiert die ungünstigste Konstellation, in der keine der Variablen erfüllt wird, in einer „unwahrscheinlichen“ Bereitschaft (Werte 1 und 2) im Bereich von 83%. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu beachten, dass sich selbst in dieser unvorteilhaften Situation immerhin 8 von 77 Befragten dem Mentoring gegenüber eher aufgeschlossen zeigen. Für die Volksbank Süd-Emsland eG bedeutet das, dass hier ein klares Potenzial vorliegt, welches durch sehr motivierte Mitarbeiter bestimmt ist.

Weitere Erkenntnisse zeigen sich in der Betrachtung der einzelnen Variablen, das heißt, wenn angenommen wird, dass jeweils nur eine Merkmalsausprägung positiv erfüllt ist. Hier wird deutlich, dass neben der „reinen“ Unterstützung insbesondere die Selbstbestimmung in Form der freien Ausgestaltung einen sehr hohen Einfluss hat (vgl. Abb. 2). So liegt die Bereitschaft im „wahrscheinlichen“ Bereich (Werte 4 und 5) bei 36%, während dies für die übrigen Variablen kein zeitlicher Mehraufwand, Unterstützung durch Vorgesetzte und Austausch zwischen Mentoren lediglich 10 bis 14% sind. Dieses Ergebnis bestätigt sich in weiteren Vignettenkombinationen, in denen die Variable freie Ausgestaltung grundsätzlich zu einer höheren Bereitschaft führt.

Insgesamt lässt sich somit eine tendenziell höhere Wahrscheinlichkeit für die Übernahme der Mentorentätigkeit feststellen, wenn gemäß der Theorie der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung und der Selbstbestimmungstheorie entsprechende Bedingungen geschaffen werden.

Die Robustheit der Ergebnisse wird mithilfe eines Vorzeichentests überprüft, in welchem die unterschiedlichen Bewertungen der Situationen miteinander verglichen werden. In diesem Rahmen werden die einzelnen Vignettenkombinationen einer Referenzsituation (alle Merkmalsausprägungen negativ) gegenübergestellt. Dadurch wird ersichtlich, ob sich durch die Hinzunahme einer Variablen die Auswahl des Probanden verändert, da durch die Bestimmung des Vorzeichens nach der Subtraktion beider Werte die Richtung einer möglichen Veränderung erkennbar wird.

Zu diesem Zweck wird aus den Ergebnissen aller Probanden eine Differenz ermittelt, indem die Ergebnisse der Referenzsituation jeweils von der Vergleichssituation mit positiver Merkmalsausprägung subtrahiert werden. Anhand dieser Differenz kann dann ein Ergebnis mit einem positiven Vorzeichen, ein Ergebnis mit einem negativen Vorzeichen oder ein sogenanntes verbundenes Ergebnis (ohne Vorzeichen, mit dem Wert 0) festgestellt werden.

Die Auswertung dieses Vorzeichentests ergibt, dass bei der Möglichkeit der Unterstützung durch den Vorgesetzten insgesamt 33 Probanden eine erhöhte Bereitschaft zum Mentoring zeigen. Für den Ausschluss von Mehraufwand lassen sich 30 Probanden und für die Möglichkeit zum regelmäßigen Austausch 27 Probanden mit einer höheren Bereitschaft zum Mentoring feststellen. Beim Merkmal der freien Ausgestaltung zeigt sich eine erhöhte Bereitschaft bei insgesamt 55 Probanden. Für 71 Probanden (92%) ist eine höhere Wahrscheinlichkeit zur Übernahme der Mentorentätigkeit feststellbar, wenn alle positiven Merkmalsausprägungen erfüllt werden (Vergleich zur Referenzsituation).

Werden jeweils die Ergebnisse bei zwei oder drei positiven Merkmalen verglichen, wird erkennbar, dass sich die Veränderung der Bereitschaft zwischen 45 und 66 positiven Vorzeichen

bzw. 55 bis 69 positiven Vorzeichen bewegt. Somit weist grundsätzlich mehr als die Hälfte der Befragten eine höhere Wahrscheinlichkeit zur Übernahme der Mentorentätigkeit auf. Der daraufhin durchgeführte Signifikanztest kann alle ermittelten Ergebnisse des Vorzeichentests als signifikant bestätigen.

Fazit

Die Thesis liefert einen Mehrwert, in dem auf Basis der Theorie der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung sowie der Selbstbestimmungstheorie eine individuelle Untersuchung in Form eines Vignettenexperiments durchgeführt wird.

Insgesamt bestätigt sich die Vermutung, dass mehr Unterstützung zu einem höheren Engagement führt. Gleichzeitig wird deutlich, dass vor allem die Kombination mehrerer Variablen die Bereitschaft erheblich steigert, da verschiedene teils subjektive Einflüsse, Empfindungen und Bewertungen zum Tragen kommen. In der praktischen Umsetzung ist es somit bedeutsam, ein „Gesamtpaket" zu konzipieren, welches die einzelnen Erfolgsfaktoren zweckmäßig verbindet.

Für die Volksbank Süd-Emsland eG lässt sich die Möglichkeit des Wissenstransfers durch Mentoring ableiten. Selbst losgelöst von den untersuchten Maßnahmen zeigt sich ein vorhandenes Potenzial, welches sich durch eine angepasste Konzeption entsprechend steigern lässt. Im Idealfall sind somit Erhalt und Ausbau des impliziten Wissens sowie positive Effekte auf die Unternehmenskultur realisierbar.

Natürlich ergeben sich sowohl für die konkrete Bank als auch allgemein in der Praxis verschiedene Herausforderungen, weil die Ausgestaltung der Maßnahmen nicht völlig konfliktfrei darstellbar ist. So ist beispielsweise die als besonders relevant identifizierte freie Ausgestaltung des Mentorings mit Zielen des Wissensmanagements, welche selbst einen entsprechenden Rahmen erfordern, in Einklang zu bringen. Darüber hinaus ist zu beachten, dass der diskutierte Ansatz eine langfristig orientierte Ausrichtung voraussetzt.

Zur Autorin

Linda Moeken hat das Bachelorstudium in der Vertiefung General Management an der ADG Business School absolviert. Mit ihrer Bachelorthesis aus dem Jahr 2021 konnte sie den Stellenwert des Mentorings verdeutlichen und wichtige praktische Implikationen aufzeigen.

Literatur

Allen, M. W./ Armstrong, D. J./ Reid, M. F./ Riemenschneider, C. K. (2008): Factors impacting the perceived organizational support of IT employees, in: Information & Management, 45. Jg., Heft 8/2008, S. 556-563.

Allen, T. D./ Poteet, M. L./ Burroughs, S. M. (1997): The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda, in: Journal of Vocational Behavior, 51. Jg., Heft 1/1997, S. 70-89.

Atzmüller, C./ Steiner, P. M. (2010): Experimental Vignette Studies in Survey Research, in: Methodology, 6. Jg., Heft 3/2010, S. 128-138.

Auspurg, K./ Jäckle, A. (2012): First equals most important? Order effects in vignette-based measurement, in: Institute for Social & Economic Research - ISER Working Paper Series, Heft 1/2012, S. 1-41.

Auspurg, K./ Hinz, T./ Liebig, S. (2009): Komplexität von Vignetten, Lerneffekte und Plausibilität im Faktoriellen Survey, in: Methoden – Daten – Analysen, 3. Jg., Heft 1/2009, S. 59-96.

Baranik, L. E./ Roling, E. A./ Eby, L. T. (2010): Why does mentoring work? The role of perceived organizational support, in: Journal of Vocational Behavior, 76. Jg., Heft 3/2010, S. 366-373.

Barkley, E./ Drescher, S./ Ebber, D./ Fänger, S./ Fenercioglu, H./ Lange, N./ Liebscher, J./ Löwen, N./ Messing, T./ Sezer, M. (2005): Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements, in: Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft – Band 47, Linde, F. (Hrsg.), Köln.

Barth, S. (2017): Erfolgsfaktor Spaß: Mitarbeiterbegeisterung kommt in der Unternehmenskultur oft zu kurz, in: wissensmanagement, Heft 4/2017, S. 38-39.

Baumeister, R. F./ Leary, M. R. (1995): The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation, in: Psychological Bulletin, 117. Jg., Heft 3/1995, S. 497-529.

Beidernikl, G. (2018): Mitarbeiterbefragungen: Anonym, anonymer, am anonymsten, online: https://www.hrweb.at/2018/10/mitarbeiterbefragungen-anonym-anonymer-am-anonymsten/ [Stand: 25.03.2021].

Berendt, J. (2020): Wissen verbindet, in: Verkehrs Rundschau, Heft 5/2020, S. 14-15.

Bernstein, N. (2020): Der Anti-Stress-Trainer für Polizisten - Mit Sicherheit entspannter, Wiesbaden.

Billett, S. (2003): Workplace Mentors: Demands and Benefits, in: Journal of Workplace Learning, 15. Jg., Heft 3/2003, S. 105-113.

Bortz, J./ Lienert, G. A./ Boehnke, K. (2008): Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik, 3. Auflage, Heidelberg.

Bosnjak, M. (2003): Teilnahmeverhalten bei Web-Befragungen - Nonresponse und Selbstselektion, in: Online-Marktforschung - Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Theobald, A./ Dreyer, M./ Starsetski, T. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 55-72.

Bundesanzeiger (2020): Volksbank Süd-Emsland eG Spelle – Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2019 bis zum 31.12.2019, online: https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet [Stand: 27.02.2021].

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2019): Zukunft gestalten - Jahresbericht 2018 des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, online: https://www.bvr.de/p.nsf/0/28439321A7E3A623C12583F9002689CB/%24FILE/190507_BVR_Jahresbericht_ RZ_ES.pdf [Stand 10.03.2021].

Bünnagel, W. (2011): Selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen - wenn Vision Wirklichkeit wird, in: wissensmanagement, Heft 1/2011, S. 38-41.

Burkhart, A. (2020): Wirksame Führung in Banken und Sparkassen, Wiesbaden.

Burmeister, A./ Wang, M./ Hirschi, A. (2020): Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor–partner interdependence model, in: Journal of Applied Psychology, 105. Jg., Heft 7/2020, S. 748–759.

Deci, E. L./ Olafsen, A. H./ Ryan, R. M. (2017): Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4. Jg. Heft 1/2017, S. 19-43.

Eckle-Kohler, J./ Kohler, M. (2011): Eine Einführung in die Statistik und ihre Anwendungen, 2. Auflage, Heidelberg/ Dordrecht/ London/ New York.

Eisenberger, R./ Armeli, S./ Rexwinkel, B./ Lynch, P. D./ Rhoades, L. (2001): Reciprocation of Perceived Organizational Support, in: Journal of Applied Psychology, 86. Jg., Heft 1/2001, S. 42-51.

Eisenberger, R./ Huntington, R. (1986): Perceived Organizational Support, in: Journal of Applied Psychology, 71. Jg., Heft 3/1986, S. 500-507.

Eisenberger, R./ Stinglhamber, F./ Vandenberghe, C. (2002): Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention, in: Journal of Applied Psychology, 87. Jg., Heft 3/2002, S. 565-573.

Emerson, R. M. (1976): Social Exchange Theory, in: Annual Review of Sociology, 2. Jg., Heft 1/1976, S. 335-362.

Franken S. (2010): Verhaltensorientierte Führung - Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden.

Früh, W. (2017): Inhaltsanalyse - Theorie und Praxis, 9. Auflage, Konstanz/ München.

Fuchs, J./ Stolorz, C. (2001): Produktionsfaktor Intelligenz - Warum intelligente Unternehmen so erfolgreich sind, Wiesbaden.

Fuchs, S. / Kluckow, N./ Münch, A. (2015) Gerechter Wandel, in: Personalmagazin, Heft 2/2015, S. 44-47.

Gagné, M. (2009): A model of knowledge-sharing motivation, in: Human Resource Management, Vol. 48, Nr. 4, S. 571– 589.

Gagné, M./ Forest, J./ Gilbert, M.-H./ Aubé, C./ Morin, E./ Malorni, A. (2010): The Motivation at Work Scale - Validation Evidence in Two Languages, in: Educational and Psychological Measurement, 70. Jg., Heft 4/2010, S. 628-646.

Gagné, M./ Tian, A. W./ Soo, C./ Zhang, B./ Ho, K. S. B./ Hosszu, K. (2019): Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design, in: Journal of Organizational Behavior, 40. Jg., Heft 7/2019, S. 783-799.

Gattermeyer, S./ Vladarski, C./ Aden, J. (2020): Der t-, Wilcoxon-und Binomial/Vorzeichen-Test für zwei verbundene Stichproben im psychotherapiewissenschaftlichen Forschungskontext – Empfehlungen für Anwendung und Interpretation, in: SFU Forschungsbulletin, 2. Jg., Heft 8/2020, S. 128-146.

