

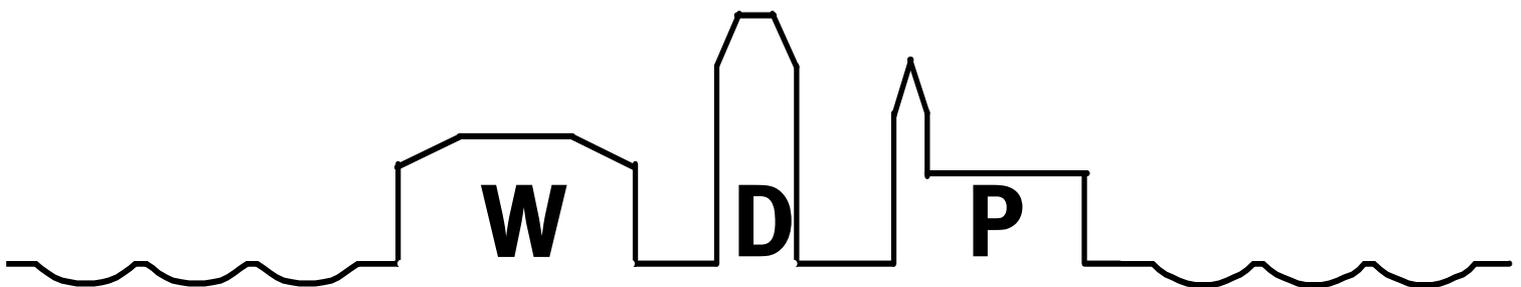


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Wismar Business School

Stefan Voll und Daniel Alt

**„Das große Ziel immer im Auge behalten“**  
Sportimmanente Indikatoren des Trainerstils  
von Jürgen Klopp – Transfermöglichkeiten für  
Führungskräfte in Genossenschaftsbanken

Heft 02/2014



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Hans-Eggert Reimers  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
University of Applied Sciences – Technology, Business  
and Design  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 7601  
Fax: ++49/(0)3841/753 7131  
E-Mail: [hans-eggert.reimers@hs-wismar.de](mailto:hans-eggert.reimers@hs-wismar.de)

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon:++49/(0)3841/753-574  
Fax: ++49/(0) 3841/753-575  
E-Mail: [info@hws-wismar.de](mailto:info@hws-wismar.de)  
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISBN 978-3-942100-15-1

JEL-Klassifikation L30, M12, M59

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2012.

Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur Veröffentlichung</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Grundlagen der Motivationspsychologie</b>	<b>6</b>
2.1 Motiv und Bedürfnis: Die Maslowsche Bedürfnispyramide	9
2.2 Motivation und Führung	11
2.3 Der transformationale Führungsstil	12
<b>3. Erfolgsfaktoren von Jürgen Klopp als Trainer von Borussia Dortmund</b>	<b>14</b>
3.1 Selbstvertrauen und positive Grundstimmung	14
3.2 Das Wir-Gefühl, Veränderungsbereitschaft und Respekt	15
<b>4. Schluss</b>	<b>16</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>17</b>

---

## **Vorwort zur Veröffentlichung**

Aus der Perspektive der Führungsforschung gehört Jürgen Klopp zu den transformationalen Führungspersonen, deren Führungsstil auf vier Komponenten basiert: Charisma bzw. Vorbildfunktion des Führenden, Motivation durch Zukunftsvisionen, Anregung zur Eigenverantwortung und individuelle Berücksichtigung des Einzelnen (Riedelbauch, K.: 2011, S. 13). Mit Blick auf die identifizierten Erfolgsfaktoren hat sich Jürgen Klopp bewusst oder unbewusst nach diesen Prinzipien des Führungsansatzes gerichtet.

Auf dieser Basis lassen sich weitere neun Erfolgsfaktoren benennen. Zielformulierung, Motivation, hoher Individualitätsgrad, Individuum versus Team, Selbstvertrauen, Fehlermanagement, Wir-Gefühl, Veränderung und Respekt sind die Erfolgsbausteine, die Borussia Dortmund in ihrem Geschäftsfeld zu einer der erfolgreichsten deutschen Mannschaft hervorheben. Diese Faktoren können auch den bankbetrieblichen Führungsalltag beflügeln und unternehmerischen Erfolg begünstigen.

Von Stefan Voll und Daniel Alt<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Stefan Voll ist Lehrstuhlinhaber für angewandte Sportwissenschaften an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Dr. Daniel Alt absolviert nach einem Studium der Theologie, (Sport-)Psychologie und BWL ein Trainee-programm in der Volksbank Forchheim eG.

## 1. Einleitung

Es mutet auf den ersten Blick grotesk an, die Verlierer des Champions-League Finales 2013 bzw. Bundesliga Zweiten 2014 als Musterbeispiel für die Frage zu verwenden, was Führungskräfte einer Bank von Jürgen Klopp lernen können. Wer orientiert sich schon gerne am Verlierer? Hätten wir dann lieber Jupp Heynckes oder Pep Guardiola<sup>2</sup> zur genossenschaftlichen Werbeikone auswählen sollen? Analog zum Fußball müssen wir auch noch zugeben: Aus der Perspektive des Kapitaleinsatzes, des Images oder der Unternehmensphilosophie betrachtet sind Genossenschaftsbanken scheinbar nicht der FC Bayern München des deutschen Bankenwesens. Mit gemeinschaftlichen Werten, der Besinnung auf das traditionelle Kerngeschäft und einer tiefen regionalen Verwurzelung lassen sich offenbar keine internationalen Rekorde aufstellen.