Gottschalk-Mazouz, N. (2007): Was ist Wissen? Überlegungen zu einem Komplexbegriff an der Schnittstelle von Philosophie und Sozialwissenschaften, in: Wissen in Bewegung - Dominanz, Synergien und Emanzipation in den Praxen der 'Wissensgesellschaft', Ammon, S., Heineke, C./ Selbmann, K. (Hrsg.), Weilerswist, S. 21-40.

Graf, N./ Edelkraut, F. (2017): Mentoring – das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer, 2. Auflage, Wiesbaden.

Gust von Loh, S. (2009): Evidenzbasiertes Wissensmanagement, Wiesbaden.

Haack, B./ Tippe, U./ Stobernach, M./ Wendler, T. (2017): Mathematik für Wirtschafswissenschaftler - Intuitiv und praxisnah, Berlin/ Heidelberg.

Haghirian, P. (2011): Stories & Co. – Lernen mit Geschichte(n), in: wissensmanagement, Heft 7/2011, S. 42-43.

Harter, S. (1978): Effectance Motivation Reconsidered, in: Human Development, 21. Jg., Heft 1/1978, S. 34-64.

Heisig, P./ Orth, R. (2005): Wissensmanagement Frameworks aus Forschung und Praxis - Eine inhaltliche Analyse, Berlin.

Hofmann, J. (2010): Enterprise 2.0: Das Wissen der Mitarbeiter mobilisieren - Wissensmanagement als Vernetzungs- und Kommunikationsaufgabe, in: Enterprise 2.0 - Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, Eberspächer, J./ Holtel, S. (Hrsg.), Heidelberg/ Dordrecht/ London/ New York, S. 53-62.

Hofmann-Lun, I./ Schönfeld, S./ Tschirner, N. (1999): Mentoring für Frauen - Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme, München.

Hornung, S./ Preedy, K. P. (2019): New Pay – Anders vergüten, in: Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 11/2019, S. 666-669.

Hu, C./ Wang, S./ Yang, C.-C./ Wu, T.-Y. (2013): When mentors feel supported: Relationships with mentoring functions and protégés' perceived organizational support, in: Journal of Organizational Behavior, 35. Jg., Heft 1/2013, S. 22-37.

Hullmann, A. (2001): Internationaler Wissenstransfer und technischer Wandel - Bedeutung, Einflussfaktoren und Ausblick auf technologiepolitische Implikationen am Beispiel der Nanotechnologie in Deutschland, Berlin/ Heidelberg.

Hüttner, M. (1965): Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden.

ISO 30401:2018 (2018): Knowledge management systems - Requirements.

Jakl, V. (2019): Team Motivation - Orientierung mit dem WAS-Rahmen, in: Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 11/2019, S. 648-651.

Kalmring, D. (2004): Performance Measurement von wissensintensiven Geschäftsprozessen - Ein Beitrag zum Controlling im Wissensmanagement, Wiesbaden.

Karase, R. A. (1979): Job Demands, Job Decisions, and Mental Strain: Implications für Job Redesign, in: Administrative Science Quarterly, 24. Jg., Heft 2/1979, S. 285-308.

Karst, K./ Segler, T./ Gruber, K.F. (2000): Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management, Berlin/ Heidelberg.

Konzett-Smoliner, S./ Tschank, J. (2016): ZSI-Discussion Paper - Methoden, um implizites Wissen explizit zu machen: Am Beispielprojekt "Werkstatt.Basisbildung", Wien.

Koster, F./ De Grip, A./ Fouarge, D. (2011): Does perceived support in employee development affect a personell turnover?, in: The International Journal of Human Resource Management, 22. Jg, Heft 11/2011, S. 2403-2418.

Kreitel, W. (2008): Ressource Wissen - Wissensbasiertes Projektmanagement erfolgreich um Unternehmen einführen und nutzen - Mit Empfehlungen und Fallbeispielen, Wiesbaden.

Kump, B. (2014): Gut gebunden? Unterschiedliche Arten von Commitment zum Unternehmen, online: https://wissensdialoge.de/commitment [Stand 25.03.2021].

Kurmeyer, C. (2006): Forum Mentoring – erste Schritte zur Einführung eines neuen Instruments der Personalentwicklung im Hochschulbereich, in: Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II - Neue Rekrutierungswege, Peters, S./ Genge, F./ Willenius, Y. (Hrsg.), München/ Mering, S. 201-212.

Kuß, A. (2012): Marktforschung - Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Auflage, Heidelberg.

Kuß, A./ Wildner, R./ Kreis, H. (2018): Marktforschung - Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Auflage, Wiesbaden.

LamaPoll (o.J.): Warum Online Umfragen erstellen mit LamaPoll?, online: https://www.lamapoll.de/Warum-LamaPoll [Stand 22.05.2021].

Lehnert, N. (2019): Digitaler vs. demografischer Wandel: Was ist wichtiger?, in: wissensmanagement, Heft 1/2019, S. 22-23.

Lehnert, N. (2017): Erfahrungswissen sichern, aber wie?, in: wissensmanagement, Heft 4/2017, S. 18-20.

Levermann, S. (2021): Die Verwendung individueller Skalen bei NPS®, online: https://www.zenloop.com/de/ressourcen/retention/verwendung-individueller-nps-skalen [Stand 22.04.2021].

Levinson, H. (1965): Reciprocation: The Relationship between Man and Organization, in: Administrative Science Quarterly, 9. Jg., Heft 4/1965, S. 370-390.

Lingnau V./ Fuchs, F./ Beham, F./ Jacobsen, W. (2018): Empirische Forschung im Controlling - Ein Leitfaden, in: Beitrage zur Controlling-Forschung, Heft 27/2018, S. 1-25.

Loffing, D./ Loffing, C. (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar - Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Berlin/ Heidelberg.

Lozinak, K. (2016): Mentor Matching Does Matter, in: The Delta Kappa Gamma Bulletin - International Journal for Proffesional Educators, 83. Jg., Heft 1/2016, Austin, S. 12-24.

Lukoschat, H./ Kletzing, U. (2006): „Mentoring Revisted“ – Ziele, Effekte und künftige Herausforderungen, in: Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II - Neue Rekrutierungswege, Peters, S./ Genge, F./ Willenius, Y. (Hrsg.), München/ Mering, S. 87-102.

Magerhans, A. (2016): Marktforschung - Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden.

Mertins, K./ Kohl, H. (2009): Benchmarking – der Vergleich mit den Besten, in: Benchmarking - Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Mertins, K./ Kohl, H. (Hrsg.), 2. Auflage, Düsseldorf, S. 19-62.

Mescheder, B./ Sallach, C. (2012): Wettbewerbsvorteile durch Wissen - Knowledge Management, CRM und Change Management verbinden, Heidelberg.

Möslein, K. (2000): Bilder in Organisationen - Wandel, Wissen und Visualisierung, Wiesbaden.

Müller, A. (2018): Organisationale Gerechtigkeit und Entlohnung aus Perspektive der Mitarbeitenden, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 2/2018, S. 16-26.

Müller, A./ Müller, F. (2019): Den Verlust von Wissen vermeiden, in: Personalwirtschaft, Heft 3/2019, S. 60-62.

Müller, M. M./ Kärcher, J. D./ Kals, E. (2011): Organisationale Gerechtigkeit: Vorstellung eines deutschsprachigen Instruments zur Messung der Gerechtigkeit auf organisationaler Ebene, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 4/2011, S. 21-33.

Muneer S./ Iqbal, S. M. J./ Khan, S. u. R./ Long, C. S. (2014): An Incorporated Structure of Perceived Organizational Support, Knowledge-Sharing Behavior, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Strategic Knowledge Management Approach, in: Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 8. Jg., Heft 1/2014, S. 42-57.

Nerdinger, F. W. (2014): Führung von Mitarbeitern, in: Arbeits- und Organisationspsychologie, Nerdinger, F. W./ Blickle, G./ Schaper, N. (Hrsg.), 3. Auflage, Berlin/ Heidelberg, S. 83-102.

Nonaka, I./ Takeuchi, H. (2012): Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen - Aus dem englischen von Friedrich Mader, 2. Auflage, Frankfurt/ New York.

North, K./ Brandner, A./ Steininger, T. (2016): Wissensmanagement für Qualitätsmanager - Erfüllung der Anforderungen nach ISO 9001:2015, Wiesbaden.

Park, J. H./ Newman, A./ Zhang, L./ Wu, C./ Hooke, A. (2016): Mentoring functions and turnover intention: the mediating role of perceived organizational support, in: The International Journal of Human Resource Management, 27. Jg., Heft 11/2016, S. 1173-1191.

Paul, S./ Sakschewski, T. (2012): Wissensmanagement für die Veranstaltungsbranche - Besonderheiten, Barrieren und Lösungsansätze, Wiesbaden.

Peters, S. (2006): Entwicklung der Chancen und Potenziale von Hochschulabsolventen durch Mentoring in kleineren Unternehmen, in: Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II - Neue Rekrutierungswege, Peters, S./ Genge, F./ Willenius, Y. (Hrsg.), München/ Mering, S. 69-86.

Peters, S. (2006): Mentoringsysteme auf dem Wege in die Wissensgesellschaft – Chancen von Rekrutierungsstrategien, in: Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II - Neue Rekrutierungswege, Peters, S./ Genge, F./ Willenius, Y. (Hrsg.), München/ Mering, S. 7-26.

Pichler, M. (2020): Make Transfer happen, in: wirtschaft + weiterbildung, Heft 4/2020, S. 18-24.

Polanyi, M./ Prosch, H. (1975): Meaning, Chicago.

Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (2003): Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 4. Auflage, Wiesbaden.

Rack, O./ Christophersen, T. (2007): Experimente, in: Methodik der empirischen Forschung, Albers, S./ Klapper, D./ Konradt, U./ Walter, A./ Wolf, J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 17-32.

Rademacher, U./ Weber, U. (2017): Mentoring im Talent Management – Win-Win-Programme für Mitarbeiter und Unternehmen, Wiesbaden.

Ragins, B. E./ Scandura, T. A. (1999): Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor, in: Journal of Organizational Behavior, 20. Jg., Heft 4/1999, S. 493-509.

Raiffeisenstiftung (2016): Frauen in Führungspositionen von Genossenschaftsbanken - Ich mache mich auf den Weg - Brücken und Hürden, online: https://www.raiffeisen-stiftung.de/frauen/ [Stand 10.03.2021].

Rawls, J. (1999): A Theory of Justice, 2. Auflage, ehemals 1971 von Harvard University Papers veröffentlicht.

Reichardt, A. (1992): Übungsprogramm zur statistischen Methodenlehre, 3. Auflage, Wiesbaden.

Reinboth, C. (2007): Auswirkungen der Stichprobengröße auf die Repräsentativität von Online-Befragung, in: 8. Nachwuchswissenschaftlerkonferenz : Tagungsband, Beibst, G. (Hrsg.), Jena, S. 239-240.

Renzl, B. (2003): Wissensbasierte Interaktion - Selbst-evolvierende Wissensströme in Unternehmen, Wiesbaden.

Rhoades, L./ Eisenberger, R. (2002): Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, in: Journal of Applied Psychology, 87. Jg., Heft 4/2002, S. 698-714.

Riesenhuber, F. (2007): Großzahlige empirische Forschung, in: Methodik der empirischen Forschung, Albers, S./ Klapper, D./ Konradt, U./ Walter, A./ Wolf, J. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 1-16.

Rimser, M. (2014): Generation Resource Management - Nachhaltige HRKonzepte im demografischen Wandel, Wiesbaden.

Roehl, H. (2000): Instrumente der Wissensorganisation - Perspektiven für eine differenzierte Interventionspraxis, Wiesbaden.

Rossi, P. H./ Anderson, A. B. (1982): The factorial survey approach. An introduction, in: Measuring social judgments - The factorial survey approach, Rossi P. H./ Nock S. L. (Hrsg.), Kalifornien, S. 15-67.

Rothe, H.-J./ Schindler, M. (1996): Expertise und Wissen, in: Expertiseforschung - Theoretische und methodische Grundlagen, Gruber, H./ Ziegler, A. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 35-57.

Rüger, B. (2002): Test- und Schätztheorie: Band II - Statistische Tests, München.

Ryan, R. M./ Deci, E. L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, in: American Psychologist, 55. Jg., Heft 1/2000, S. 68-78.

Ryschka, J./ Tietze, K.-O. (2011): Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze, in: Praxishandbuch Personalentwicklung - Instrumente, Konzepte, Beispiele, Ryschka, J./ Solga, M./ Mattenklott, A. (Hrsg.), 3. Auflage, Wiesbaden, S. 95-136.

Schax, E. (2007): Strategieorientierte Personalentwicklung in Genossenschaftsbanken - Eine empirische Untersuchung zur betrieblichen Weiterbildung, 9. Auflage, Wiesbaden.

Schmid, B./ Haasen, N. (2011): Einführung in das systemische Mentoring, Heidelberg.

Schnalzer, K./ Schletz, A./ Bienzeisler, B./ Raupach, A.-K. (2012): Fachkräftemangel und Know-how-Sicherung in der IT-Wirtschaft - Lösungsansätze und personalwirtschaftliche Instrumente, Stuttgart.

Schnurr, S. (2003): Vignetten in quantitativen und qualitativen Forschungsdesigns, in: Empirische Forschung und Soziale Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, München, S. 393-400.

Schönfeld, S./ Tschirner, N. (2002): Mentoring-Programme für Frauen, ein Anstoß zum Aufstieg, in: Frauen und Männer im Management - Diversity in Diskurs und Praxis, Peters, S./ Bensel, N. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden, S. 227-246.

Schumann, S. (2019): Repräsentative Umfrage - Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren, 7. Auflage, Berlin/ Boston.

Soyez, N. (2016): Wissensmanagement: Wo steht meine Organisation, in: wissensmanagement, Heft 3/2016, S. 40-41.

Steiner, P. M./ Atzmüller, C./ Su, D. (2016): Designing Valid and Reliable Vignette Experiments for Survey Research: A Case Study on the Fair Gender Income Gap, in: Journal of Methods and Measurement in the Social Sciences, 7. Jg., Heft 2/2016, S. 52-94.

Stenius, M./ Haukkala, A./ Hankonen, N./ Ravaja, N. (2017): What motivates experts to share? A prospective test of the model of knowledge-sharing motivation, in: Human Resource Management, 56. Jg., Heft 6/2017, S. 871–885.

Stevens, K. (2013): Anreize für gute Leistung: Wie motiviert an Mitarbeiter?, in: wissensmanagement, Heft 2/2013, S. 46-47.

Stinglhamber F./ Gillis, C./ Teixeira, C. P./ Demoulin, S. (2013): To Be or Not to Be Unionized? - A Question of Organizational Support and Identification, in: Journal of Personnel Psychology, 12. Jg., Heft 2/2013, S. 92-96.

Stock-Homburg, R./ Groß, M. (2019): Personalmanagement – Theorien – Konzepte – Instrumente, 4. Auflage, Wiesbaden.

SurveyMonkey (o.J.): Repräsentative Stichproben berechnen: Formeln, Beispiele und Tipps, online: https://www.surveymonkey.de/mp/repraesentative-stichprobe-berechnen-formeln-beispiele-und-tipps/ [Stand 27.04.2021].

Theobald, A. (2017): Praxis Online-Marktforschung - Grundlagen - Anwendungsbereiche - Durchführung, Wiesbaden.

Thielmann-Holzmayer, C. (2002): Die interne Bildung von Personalvermögen durch integratives Personalentwicklungsmarketing, Wiesbaden.

Thielsch, M. T./ Weltzin, S. (2012): Online-Umfragen und Online-Mitarbeiterbefragungen, in: Praxis der Wirtschaftspsychologie II - Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Thielsch, M. T./ Brandenburg, T. (Hrsg.), Münster, S. 109-127.

Töpfer, A. (2012): Erfolgreich Forschen - ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden, 3. Auflage, Wiesbaden.

Universität Zürich (2020): Methodenberatung Vorzeichentest, online: https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/unterschiede/zentral/vorzeichen.html# [Stand: 21.04.2021].

van Knippenberg, D./ van Dick, R./ Tavares, S. (2007): Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal From the Job, in: Journal of Applied Social Psychology, 37. Jg., Heft 3/2007, S. 347-477.

Varbarg, K. (2013): Mentoring in Wissenschaftsorganisationen - Vitamin M für kompetenzbasierte Karriereentwicklung, Chancengerechtigkeit und organisationalen Wissenstransfer, in: wissensmanagement, Heft 3/2013, S. 42-43.

Vater, G. (2003): War for talents!?, in: Beratung in der Veränderung - Grundlagen, Konzepte, Beispiele, Lobnig, H./ Schwendenwein, J./ Zvacek, L. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 245-255.

Virgillito, A./ Bertermann, B./ Wilkesmann, U./ Naegele, G. (2015): Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung -Eine empirische Untersuchung, Düsseldorf.

Volksbank Süd-Emsland eG (2018): Führungswechsel bei der Volksbank Süd-Emsland eG - Norbert Focks löst im Vorstand Heinz Feismann ab, online: https://www.vbsuedemsland.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/neuer_vorstand.html [Stand 22.05.2021].

Volksbank Süd-Emsland eG (o.J.): Wir als Arbeitgeber - Genossenschaftliche Werte machen uns einzigartig, online: https://www.vbsuedemsland.de/wir-fuer-sie/karriere/wir-als-arbeitgeber.html [Stand: 25.03.2021].

Volksbanken Raiffeisenbanken (o.J.): Die Idee der Genossenschaftsbanken, online: https://www.vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen/genossenschaftsbank.html [Stand: 10.03.2021].

Volksbanken Raiffeisenbanken (o.J.): Führungskräfteentwicklung - Entscheiden Sie sich für den Erfolg, online: https://www.vr.de/karriere/berufserfahrene/fuehrungskraefteentwicklung.html [Stand 22.05.2021].

Volksbanken Raiffeisenbanken (o.J.): Gemeinsam stark für die Zukunft, online: https://www.vr.de/karriere/wir-als-arbeitgeber.html [Stand: 10.03.2021].

Walsh, G./ Deseniss, A./ Kilian, T. (2020): Marketing – Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, 3. Auflage, Berlin.

Wewer, K. (2009): Personalentwicklung durch Mentoring - Wie Unternehmen und Organisationen das Lernen der Akteure besser verstehen und für sich nutzen können, Hamburg.

Witt, H. (2001): Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung, in: Forum: Qualitative Sozialforschung, 2. Jg., Heft 1/2001, S. 9-20.

Yang, H./ van Rijn, M. B./ Sanders, K. (2020): Perceived Organizational Support and Knowledge Sharing: Employees' Self-Construal Matters, in: International Journal of Human Resource Management, 31. Jg., Heft 17/2020, S. 2217-2237.

Yeh, Y./ Lai, S./ Ho, C. (2006). Knowledge management enablers: a case study, in: Industrial Management & Data Systems, 106. Jg., Heft 6/2006, S. 793–810.

Die Notwendigkeit einer gezielten Selbstbewusstseinsentwicklung für werteorientierte Führung und Integrationsmöglichkeiten in die Lehre an Business Schools

Anne Fischer

Vor dem Hintergrund bedeutender politischer, wirtschaftlicher und sozialer Veränderungen, von denen einige ermutigend und andere besorgniserregend sind, ist das Thema Führung im 21. Jahrhundert noch bedeutender geworden. Führung gilt als langfristiger Wettbewerbsvorteil in einer Arbeitswelt, die immer mehr von Tempo und Komplexität getrieben ist. Wissenschaftler und Praktiker werden zunehmend mit der Kritik konfrontiert, dass zwischen der Theorie der Führungslehre und Führung in der Praxis ein Missverhältnis besteht.

Einige Kritiker machen geltend, dass Bildungseinrichtungen nicht dazu beitragen, die richtigen Fähigkeiten und Eigenschaften der zukünftigen Führungskräfte zu entwickeln. Andere weisen darauf hin, dass Unternehmen Führungsstrategien, die in der heutigen Arbeitswelt notwendig sind, nicht umsetzen. In einer Welt, deren Komplexität stetig steigt, sind neue Metakompetenzen von Führungskräften gefragt, um mit schnellen Umweltveränderungen umzugehen und sich stetig weiterzuentwickeln.

Ein starkes Bewusstsein für sich selbst stellt eine der wichtigsten persönlichen Fähigkeiten dar, die es zu entwickeln gilt. Die Theorie über wirksame Führung verweist darauf, dass unterschiedliche Führungstypen erfolgreich sein können, wirksame Führungskräfte jedoch eine gemeinsame Eigenschaft besitzen: ein hohes Maß an Emotionaler Intelligenz. Dabei gilt das Selbstbewusstsein als die erste Komponente der Emotionalen Intelligenz. Eine Vielzahl an Studien stellt die Wichtigkeit des Selbstbewusstseins für erfolgreiche Führung heraus. Dies geht einher mit der Fähigkeit, sich den eigenen, aber auch den Emotionen des Gegenübers, bewusst zu sein und zu erkennen, welche Auswirkungen diese auf das eigene Denken und Handeln haben.

Führungskräfte, deren Selbstbewusstsein stark ausgeprägt ist, kennen ihre eigenen Stärken und Schwächen, hinterfragen ihre eigenen Verhaltensweisen und Kompetenzen und werden von ihren Werten geleitet. Sie erkennen einerseits den eigenen inneren Zustand, aber andererseits auch die Auswirkungen auf andere. In der Theorie authentischer Führung wird dem Selbstbewusstsein eine hohe Bedeutung beigemessen. Führungskräfte mit einem starken Bewusstsein für sich selbst, werden von ihren Mitarbeitern als authentisch wahrgenommen. Die Mitarbeiter folgen ihnen nicht aufgrund ihrer Autorität, sondern aus Überzeugung (vgl. Abb. 1).

Werteorientierung gilt als eine weitere wichtige Eigenschaft, deren Bedeutung in den Führungstheorien der letzten Jahre immer weiter gestiegen ist. Ethische Skandale in Wirtschaft, Politik, gemeinnützigen Organisationen und Kirche führen sowohl in der Wissenschaft als auch der Öffentlichkeit zu der Frage „what is wrong with our leaders?“ (Brown und Treviño 2006).

Ausgelöst durch diese Debatten, legen Organisationen besonderen Wert auf die zentrale Rolle der ethischen Führung, die durchaus als eine der grundlegenden Herausforderungen dieser Zeit gilt. Einige Managementforscher kritisieren auch in diesem Zusammenhang das Missverhältnis von Theorie und Praxis. Ihre These lautet, dass das unethische und verantwortungslose Managementverhalten seine Ursprünge in den Theorien und Modellen hat, die in den letzten 30 Jahren unterrichtet wurden. Der Fokus der Führungskräfteausbildung sei zu stark auf die An-

wendung ökonomischer und rationaler Methoden und Modelle ausgerichtet, welche die Maximierung des Unternehmenswerts zum Ziel haben. Der fachlichen Kompetenz werde eine höhere Bedeutung beigemessen als der sozialen, persönlichen und ethischen.

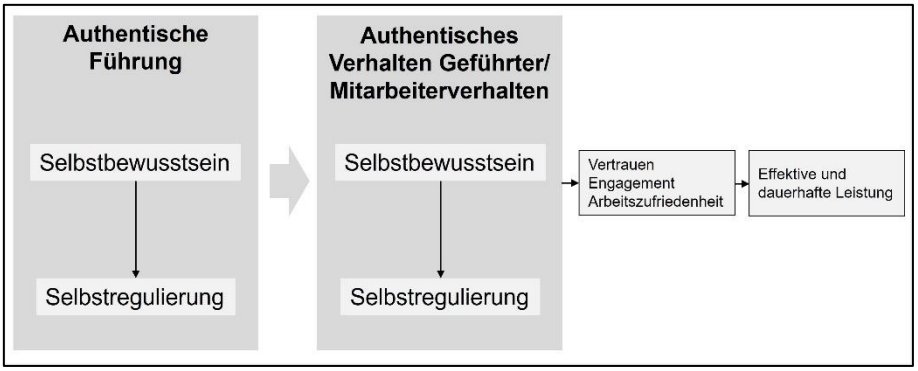

Abbildung 1: Entwicklung von Führungskraft und Geführten (eigene Darstellung in Anlehnung an Gardner et al. 2005, S. 346)

Ethische Führung und authentische Führung sind verwandte Konzepte. Führungskräfte, die diese Führungsstile verfolgen, fühlen sich ethisch verantwortlich und teilen eine soziale Motivation. Sie treffen Entscheidungen unter Rückgriff auf ihre eigenen moralischen Werte und betrachten deren Konsequenzen. Das Selbstbewusstsein als Grundvoraussetzung für Authentizität wird damit auch zur Basis von ethischen Handlungen.

Business Schools beanspruchen die Führungskräfteausbildung für sich und einige haben die Bedeutung des Selbstbewusstseins für erfolgreiche Führung erkannt. So gehört das Selbstbewusstsein für die Harvard Business School zu einem Schlüsselmerkmal, welches sie in ihrem Studienprogramm entwickeln möchte. Das Dartmouth College, die Universität von Chicago und andere Business Schools entwickeln Programme, die sich auf die Entwicklung des Selbstbewusstseins in der Führungskräfteentwicklung konzentrieren. Sie wollen Werkzeuge und Prozesse einführen, damit die Studierenden lernen, sich stärker selbst zu reflektieren und einen inneren Kompass des Selbstbewusstseins entwickeln.

Aufgrund der dargestellten zukünftigen Herausforderungen der Arbeitswelt, die Selbstbewusstsein als neue Metakompetenz für Führungskräfte fordert, verfolgt die Arbeit folgende Forschungsfragen: Welche Auswirkungen lassen sich durch die ganzheitlichen Erklärungsansätze zur Entwicklung des Selbstbewusstseins auf die Führungslehre ableiten? Welche Lehrmethoden können die Entwicklung des Selbstbewusstseins unterstützen? Wie entwickeln „Top-Business Schools“ das Selbstbewusstsein bei ihren Studierenden?

Die Arbeit greift auf philosophische Theorien des deutschen Idealismus zurück, um die Entwicklung des Selbstbewusstseins zu ergründen. Die vier Hauptvertreter dieser Epoche, Kant, Fichte, Schelling und Hegel, zeigen auf, dass die Selbstbewusstseinsentwicklung insbesondere durch interpersonale Zusammenhänge geprägt ist. Somit sind wechselseitige Handlungen zwischen Personen ein wesentlicher Faktor, aus dem heraus ein Verhältnis von Selbstbewusstsein und Moral entsteht, wie es im inneren Kreislauf der Abb. 2 schematisch dargestellt ist. Der Zusammenhang zum Lehren und Lernen an Business Schools wird über die Mission, Ziele und Eigenschaften des Curriculums hergestellt. Die betrachteten Lehrmethoden werden dazu in strukturelle (interne Einflüsse und Lehrumfeld) und pädagogische Ansätze gegliedert.

Um die Selbstbewusstseinsentwicklung zu stärken, ist hinsichtlich der strukturellen Ansätze festzuhalten, dass Business Schools grundsätzlich Studienmodelle mit unterschiedlichen Lehrinhalten für die jeweilige Zielgruppe (Führungserfahrene und Führungsunerfahrene) entwickeln sollten. Zudem ist ein Rahmen notwendig, der Studierenden den Austausch und die

Reflexion ermöglicht, weshalb besonders der Unterricht in kleinen Gruppen empfehlenswert ist.

Sowohl die übergeordnete Mission als auch die Bildungsziele des Programms der Business Schools sollten zum einen die Ausbildung des Charakters bzw. des Selbstbewusstseins fokussieren und zum anderen transzendente Merkmale aufweisen. Sie sollten zudem so formuliert sein, dass die Leistung der Erwartung entsprechen kann.

Die Qualität der Business School und die der Lehrkräfte sollte nicht nur an Forschungsergebnissen gemessen werden, sondern an der langfristigen Leistung der Absolventen in Unternehmen und ihrem Beitrag in der Gesellschaft. Zudem sollten neben forschungsorientierten Professoren praxisorientierte Lehrkräfte eingesetzt werden, die den Transfer der Theorie in die Praxis gewährleisten.

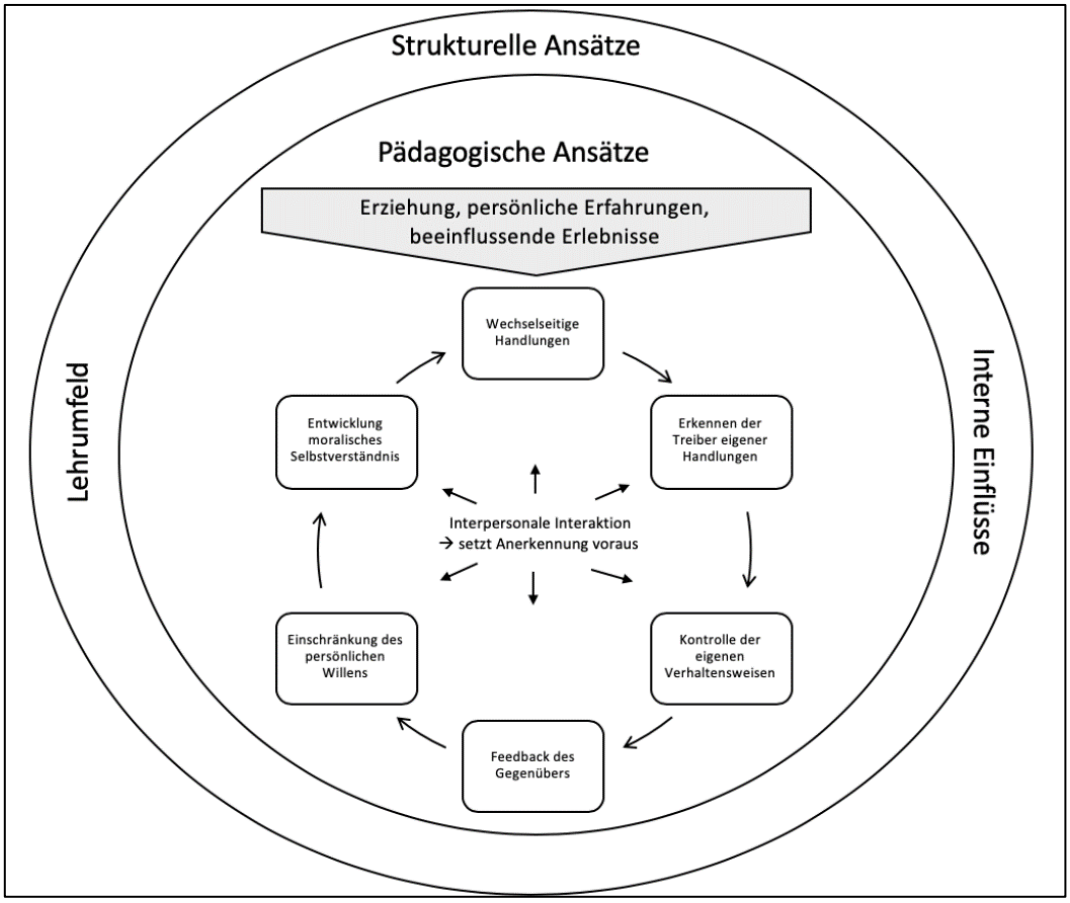

Abbildung 2: Strukturelle und pädagogische Ansätze des Curriculums

Der Hauptlehrplan benötigt eine konsequente Ausrichtung auf Persönlichkeits- und Charakterentwicklung. Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung, Ethik usw. sollten fest in den Kern aufgenommen werden. In späteren Semestern sind spezielle Kurse zu Führung im Unternehmenskontext und Wirtschaftsethik zu empfehlen, die ebenfalls das moralische Bewusstsein der Studierenden stärken. Ergänzend ist es notwendig, dass ethisches Verhalten auch in den anderen Fachdisziplinen eine Rolle spielt. Mit der Entwicklung des Moralverständnisses der Studierenden, entwickelt sich auch ihr Bewusstsein für sich selbst.

Angesichts der formulierten Kritikpunkte ist eine grundsätzliche Anpassung des pädagogischen Ansatzes von Business Schools notwendig. Eine Fokussierung der Selbstbewusstseinsentwicklung erfordert, dass klassische Informationsübertragungsmodelle durch interaktives Lernen ersetzt werden.

Das Lehrpersonal hat den Auftrag, die Erlebnisse und Erfahrungen der Studierenden aufzunehmen und darauf aufzubauen. Lehrende sollten Raum für Erfahrungsaustausch, kritisches Hinterfragen, Praxisanwendungen und reflektiertes Weiterentwickeln der Methoden und Modelle schaffen. Die Lernenden sollten sich sicher fühlen, so dass sie ihre Meinung frei äußern und sich Fehler erlauben können.

Leistungsnachweise sollten so gestaltet sein, dass die Studierenden das erlernte Wissen nicht reproduktiv abrufen, sondern anwenden müssen. Zudem ist das feste Integrieren von Methoden wie Mentoring, Coaching und Lerngruppen wichtig, um durch das Feedback des Gegenübers objektiv und kritisch zu reflektieren, die eigenen Verhaltensweisen zu überdenken und so ein moralisches Selbstverständnis zu entwickeln.

Zum Abgleich der konzeptionellen Ausarbeitung mit real beobachtbaren „Top-Business Schools“ wird das in Abb. 3 dargestellte Vorgehen verwendet. Die Evaluationskriterien ergeben sich aus den genannten strukturellen und pädagogischen Ansätzen, die für die Analyse in die Kategorien „strukturelle Elemente“ und „Lehrmethoden“ übersetzt werden (vgl. Tab. 1).

Abbildung 3: Bewertungsverfahren für beispielhafte MBA-Studiengänge (eigene Darstellung in Anlehnung an Kisgen 2017, S. 130)

Die Auswahl der exemplarischen Programme erfolgt auf Basis von Rankings. Zwar finden sich viele kritische Stimmen zu derartigen Rankings, allerdings sind sie sowohl ein einflussreiches Auswahlkriterium für Studierende als auch ein Indikator für die Marktakzeptanz eines Studiengangs. Die maßgeblichen Rankings sind das Financial Times Global MBA Ranking 2019 sowie das Bloomberg Businessweek Best B-Schools Ranking 2018, für welches die beiden Teilbereiche „Overall Global Ranking“ und „Learning“ berücksichtigt werden.

In die Untersuchung gehen schließlich sieben Business Schools ein, für die im dritten und vierten Schritt eine Sammlung verfügbarer Dokumente sowie die entsprechende Analyse durchgeführt werden. So werden neben dem inhaltlichen Lehrplan auch z.B. Beschäftigungsberichte der letzten Absolventen oder Lebensläufe von Lehrkräften herangezogen.

Die Interpretation der Ergebnisse ist komprimiert in Tab. 1 aufgeführt. Es zeigt sich hinsichtlich der strukturellen Elemente, die sich in der angestrebten Entwicklung des Charakters, des Selbstbewusstseins und der Ideale ausdrücken, dass die untersuchten Einrichtungen überwiegend keinen Fokus darauflegen.

Zwar werden die untersuchten Aspekte meist implizit formuliert – z.B. hat nur die Harvard Business School ausdrücklich die Entwicklung des Charakters als Zweck in ihrer Mission definiert – doch ist festzustellen, dass sich die (obersten) Bildungsziele mehrheitlich auf die Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten beschränken.

Der Blick auf die pädagogischen Ansätze zeigt, dass grundsätzlich Lehrmethoden angeboten werden, die zur Entwicklung des Selbstbewusstseins beitragen können. Die Tatsache, dass dies oft auf freiwilliger Basis stattfindet, ist wiederum eher als ein Nachteil zu bewerten. Insbesondere vor dem Hintergrund einer knapp bemessenen Zeitgestaltung, sowohl bezüglich einzelner Unterrichtsstunden als auch ganzer Programme, haben die Studierenden wenig Gelegenheiten, das Gelernte zu verinnerlichen und zu reflektieren. Tendenziell wird dies an privaten Business Schools durch hohe Teilnehmerzahlen und die entsprechende Anonymität verschärft, da eine intensive Betreuung durch die Lehrkräfte nicht möglich ist. Abgesehen von teilweisen Unschärfen – z.B. einer unklaren Abgrenzung von Mentoring und Coaching – ist feststellbar, dass der

Fokus fast ausschließlich auf der Entwicklung der Führungspersönlichkeit im Sinne einer Karriereplanung liegt.

			Stanford Graduate School of Business	Harvard Business School	INSEAD	The Wharton School	Raymond A. Mason School of Business	David Eccles School of Business	Naveen Jindal School of Business
Strukturelle Elemente	Charakterentwicklung	Mission	✗	✓	✗	(✓)	✗	✗	✗
		Bildungsziele	(✓)	✓	(✓)	✗	✗	✗	✗
	Selbstbewusstsein	Mission	✗	(✓)	✗	(✓)	✗	✗	✗
		Bildungsziele	✗	(✓)	✗	✗	✗	✗	✗
	Ideale	Mission	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗
		Bildungsziele	✓	✓	(✓)	✗	✗	✗	✗
Lehrmethoden	Projekte	Angebot	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Pflicht	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗
	Praktika	Angebot	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Pflicht	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Auslandserfahrung/ Outdoor-Aktivitäten	Angebot	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Pflicht	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
	Lernteams	Angebot	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Pflicht	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
	Mentoring	Angebot	✓	(✗)	(✓)	✓	✓	✓	✓
		Pflicht	✓	(✗)	✗	✓	✗	✗	✗
	Coaching	Angebot	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Pflicht	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗

✓ ja	(✓) nicht wörtlich, aber sinngemäß
✗ nein	(✗) nicht explizit erwähnt

Tabelle 1: Analyse der strukturellen Elemente und Lehrmethoden ausgewählter Business Schools

Die Ergebnisse liefern somit Hinweise darauf, dass sich verschiedene Kritikpunkte in der Realität bestätigt finden. Gleichzeitig ergibt sich weiterer Forschungsbedarf. So besteht grundsätzlich die Ungewissheit, ob die Ausbildung innerhalb eines weiterführenden Studiengangs die Entwicklung von Handlungsmaximen und Selbstbewusstsein überhaupt zulässt.

Einen weiteren Faktor stellt der elitäre Status bestimmter Business Schools dar, der möglicherweise negative Auswirkungen auf das Denken und die Charakterbildung der Studierenden hat.

Schließlich bleibt die Rolle der Lehrkräfte und ihr Verhältnis zu den Studierenden ein Untersuchungsgegenstand. Verbunden damit ist die Frage, ob eine engere Beziehung zwischen den Akteuren einen maßgeblichen Einfluss auf das Selbstbewusstsein nimmt. Darüber hinaus sehen sich Lehrkräfte mit der Herausforderung konfrontiert, ob und in welchem Umfang sie es schaffen, dass Studierende die Theorie kritisch in das eigene Handeln integrieren.

Praktische Implikationen

Erkenntnisse der Arbeit konnten in das Projekt „Neuausrichtung zur werteorientierten Business School“ eingebracht werden, indem die inhaltliche Diskussion und Ausgestaltung durch konkrete Impulse und Beispiele bereichert wurde. Dieses Projekt der ADG Business School zielt auf die Berücksichtigung der oben genannten Aspekte ab. Ein Ergebnis des Projekts ist die Formulierung eines Bildungsideals, das im Folgenden knapp erläutert ist.

Werteorientierte Unternehmensführung und wirtschaftlicher Erfolg stellen aus Sicht der ADG Business School keine Gegensätze dar. Es ist jedoch zu beachten, dass Zielkonflikte entstehen, die eine kritische und detaillierte Auseinandersetzung erfordern, wenn eine realistische Umsetzung einer werteorientierten Unternehmensführung gelingen soll.

Das Ziel der Lehre der ADG Business School muss es sein, über eine differenzierte Herangehensweise die Studierenden zum Nachdenken zu animieren und unternehmerische Verantwortung als wichtigen Aspekt des Lernens zu verankern. Dabei werden keine Werte vorgegeben, an die es sich zu halten gilt, sondern die Studierenden werden zur Reflexion angeregt, sodass

sie ihre eigenen Werte entwickeln können, die zu verantwortungsvollem unternehmerischen Handeln in einem kooperativen Sinne führen.

Die inhaltliche Integration der Themen Werte, Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung usw. in die Lehre (und vielleicht auch in das unternehmerische Tun) bleibt bisher viel zu oft auf der Ebene der Rentabilitätssteigerung sowie der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften (z. B. Berichtspflicht) stehen. Bei einer derartigen Herangehensweise wird aus Nachhaltigkeit ein reines Labeling. Der Ansatz der ADG BS versucht, gerade dies zu vermeiden, indem Nachhaltigkeit als Output eines werteorientierten, verantwortungsvollen, unternehmerischen Handelns, das auf Partnerschaftlichkeit und Solidarität beruht, interpretiert wird.

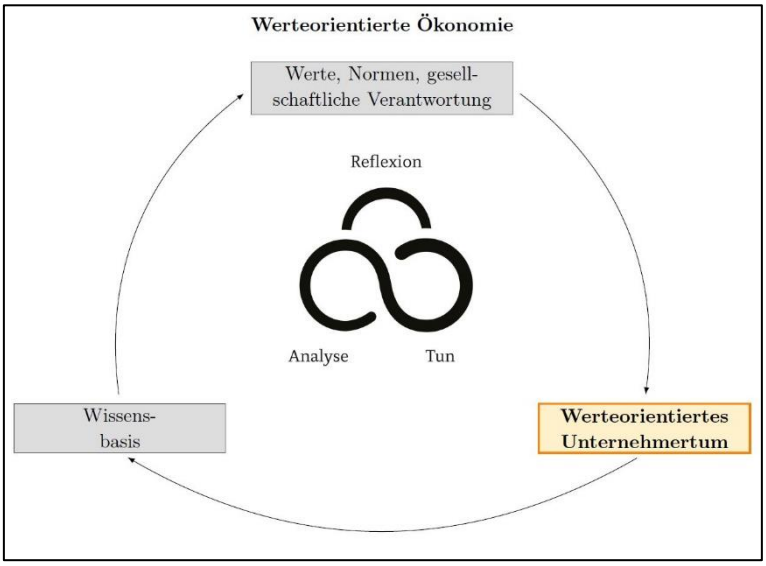

Abbildung 4: Bildungsideal der ADG Business School

Dazu ist es notwendig, sich der Pflicht zur Ausrichtung der geschäftlichen Tätigkeit an gesellschaftlichen Erwartungen, Werten und Normen bewusst zu werden. Parallel besteht jedoch auch die Notwendigkeit, dass sich die Studierenden mit dem Stellenwert der ökonomischen Dimension auseinandersetzen. Um beide Sichtweisen zu verbinden, sollen die Studierenden die klassischen betriebswirtschaftlichen Themen sowie Megatrends wie Transformation, Innovation, Change, Digitalisierung diskutieren – immer vor dem Hintergrund eines kooperativen, werteorientierten Wirtschaftsverständnisses (vgl. Abb. 4).

Zur Autorin

Anne Fischer hat ihr Masterstudium im Jahr 2019 abgeschlossen. Sie ist an der an der ADG Business School tätig und leitet dort die Studienorganisation und -administration. Das Thema ihrer Masterthesis führt sie aktuell im Rahmen einer Promotion fort.

Literatur

AACSB International (2019): Who We Are, online: https://www.aacsb.edu/about [Stand: 07.04.2019].

Aaronson, Susan A. (1992): Dinosaurs in the Global Economy?, in: Management Education and Competitiveness: Europe, Japan, and the United States, Amdam, R. P. (Hrsg.), London, S. XIV.

Adeofe, T. (2017): A week in the life, online: https://www.gsb.stanford.edu/programs/mba/student-life/week-in-the-life/tolu-adeofe [Stand: 07.05.2019].

Adler, N. J./ Harzing, A.-W. (2009): When Knowledge Wins: Transcending the sense and nonsense of academic rankings, in: Academy of Management of Management Learning & Education, 8(1), S. 72-95.

Adler, P. S. (2002): Corporate scandals: It's time for reflection in business schools, in: Academy of Management Executive, 16(3), S. 148–149.

Anscombe, G. E. M. (1958): Modern moral philosophy, in: Philosophy, 33(124), 1–19.

Anscombe, G. E. M. (1996): Die erste Person, in: Analytische Theorien des Selbstbewußtseins, Frank, M. (Hrsg.), Frankfurt am Main, S. 84-109.

Anteby, M. (2013): Manufacturing morals: The values of silence in business school education, Chicago.

Anthony, E. L. (2017): The impact of leadership coaching on leadership behaviors, in: Journal of Management Development, 36(7), S. 930-939.

Aspen Institute Center for Business Education (2008): Where will they lead? MBA student attitudes about business and society, New York.

Aspen Institute for Social Innovation Through Business (2001): Where will they lead? MBA student attitudes about business and society, New York.

Atteslander, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin.

Audi, R. (2009): Objectivity without egoism: Toward balance in business ethics, in: Academy of Management Learning & Education, 8, S. 263–274.

Avolio, B. J./ Gardner, W. L. (2005): Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, in: The Leadership Quarterly 16, S. 315-338.

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 behaviors, in: The Leadership Quarterly, 15(6), S. 801-823.

Barker, R. (2010): No management is not a profession, in: Harvard Business Review, 88(7–8), S. 52–60.

Barnard, C. (1938): The Functions of the Executive, Boston.

Barnett, R./ Coate, K. (2005): Engaging the curriculum in higher education, Berkshire.

Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K. (2005): Corporate Social Responsibility: Eine Begriffserläuterung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6(2), 231-236.

Baumanns, P. (1972): Fichtes ursprüngliches System - Sein Standort zwischen Kant und Hegel, Stuttgart-Bad Canstatt.

Bennis, W. G./ O'Toole, J. (2005): How Business Schools Lost Their Way, in: Harvard Business Review, 83(5), S. 96-104.

Beverungen, A./ Dunne S./ Hoedemaekers, C. (2013): The financialisation of business ethics, in: Business Ethics: A European Review, 22(1), S. 102-117.

Bishara, N. D./ Schipani, C. A. (2009): Strengthening the ties that bind: Preventing corruption in the executive suite, in: Journal of Business Ethics, Volume 88, S. 765-780.

Bloomberg L.P. (2018a): Bloomberg Businessweek Best B-Schools Global Ranking Index Overall, online: https://www.bloomberg.com/business-schools/2018/#ranking=0 [Stand: 07.04.19].

Bloomberg L.P. (2018b): Bloomberg Businessweek Best B-School Global Ranking 2018 Index Learning, online: https://www.bloomberg.com/business-schools/2018/#ranking=2 [Stand: 21.04.2019].

Bloomberg L.P. (2018c): Bloomberg Businessweek Best B-School Ranking 2018 - Methodology, online: https://www.bloomberg.com/business-schools/2018/methodology/ [Stand: 21.04.2019].

Bono, J. E./ Purvanova, R. K./ Towler, A. J./ Peterson, D. B. (2009): A survey of executive coaching practices, in: Personnel Psychology, 62, S. 361–404.

Bowen, G. A. (2009): Document analysis as a qualitative research method, in: Qualitative Research Journal, 9(2), S. 27-40.

Bowen, W. G./ Rudenstine, N. L. (1992): In Pursuit of the PhD. A comprehensive report on graduate education in the US from the 1960s to the 1990s, based on surveys of tens of thousands of graduate students, Princeton.

Bransford, J. D./ Brown, A. L./ Cocking, R. R. (2000): How People Learn: Brain, Mind Experience, and School, in: Washington D. C.: National Academy Press.

Brewster, C./ Carey, L./ Grobler, P./ Holland, P./ Warnich, S. (2008): Contemporary issues in Human Resource Management: Gaining a competitive advantage, Cape Town, Oxford.

Brown, M. E./ Treviño, L. K. (2006): Ethical leadership: A review and future directions, in: The Leadership Quarterly, 17, S. 595-616.

Brown, M. E./ Treviño, L. K./ Harrison, D. A. (2005): Ethical leadership: A Social Learning Perspective of Construct Development and Testing, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, S. 117-134.

Bunker, S. S. (1999): Constructing curriculum: Creating a teaching-learning space, in: Nursing Science Quarterly, 12(4), S. 297-298.

Burke, R. J. (1984): Mentors in organizations, in: Group and Organization Studies, 9, S. 353– 372.

Burns, B./ By, R. T. (2012): Leadership and change: The case for greater ethical clarity, in: Journal of Business Ethics, 108, S. 239-252.

Campbell, C. M./ Smith, M./ Dugan, J. D./ Komives, S. R. (2012): Mentors and college student leadership outcomes: The importance of position and process, in: The Review of Higher Education, 35, S. 595–625.

Canals, J. (2011): In Search of Greater Impact: New Corporate and Social Challenges for Business Schools, in: The Future of Leadership Development - Corporate Needs and the Role of Business Schools, Canals, J. (Hrsg.), New York, S. 3-30.

Carl, W. (2015): Kant über Bewußtsein und Selbstbewußtsein mit einem Blick auf die gegenwärtige Diskussion, in: Crítica y Metafísica. Homenaje a Mario Caimi, Jáuregui, C./ Moledo, F./ Pringe, H./ Thisted, M. (Hrsg.), Hildesheim, S. 75-92.

Carter, J. R./ Irons, M. D. (1991): Are economists different, and if so, why? in: Journal of Economic Perspectives, 5, S. 171–177.

Caruso, D. R./ Wolfe, C. J. (2004): Emotional Intelligence and Leadership Development, in: Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow, Day, D. V./ Zaccaro, S. J./ Halpin, S. M. (Hrsg.), Mahwah, S. 237-266.

Chen, L.-L. (1997): Distance Delivery Systems in Terms of Pedagogical Considerations. A Reevaluation, in: Educational Technology, 37(4), S. 34-37.

Chickering, A. (1969): Education and identity, San Francisco.

Christensen, L. J./ Peirce, E./ Hartman, L. P./ Hoffman, W. M./ Carrier, J. (2007): Ethics, CSR, and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: Baseline data and future research directions, in: Journal of Business Ethics, 73, S. 347-368.

Church, A. H. (1997): Managerial Self-Awareness in High-Performing Individuals in Organizations, in: Journal of Applied Psychology, 82(2), S. 281-292.

Ciulla, J. B. (2003): The Ethics of Leadership, Wadsworth.

Ciulla, J. B. (2005): The state of leadership ethics and the work that lies before us, in: Business Ethics: A European Review, 14(4), S. 323-335.

Claesges, U. (1974): Geschichte des Selbstbewußtseins. Der Ursprung spekulativen Problems in Fichtes Wissenschaftslehre 1794-95, Den Haag.

Clapp-Smith, R./ Vogelgesang, G. R./ Avey, J. B. (2009): Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis, in: Journal of Leadership and Organizational Studies, 15 (3), S. 227-240.

Coles, R. (1995): The disparity between intellect and character, in: The Chronicle of Higher Education 42.4, online: http://americain-class.org/wp-content/uploads/2014/02/Coles-essay.pdf [Stand: 30.04.2019].

Collinson, D./ Tourish, D. (2009): Teaching leadership critically: New directions for leadership pedagogy, in: Academy of Management Learning & Education, 14(4), S. 576–594.

Collins-Shapiro, C. (2006): Mentoring and leadership development. Leadership Insights and Application Series #21, College Park.

Comer, D. R./ Schwartz, M. (2017): Highlighting Moral Courage in the Business Ethics Course, in; Journal of Business Ethics, 146(3), S. 703-723.

Confucian Analects (1955): The Four Books (J. Legge, Trans.), Wen Yu Shu Tien, Taipei.

Corbin, J./ Strauss, A. (2008): Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory, 3. Auflage, Thousand Oaks.

Crisp, G./ Cruz, I. (2009): Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2007, in: Research in Higher Education, 50, S. 525–545.

Crossan, M./ Mazutis, D./ Seijts, G./ Gandz, J. (2013): Developing Leadership Character in Business Programs, in: Academy of Management Learning & Education, Vol. 12, No. 2, 285–305.

Cunliffe, A. (2009): The philosopher leader: On relationism, ethics and reflexivity –A critical perspective to teaching leadership, in: Management Learning, 40, S. 87–101.

Düsing, E. (1986): Intersubjektivität und Selbstbewußtsein - Behavioristische, phänomenologische und idealistische Begründungstheorien bei Mead, Schütz, Fichte und Hegel, Köln.

Düsing, K. (1995): Strukturmodelle des Selbstbewußtseins. Ein systematischer Entwurf, in: Fichte-Studien, Vol. 7, S. 7-26.

Daly, S. P. (2001): Student-operated Internet businesses: True experiential learning in entrepreneurship and retail management, in: Journal of Marketing Education, 23, S. 204-215.

David Eccles School of Business (2019): online: https://eccles.utah.edu [Stand: 21.04.19].

De los Reyes, G./ Kim, T. W./ Weaver, G. (2016): Teaching ethics in business schools: A conversation on disciplinary differences, academic provincialism, and the case for integrated pedagogy, in: Academy of Management Learning and Education, 16(2), S. 316-336.

DeRue, D. S./ Sitkin, S. B./ Podolny, J. M. (2011): From the Guest Editors: Teaching Leadership - Issues and Insights, in: Academy of Management Learning & Education, 10(3) 369–372.

Ditton, H. (2010): Evaluation und Qualitätssicherung, in: Tippelt, R./Schmidt, B. (Hrsg.), Handbuch Bildungsforschung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 607-623.

Dow, C. (2017): It Starts by Picking up a Mirror: An Introperspective Look at Inclusive Leadership, in: The Journal of the American Society of Military Comptrollers, Fall2017, 62(4), S. 21-23.

Drucker, P. (1974): Management: Tasks, Responsibilities and Practices, New York.

Drucker, P. (2004): What Makes an Effective Executive, in: Harvard Business Review, 82(6), S. 58-63.

Dugan, J. P./ Komives, S. R. (2007): Developing leadership capacity in college students: Findings from a national study. A Report from the Multi-Institutional Study of Leadership, College Park.

Dugan, J. P./ Komives, S. R. (2010): Influences on college students' capacities for socially responsible leadership, in: Journal of College Student Development, 51, S. 525–549.

Duval, T. S./ Lalwani, N. (1999): Objective self-awareness and causal attributions for self-standard discrepancies: Changing self or changing standards of correctness, in: Personality and Social Psychology Bulletin, 25, S. 1220-1229.

Eby, L. T./ Rhodes, J. E./ Allen, T. D. (2010): Definition and evolution of mentoring, in: The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach, Allen, T. D./ Eby, L. T. (Hrsg.), Chichester, S. 7–20.

Economist (2009): The pedagogy of the privileged, online: https://www.economist.com/business/2009/09/24/the-pedagogy-of-the-privileged [Stand: 27.03.19].

Eisner, E. W./ Peshkin, A. (1990): Qualitative Inquiry in Education: The Continuing Debate, New York.

Elegido, J. (2009): Business education and erosion of character, in: African Journal of Business Ethics, 9(1), S. 16-24.

Eley, L. (1995): Fichte, Schelling, Hegel - Operative denkwege im "Deutschen Idealismus", Neuried.

Ely, K./ Boyce, L. A./ Nelson, J. K./ Zaccaro, S. J./ Hernez-Broome, G./ Whyman, W. (2010): Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework, in: Leadership Quarterly, 21, S. 585–599.

Eurich, T. (2019): What Self-Awareness Really Is (And How To Cultivate It), in: Self-Awareness - HBR Emotional Intelligence Series, Harvard Business Review (Hrsg.), Boston, S. 11-35.

Eyler, J./ Giles, D. E./ Schmiede, A. (1996): A practitioner's guide to reflection in service-learning: Student voices and reflections. A Technical Assistence Project funded by the Corporation for National Service, Nashville.

Fagan, M. M./ Walter, G. (1982): Mentoring among teachers, in: Journal of Educational Research, 76, S. 113–118.

Ferraro, F./ Pfeffer, J./ Sutton, R. I. (2005): Economics Language and Assumptions: How Theories can become Self-fulfilling, in: Academy of Management Review, 30(1), S. 8–24.

Ferrero, I./ Sison, A. (2014): A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals, in: Business Ethics: A European Review, 23(4), S. 374-400.

Fichte, J. G. (1845/1846): Zur Politik und Moral, in: Johann Gottlieb Fichtes sämmtliche Werke, Fichte, I. H. (Hrsg.), Band VI, Berlin.

Fletcher, C./ Bailey, C. (2003): Assessing self-awareness: Some issues and methods, in: Journal of Managerial Psychology, 18(5), S. 395-404.

Fletcher, C./ Baldry, C. (2000): A study of individual differences and self awareness in the context of multi-source feedback, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 73, S. 303-319.

Flick, U. (2004): Triangulation. Eine Einführung, Wiesbaden.

Flick, U. (2009): An introduction to qualitative analysis, London.

Flick, U./ Kardoff, K. V./ Steinke, I. (2004): A companion to qualitative research, London.

Frank, B./ Schulze, G. G. (2000): Does economics make citizens corrupt? in: Journal of Economic Behavior and Organization, 43, S. 101–113.

Frank, M. (1991a): Selbstbewußtsein und Selbsterkenntnis - Essays zur analytischen Philosophie der Subjektivität, Stuttgart.

Frank, M. (1991b): Selbstbewußtseinstheorien von Fichte bis Sartre, Stuttgart.

Fraser, S. P./ Bosanquet, A. M. (2006): The Curriculum? That's just a unit outline, isn't it? in: Studies in Higher Education, 31(3), S. 269-284.

Frémeaux, S./ Michelson, G./ Noël-Lemaitre, C. (2018): Learning from Greek Philosophers: The Foundations and Structural Conditions of Ethical Training in Business Schools, in: Journal of Business Ethics, 153(1), 231-243.

Fromm, E. (1977): To Have or To Be?, London.

Gallup, Inc. (2014): Great Jobs Great Lives. The 2014 Gallup-Purdue Index Report - A study of more than 30,000 College Graduates across the U.S., online: https://www.luminafoundation.org/files/resources/galluppurdueindex-report-2014.pdf [Stand: 19.04.2019].

Gamm, G. (2016): Der Deutsche Idealismus - Eine Einführung in die Philosophie von Fichte, Hegel und Schelling, Stuttgart.

Gardner, W. L./ Avolio, B. J./ Luthans, F./ May, D. R./ Walumba, F. O. (2005): Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, in: The Leadership Quarterly, 16(3), S. 343-372.

Ghoshal, S. (2005): Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practice, in: Academy of Management Learning & Education, 4(1), S. 75-91.

Giacalone, R. A. (2004): A Transcendent Business Education for the 21st Century, in: Academy of Management Learning & Education, 3(4), S. 415-420.

Giallonardo, L. M./ Wong, C. A./ Iwasiw, C. L. (2010): Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction, in: Journal of Nursing Management, 18(8), S. 993-1003.

Gioia, D. A. (2002): Business education's role in the crisis of corporate confidence, in: Academy of Management Executive, 16(3), S. 142-144.

Gioia, D. A. (2011): Business education's role in the crisis of corporate confidence, in: Academy ol Management Executive, 16(3), S. 142-144.

Gioia, D. A./ Corley, K. G. (2002): Being Good Versus Looking Good: Business School Rankings and the Circean Transformation From Substance to Image, in: Academy of Management Learning and Education, 1(1), S. 107-120.

Godin, S. (2000): Change agent, in: Fast Company, 38, S. 322.

Goleman, D. (1998): What Makes a Leader?, in: Harvard Business Review, November-Dezember, S. 93-102.

Goleman, D. (2000): Leadership that Gets Results, in: Harvard Business Review, 78(2), S. 76-90.

Gosling, J./ Mintzberg, H. (2004): The Education of Practicing Managers, in: MIT Sloan Management Review, 45(4), 18-22.

Gosling, J./Mintzberg, H. (2006): Management Education as if Both Matter, in: Management Learning, 37(4), S. 419-428.

Gutmann, T. (2010): Würde und Autonomie - Überlegungen zur Kantischen Tradition, Münster.

Hühn, M. P. (2014): You reap what you sow: How MBA Programs Undermine Ethics, in: Journal of Business Ethics, 121(4), S. 527-541.

Hühn, M. P. (2016): Ethics as a catalyst for change in business education?, in: Journal of Management Development, 35(2), S. 170-189.

Hall, D. T. (2004): Self-Awareness, Identitiy, and Leader Development, in: Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow, Day, D. V./ Zaccaro, S. J./ Halpin, S. M. (Hrsg.), Mahwah, S. 153-176.

Hamilton, D. (1996): Learning About Education. An Unfinished Curriculum, Bristol.

Handler, B. (2010): Wie der Mensch denkt: Die Milliarden im Kopf, Wien.

Hannah, D. R./ Zatzick, C. D. (2007): An examination of leader portrayals in the US business press following the landmark scandals of the early 21st century, in: Journal of Business Ethics, 79(4), S. 361-377.

Harter, S. (2002): Authenticity, in: Handbook of positive psychology, Snyder, C. R./ Lopez, S. (Hrsg.), Oxford, S. 382–394.

Hartmann, N. (1923): Fichte, Schelling und die Romantik, in: Die Philosophie des deutschen Idealismus, Hartmann, N. (Hrsg.), I. Teil, Berlin, S. 1-204.

Hartmann, N. (1929): Hegel, in: Die Philosophie des deutschen Idealismus, Hartmann, N. (Hrsg.), II. Teil, Berlin, S. 241-575.

Harvard Business School (2019a): online: https://www.hbs.edu/about/Pages/default.aspx [Stand: 27.03.19].

Harvard Business School (2019b): online: https://www.hbs.edu/Pages/default.aspx [Stand: 21.04.19].

Hassan, A./ Ahmed, F. (2011): Authentic leadership, trust and work engagement, in: International Scholarly and Scientific Research & Innovation, 5(8), 1036-1042.

Hastings, L. J./ Griesen, J. V./ Hoover, R. E./ Creswell, J. W./ Dlugosh, L. L. (2015): Generativity in college students: Comparing and explaining the impact of mentoring, in: Journal of College Student Development, 56, S. 651–669.

Hastings, L./ Kane, C. (2018): Distinguishing Mentoring, Coaching, and Advising for Leadership Development, in: New Directions for Student Leadership, no. 158, S. 9-22.

Hegel, G. W. F. (1955): Grundlinien der Philosophie des Rechts, Hamburg.

Heimsoeth, H. (1923): Fichte, München.

Hendry, J. (2006): Management education and the humanities: The challenge of post-bureaucracy, in: Management Education and Humanities, Gagliardi, P./ Czarniawska, B. (Hrsg.), Cheltenham, S. 21-44.

Hill, A./ Stewart, I. (1999): Character Education in Business Schools: Pedagogical Strategies, in: Teaching Business Ethics, 3, S. 179–193.

Hiltscher, R. (2016): Einführung in die Philosophie des deutschen Idealismus, Darmstadt.

Holt, S./ Marques, J. (2012): Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention, in: Journal of Business Ethics, 105(1), S. 95-105.

Holzhey, H./ Röd, W. (2004): Die Philosophie des ausgehenden 19. und des 20. Jahrhunderts 2. Neukantianismus, Idealismus, Realismus, Phänomenologie, München.

Horstmann, R.-P. (1987): Subjektivität in der klassischen deutschen Philosophie (Kant bis Hegel), in: Theorie der Subjektivität, Pothast, U./ Cramer, K./ Fulda, H. F./ Horstmann, R.-P. (Hrsg.), Frankfurt am Main, S. 220-250.

Howard, T./ Lorange, P./ Sheth, J. (2013): The Business School in the Twenty-First Century. Emergent Challenges and New Business Models, Cambridge.

Hsieh, C./ Wang, D. (2015): Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?, in: The International Journal of Human Resource Management, 26(18), S. 1–20.

Ilies, R./ Morgeson, F. P./ Nahrgang J. D. (2005): Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes, in: Leadership Quarterly, Vol. 16, S. 373-394.

INSEAD (2019): online: https://www.insead.edu [Stand: 21.04.19].

International Masters Program in Practicing Management (2019): The Schools, online: https://impm.org/ [Stand: 07.04.2019].

Irrlitz, G. (2015): Kant Handbuch - Leben und Werke, Stuttgart.

Jacobs, W. G. (1967): Trieb als sittliches Phänomen - Eine Untersuchung zur Grundlegung der Philosophie nach Kant und Fichte, Bonn.

Janke, W. (1972): Herrschaft und Knechtschaft und der absolute Herr, in: Philosophische Perspektiven 4, S. 211-231.

Jensen, S. M./ Luthans, F. (2006): Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes, in: Leadership and Organization Development Journal, 27(8), S. 646-666.

Kant, I. (2003): Kritik der praktischen Vernunft, Hamburg.

Keeton, M. T./ Sheckley, B. G./ Griggs, J. K. (2002): Effectiveness and Efficiency in Higher Education for Adults: A Guide for Fostering Learning, Dubuque.

Kelly, G. A. (1973): Bemerkungen zu Hegels "Herrschaft und Knechtschaft", in: Materialien zu Hegels "Phänomenologie des Geistes", Fulda, H. F./ Henrich, D. (Hrsg.), Frankfurt am Main, S. 189-216.

Kernis, M. H. (2003): Toward a conceptualization of optimal self-esteem, in: Psychological Inquiry, 14, S. 1-26.

Khurana, R. (2007): From higher aims to hired hands: The social transformation of American business schools and the un-fulfilled promise of management as a profession, Princeton.

Khusainova, E. (2019): INSEAD life is INTENSE, online: https://the-insead-mba-experience.insead.edu/2019/03/insead-life-is-intense/ [Stand: 07.05.2019].

Kisgen, S. (2017): The Future of Business Leadership Education in Tertiary Education for Graduates, Stuttgart.

Klein, E. R. (1998): The One Necessary Condition for a Successful Business Ethics Course: The Teacher Must Be a Philosopher, in: Business Ethics Quarterly, 8(3), S. 561-574.

Kojève, A. (1975): Hegel - Eine Vergegenwärtigung seines Denkens, Frankfurt am Main.

Kolb, D. A. (2015): Experiential Learning, Experience as the source of Learning and Development, 2. Auflage, New Jersey.

Komives, S. R./ Collins-Shapiro, C. (2006): The critical role of mentoring in leadership development, in: Concepts and Connections, 14(3), S. 9–11.

Komives, S. R./ Longerbeam, S. D./ Mainella, F./ Osteen, L./ Owen, J. E. (2009): Leadership identity development: Challenges in applying a developmental model, in: Journal of Leadership Education, 8(1), S. 11–47.

Korotov, K. (2016): Coaching for leadership development, in: The SAGE handbook of coaching, Bachkirova, T./ Spence, G./ Drake, D. (Hrsg.), Los Angeles, S. 139–158.

Kram, K. E. (1985): Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life, Lanham.

Kromrey, H. (1998): Empirische Sozialforschung, Opladen.

Kroner, R. (1921): Von der Vernunftkritik zur Naturphilosophie, in: Von Kant bis Hegel, Kroner, R. (Hrsg.), Band 1, Tübingen.

Kroner, R. (1924): Von der Naturphilosophie zur Philosophie des Geistes, in: Von Kant bis Hegel, Kroner, R. (Hrsg.), Band 2, Tübingen.

Kuhne, F. (2007): Selbstbewußtsein und Erfahrung bei Kant und Fichte - Über die Möglichkeiten und Grenzen der Transzendentalphilosophie, Hamburg.

Kulkarni, N. (2018): 8 Tips to help you prepare for the Case Method, online: https://www.hbs.edu/mba/blog/post/8-tips-to-help-you-prepare-for-the-case-method [Stand: 07.05.2019].

Ladegard, G./ Gjerde, S. (2014): Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates: A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool, in: Leadership Quarterly, 25, S. 631–646.

Lailach-Henrich, A. (2013): Kein Kein Selbst ohne die Anderen? Was wir immer noch von G. H. Meads Theorie des Selbst lernen können, in: Zeitschrift für philosophische Forschung, 67(1), S. 61-88.

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung, 4. Auflage, Weinheim.

Lancy, D. (1993): Qualitative Research in Education. An Introduction to the Major Traditions, White Plains.

Lattuca, L. R./ Stark, J. S. (2009): Shaping the College Curriculum, Academic Plans in Context, 2. Auflage, San Francisco.

Lawrence, E./ Dunn, M./ Weisfeld-Spolter, S. (2018): Developing leadership potential in graduate students with assessment, self-awareness, reflection and coaching, in: Journal of Management Development, 37(8), S. 634-651.

Lawton, A./ Páez, I. (2014): Developing a Framework for Ethical Leadership, in: Journal of Business Ethics, 130(3), S. 639-649.

Leonhardt, D. (2000): A matter of degree? Not for consultants, in: New York Times, Section 31, S. 1-18.

Leroy, H./ Palanski, M. E./ Simons, T. (2012): Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance, in: Journal of Business Ethics, 107(3), S. 255-264.

Levinson, D. J./ Darrow, D./ Levinson, M./ Klein, E. B./ McKee, B. (1978): The seasons of a man’s life, New York.

Li, T./ Greenberg, B./ Nicholls, J. (2007): Teaching experiential learning: Adoption of an innovative course in an MBA marketing curriculum, in: Journal of Marketing Education, 29(1), S. 25-33.

Liang, N./ Wang, J. (2004): Implicit Mental Models in Teaching Cases: An Empirical Study of Popular MBA Cases in the United States and China, in: Academy of Management Learning & Education, 3(4), S. 397-413.

Lieber, R. (1999): Learning and change, in: Fast Company, 30, S. 262.

Livingston, J. S. (1971): Myth of the well-educated manager, in: Harvard Business Review, 49(1), S. 79-89.

Lohmann, P. (2004): Der Begriff des Gefühls in der Philosophie Johann Gottlieb Fichtes, Fichte-Studien-Supplementa 18/2004.

London, M. (2003): Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement, Mahwah.

Lovett, S. (2017): Coaching using a leadership self-assessment tool, in: Leading & Managing, 23(1), S. 42-53.

Luthans, F./ Avolio, B. J. (2003): Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach, in: Positive Organizational Scholarship, Cameron, K. S./ Dutton, J. E./ Quinn, R. E. (Hrsg.), San Francisco, S. 241-261.

Lysø, I. H./ Mjøen, Kristian/ Levin, M. (2011): Using collaborative action learning projects to increase the impact of management development, in: International Journal of Training and Development, 15(3), S. 210-224.

Marope, P. T. M./ Wells, P. J. (2013): University Rankings: The Many Sides of the Debate, in: Rankings and Accountability in Higher Education. Uses and Misuses, Marope, P. T. M./ Wells, P. J./ Hazelkorn, E. (Hrsg.), Paris, S. 7-19.

Marsden, G. M. (1994): The Soul of the American University, New York.

Martin, R. (2009): MBAs: Owned by Their Models, online: https://hbr.org/2009/04/mbas-owned-by-their-models.html [Stand: 06.06.2018].

Marwell, G./ Ames, R. E. (1981): Economists free ride, does anyone else? in: Journal of Public Economics, 15, S. 295–310.

Marx, W. (1986): Das Selbstbewußtsein in Hegels Phänomenologie des Geistes, Frankfurt am Main.

May, D. R./ Chan, A. Y. L./ Hodges, T. D./ Avolio, B. J. (2003): Developing the Moral Component of Authentic Leadership, in: Organizational Dynamics, 32(3), S. 247-260.

May, D. R./ Luth, M. T./ Schwoerer, C. E. (2014): The Influence of the Business Ethics Education on Moral Efficacy, Moral Meaningfulness, and Moral Courage: A Quasi-experimental Study, in: Journal of Business Ethics, 124(1), S. 67-80.

McCabe, D. L./ Butterfield, K. D./ Treviño, L. K. (2006): Academic dishonesty in graduate business programs: Prevalence, causes and proposed action, in: Academy of Management Learning & Education, 5(3), S. 294-305.

Meeriam, S. B. (1988): Case study research in education: A qualitative approach, San Francisco.

Meilaender, G. C. (1984): Theory and Practice of Virtue, Notre Dame.

Merk, M. (2010): Selbstbewusstsein im Deutschen Idealismus, Regensburg.

Miller, D./ Xu, X. (2019): MBA CEOs, Short-Term Management and Performance, in: Journal of Business Ethics, 154(2), S. 285-300.

Miller, P. (2015): Self-reflection: the key to effective leadership, online: https://www.researchgate.net/publication/238601924_Self-reflection_the_key_to_effective_leadership/download [Stand: 14.04.2019].

Mintzberg, H. (2004a): Enough Leadership, in: Harvard Business Review, 82(11), S. 22.

Mintzberg, H. (2004b): Managers not MBAs - A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, San Francisco.

Mintzberg, H. (2012): Developing Naturally: From Management to Organization to Society to Selves, in: The Handbook for Teaching Leadership, Snook, S./ Nohria, N./ Khurana, R. (Hrsg.), Los Angeles, S. 197-212.

Moldoveanu, M. C./ Martin R. L. (2008): The future of the MBA, Oxford.

Mommsen, W. J./ Schluchter, W./ Morgenbrod, B. (1992): Wissenschaft als Beruf 1917/1919, in: Max Weber Gesamtausgabe, Baier, H./ Lepsius, M. R./ Mommsen, W. J./ Schluchter, W./ Winckelmann, J. (Hrsg.), Bd. 17, Tübingen.

Morlet, B. (2019): How to keep calm at INSEAD, online: https://the-insead-mba-experience.insead.edu/2019/03/how-to-keep-calm-at-insead/ [Stand: 07.05.2019].

Murphy, S. E./ Johnson, S. K. (2011): Leadership research and education: how business schools approach the concept of leadership, in: Leadership Studies: The Dialogue of Disciplines, Riggio, R. E./ Harvey, M. (Hrsg.), Cheltenham, S. 129-148.

Navarro, P. (2008): The MBA core curricula of top-ranked U.S. business schools: A study in failure?, in: Academy of Management Learning and Education, 7(1), S. 108-123.

Naveen Jindal School of Management (2019): online: https://jindal.utdallas.edu [Stand: 21.04.19].

Ncube, L. B./ Wasburn, M. H. (2006): Strategic collaboration for ethical leadership: A mentoring framework for business and organizational decision making, in: Journal of Leadership and Organizational Studies, 13(1), S. 78-91.

Neubaum, D. O./ Pagell, M./ Drexler Jr., J. A./ McKee-Ryan, F. M./ Larson, E. (2009): Business Education and Its Relationship to Student Personal Moral Philosophies and Attitudes Toward Profits: An Empirical Response to Critics, in: Academy of Management Learning and Education, 8(1), S. 9-24.

Newen, A./ Vogeley, K. (2000): Selbst und Gehirn - Menschliches Selbstbewußtsein und seine neurobiologischen Grundlagen, Paderborn.

Nohria, N. (2019): Priorities, online: https://www.hbs.edu/about/Documents/January-2019.pdf [Stand: 27.04.2019].

Nora, A./ Crisp, G. (2007): Mentoring students: Conceptualizing and validating the multi-dimensions of a support system, in: Journal of College Student Retention: Research, Theory and Practice, 9, S. 337–356.

Okrah, N. (2017): 3 Insights from my first year at HBS, online: https://www.hbs.edu/mba/blog/post/3-insights-from-my-first-year-at-HBS [Stand: 07.05.2019].

Ordorika, I./ Lloyd, M. (2014): International rankings and the contest for university hegemony, in: Journal of Education Policy.

Passmore, J. (2015): Leadership coaching: Working with leaders to develop elite performance, 2. Auflage, London.

Petrieglieri, G./ Wood, J./ Petriglieri, J. (2011): Up close and personal: Building foundations for leaders' development through the personalization of management learning, in: Academy of Management Learning & Education, 10(3), S. 430–450.

Petriglieri, G./ Petriglieri, J. L. (2015): Can Business Schools Humanize Leadership?, in: Academy of Management Learning & Education, 14(4), S. 625-647.

Pettengil, J. (2013): Wharton MBA Highlights: Year One, online: http://whartonmagazine.com/blogs/highlights-of-a-wharton-mba-year-one/#sthash.ucdLKns1.dpbs [Stand: 07.05.2019].

Peus, C./ Wesche, J. S./ Streicher, B./ Braun, S./ Frey, D. (2012): Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanismus, in: Journal of Business Ethics, 107(3), S. 331-348.

Pfeffer, J. (2009): Leadership development in business schools: An agenda for change, in: The future of leadership development: The role of business schools, Stanford University, Graduate School of Business, Research Papers.

Pfeffer, J. (2013): You’re still the same: Why theories of power hold over time and across contexts, in: Academy of Management Perspectives, 27, S. 269–280.

Pfeffer, J./ Fong, C. T. (2002): The End of Business Schools? Less Success Than Meets The Eye, in: Academy of Management Learning and Education, 1(1), S. 78-95.

Pfeffer, J./ Fong, C. T. (2004): The business schools 'business': Some lessons from US experience, in: Journal of Management Studies, 41(8), S. 1501-1520.

Pietersen, C. (2018): A typology for the categorisation of ethical leadership research, in: African Journal of Business Ethics, 12(2), S. 54-69.

Podolny, J. M. (2009): The Buck Stops (and Starts) at Business School, in: Harvard Business Review, 87(6), S. 62-67.

Porter, L. R. (1997): Creating the Virtual Classroom. Distance Learning with the Internet, New York.

Provenzo, Eugene F. Jr. (2002): Du Bois on Education, Walnut Creek.

Putera, R. A./ Candra, M. (2016): ICT Implementation Policy on Education in the Eyes of Erich Fromm: To Have or To Be?, in: Research Journal of Social Science & Management, 6(8), S. 31-35.

Raelin, J. A. (2004): Don't bother putting leadership into people, in: The Academy of Management Executive, 18, S. 131–135.

Raelin, J. A. (2007): Toward an epistemology of practice, in: Academy of Management Learning & Education, 6, S. 495–519.

Rahmat, B. (2019): How being an introvert influenced my business school experience, online: https://www.hbs.edu/mba/blog/post/how-being-an-introvert-influenced-my-business-school-experience [Stand: 07.05.2019].

Rao, L. (2018): A Week in the Life, online: https://www.gsb.stanford.edu/programs/mba/student-life/week-in-the-life/luna-rao [Stand: 07.05.2019].

Rasche, A./ Gilbert, D./ Schedel, I. (2013): Cross-Disciplinary Ethics Education in MBA Programs: Rhetoric or Reality? in: Academy of Management Learning & Education, 12(1), S. 71-85.

Rauhvargers, A. (2013): Global University Rankings and Their Impact. Report II, Brussels.

Raymond A. Mason School of Business: online: https://mason.wm.edu [Stand: 21.04.19].

Rhodes, K. (2018): Founding America's First Research University, in: Econ Focus, Third Quarter, 23(3), S. 22-25.

Ridley, D. S./ Schutz, P. A./ Glanz, R. S./ Weinstein, C. E. (1992): Self-regulated learning: The interactive influence of metacognitive awareness and goal-setting, in: Journal of Experimental Education, 60(4), S. 293-306.

Rohs, P. (1991): Johann Gottlieb Fichte, München.

Rutherford, M. A./ Parks, L./ Cavazos, D. E./ White, C. D. (2012): Business ethics as required course: investigating the factors impacting the decision to require ethics in the undergraduate business core curriculum, in: Academy of Management Learning & Education, 11(2), S. 174-186.

Rynes, S. L./ Bartunek, J. M. (2013): Curriculum matters: Toward more holistic graduate education, in: Disrupt or be disrupted: Evidence-based strategies for graduate business school, Dierdorff, E. C./ Holtom, B (Hrsg.), Hoboken, S. 179-218.

Sandkühler, H. J. (2005): Handbuch Deutscher Idealismus, Stuttgart.

Schmetkamp, S. (2008): Achtung oder Anerkennung? Über die Verbindung zweier vermeintlich unversöhnlicher Begriffe, Basel.

Schrader, W. H. (1995): Selbst, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Ritter, J./ Gründer, K. (Hrsg.), Bd. 9, Basel, S. 292-305.

Schurr, J. (1979): Entwürfe zu einer transzendentalen Theorie der Bildung, in: Erneuerung der Transzendentalphilosophie im Anschluß an Kant und Fichte, Hammacher, K./ Mues, A. (Hrsg.), Stuttgart-Bad Canstatt, S. 373-394.

Schwartz, S. H. (1992): Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, in: Advances in experimental social psychology, Vol. 25, Zanna, M. P. (Hrsg.), San Diego, S. 1–65.

Schwehn, M. R. (1993): Exiles from Eden. Religion and the Academic Vocation in Amerika, New York.

Seele, P. (2016): Business Ethics without Philosophers? Evidence for and Implications of the Shift from applied philosophers to Business Scholars on the Editorial Boards of Business Ethics Journals, in: Metaphilosophy, 47(1), S. 75-91.

Segalla, M. (2008): Publishing in the right place or publishing the right thing: journal targeting and citations' strategies for promotion and tenure committees, in: European Journal of International Management, 2(2), S. 122-127.

Selznick, P. (1957): Leadership in Administration, Berkeley und Los Angeles.

Shamos, M. I. (2011): Handbook of Academic Titles, online: http://euro.ecom.cmu.edu/people/faculty/mshamos/Handbook.pdf [Stand: 26.04.2019].

Sharma, P. (2017): How coaching adds value in organizations – the role of individual level outcomes, in: International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 11(11), S. 1-17.

Sheikh, S. (2007): Curriculum Variation in MBA Programs: Executive MBA Programs Magnified, in: GMAC Research Reports, RR-07-06, https://www.gmac.com/~/media/Files/gmac/Research/research-report-series/educationprogramscurriculumvariationinmbaprogm.pdf [Stand: 27.04.2019].

Showry, M./ Manasa, K. V. L. (2014): Self-Awareness – Key to Effective Leadership, in: 16 The IUP Journal of Soft Skills, Vol. VIII, No. 1, S. 15-26.

Siep, L. (1979): Anerkennung als Prinzip der praktischen Philosophie, Freiburg/München.

Siep, L. (1992): Praktische Philosophie im Deutschen Idealismus, Frankfurt am Main.

Siep, L. (2006): Die Bewegung des Anerkennens in der Phänomenologie des Geistes, in: Phänomenologie des Geistes, Köhler, D./ Pöggeler, O. (Hrsg.), Berlin, S. 109-129.

Silvia, P. J./ O'Brien, M. E. (2004): Self-Awareness and Constructive Functioning: Revisiting "the Human Dilemma", in: Journal of Social and Clinical Psychology, 23(4), S. 475-489.

Sinek, S. O. (2014): Why good leaders make you feel safe, online: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe [Stand: 06.06.2018].

Sinek, S. O.(2009): Start With Why - How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action, New York.

Slater, D./ Dixon-Fowler, H. (2010): The future of the planet in the hands of MBAs: An examination of CEO MBA education and corporate environmental performance, in: Academy of Management Learning & Education, 9(3), 429–441.

Snook, S./ Nohria, N./ Khurana, R. (2012): The Handbook for Teaching Leadership: knowing, doing, and being, Los Angeles.

Spitzer, D. R. (1998): Rediscovering the Social Context of Distance Learning, in: Educational Technology, 38(2), S. 52-56.

Stanford Graduate School of Business (2019a): online: https://www.gsb.stanford.edu/experience/leadership [Stand: 27.03.2019].

Stanford Graduate School of Business (2019b): online: https://www.gsb.stanford.edu [Stand: 21.04.19].

Starkey, K./ Hall, C. (2011): The spirit of leadership: New directions in leadership education, in: Snook, S./ Nohria, N./ Khurana, R. (Hrsg.), The handbook for teaching leadership: Knowing, doing and being, London, S. 81-98.

Starkey, K./ Hatchuel, A./ Tempest, S. (2004): Rethinking the business school, in: Journal of Management Studies, 41(8), S. 1521-1531.

Starkey, K./ Tiratsoo, N. (2007): The Business School and the Bottom Line, Cambridge.

Stolz, C. D. (2008): Erfolgsmessung Informationsorientierter Websites, Norderstedt.

Sturm, T. (2009): Kant und die Wissenschaft vom Menschen, Paderborn.

Sturm, T. (2017): Reines und empirisches Selbstbewusstsein in Kants Anthropologie: Das "Ich" und die rationale Charakterentwicklung, in: Immanuel Kant: Die Einheit des Bewußtseins, Motta, G./ Thiel, U. (Hrsg.), Berlin, Boston, S. 195-220.

Sturma, D. (1985): Kant über Selbstbewußtsein. Zum Zusammenhang von Erkenntniskritik und Theorie des Selbstbewußtseins, Hildesheim.

Sutton, A./ Williams, H. M./ Allinson, C. W. (2015): A longitudinal, mixed method evaluation of self-awareness training in the workplace, in: European Journal of Training and Development, 39(7), S. 610 - 627.

Swain, B. (2019): Successful Leaders Know What Made Them Who They Are, in: Self-Awareness - HBR Emotional Intelligence Series, Harvard Business Review (Hrsg.), Boston, S. 37-47.

Symons, L./ Ibarra, H. (2014): What the scarcity of women in business case studies really looks like, in: Harvard Business Review Blog, online: https://hbr.org/2014/04/what-the-scarcity-of-women-in-business-case-studies-really-looks-like [Stand: 29.03.19].

The Financial Times LTD (2019): Global MBA Ranking 2019, online: http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2019 [Stand: 21.04.2019].

The University of Chicago Booth School of Business (2019): online: https://www.chicagobooth.edu/about [Stand: 30.03.19].

The Wharton School (2019a): online: https://www.wharton.upenn.edu/leadership/ [Stand: 27.03.19].

The Wharton School (2019b): online: https://www.wharton.upenn.edu [Stand: 21.04.19].

Thomas, H./ Lorange, P./ Sheth, J. (2013): The Business School in the Twenty-First Century - Emergent Challenges and New Business Models, Cambridge.

Tourish, D./ Craig, R./ Amernic, J. (2010): Transformational leadership education and agency perspectives in business school pedagogy: A marriage of inconvenience?, in: British Journal of Management, 21, S. 40-59.

Tugendhat, E. (1979): Selbstbewußtsein und Selbstbestimmung. Sprachanalytische Interpretationen, Frankfurt am Main.

Vaillant, G. (1977): Adaptation to life, Boston.

Vogel, R./ Hattke, F./ Petersen, J. (2017): Journal rankings in management and business studies: What rules do we play by? in: Research Policy, 46(10), S. 1707-1722.

Warr, P./ Bourne, A. (1999): Factors influencing two types of congruence in multi-rater judgements, in: Human Performance, Vol. 12 No. 3/4, S. 183-210.

Weber, M. (1988): Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, 9. Aufl., Tübingen.

Wetz, F. J. (1996): Friedrich W. J. Schelling zur Einführung, Hamburg.

White, R. P./ Hodgson, P./ Crainer, S. (1996): The Future of Leadership: Riding the Corporate Rapids into the 21st Century, London.

Wildt, A. (1982): Autonomie und Anerkennung - Hegels Moralitätskritik im Lichte seiner Fichte-Rezeption, Stuttgart.

Wilkinson, J. (2014): Verantwortung und Aufgaben von Universitäten als Institutionen in der Zivilgesellschaft um 21. Jahrhundert, in: Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts, Müller, C./ Zinth, C.-P. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 67-80.

Wilson, T. (1982): Qualitative „oder“ quantitative Methoden in der Sozialforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 34, S. 469-486.

Wobst Stanley, A. (2016): Full-Time MBA Success Stories, online: https://mason.wm.edu/programs/mbas/full-time-mba/admissions/index.php#chloe_chapman [Stand: 07.05.2019].

Wolf, W. (1995): Qualitative versus quantitative Forschung, in: Bilanz qualitativer Forschung. Band I: Grundlagen qualitativer Forschung, König, E./ Zedler, P. (Hrsg.), Weinheim, S. 309-329.

Wong, C. A./ Cummings, G. G. (2009): The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff, in: Journal of Leadership Studies, 3(2), S. 6-23.

Wong, C. A./ Spence Laschinger, H. K./ Cummings, G. G. (2010): Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality, in: Journal of Nursing Management, 18(8), S. 889-900.

Yale School of Management (2019): online: https://som.yale.edu/mission-objectives [Stand: 30.03.2019].

Yukl, G. (2013): Leadership in Organizations, 8. Auflage, Harlow.

Zull, J. (2002): The Art of Changing the Brain, Sterling.

www.adg-business-school.de

ADG Business School
an der Steinbeis-Hoch-
schule Berlin GmbH
Schloss Montabaur
56410 Montabaur

Zentrale:
T: +49 2602 14-444

info@adg-business-school.de
www.adg-business-school.de
www.adg-campus.de