Die Frage nach den geeigneten Führungspersonen ist nicht erst mit Jürgen Klopp in den Blickwinkel der wissenschaftlichen Diskussion gerückt. In den folgenden Ausführungen soll anhand des Trainerstils von Jürgen Klopp untersucht werden, ob sich sportimmanente Indikatoren identifizieren lassen, die Führungskräften und Filialleitern Impulse für Transfermöglichkeiten bieten können. Ausgangspunkt der Überlegung soll zunächst der Ansatz von Bernard Bass und Bruce Avolio aus den 1990er Jahren sein. Die beiden Forscher konnten nachweisen, welche Auswirkungen die Veränderungen der Arbeitswelt auf Führungskräfte der Zukunft haben können (Bass, B./ Avolio, B.: 1990, S. 21-27). „Aus dem schnellen und tiefgreifenden Wandel in der Arbeitswelt und aus dem daraus resultierenden Flexibilisierungsdruck resultieren für Führungskräfte und Geführte Belastungen, die deren innovative Gestaltungspotenziale hemmen und langfristig Einschränkungen in deren physischer und psychischer Gesundheit bewirken können (Riedelbauch: 2011, S. 7). „Infolge der Veränderung der Arbeitsformen ergeben sich schließlich auch für Führungskräfte neue Anforderungen an die Handlungsfelder und das Führungsrepertoire. „Um präventiv die Leistungsfähigkeit und psychische Gesundheit zu erhalten, ist die Konzentration auf eine optimistische Zukunftsorientierung, auf Möglichkeiten der Partizipation und auf eine Orientierung an den vorhandenen Ressourcen und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten erforderlich. Das Konzept der transformationalen Führung [...] birgt das Potenzial, diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, indem das Augenmerk auf eine innovations- und entwicklungsförderliche Gestaltung der Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung gelegt wird“ (Riedelbauch: 2011, S. 7).

---

<sup>2</sup> Die Herren Cesare Prandelli oder Vincente del Bosque kommen für dieses Gremium aufgrund der aktuellen Unpässlichkeit leider nicht mehr in Frage.

## 2. Grundlagen der Motivationspsychologie

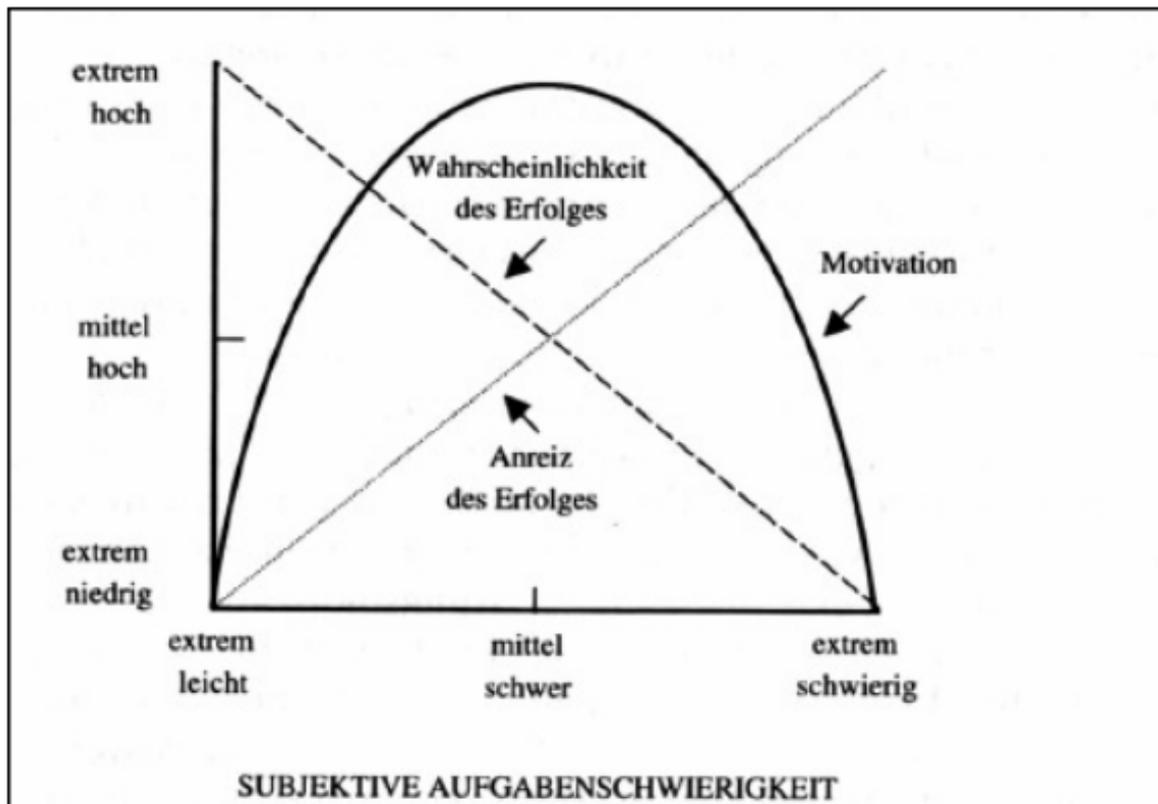
Aus der qualitativen Perspektive kann der Motivationsbegriff auf unterschiedliche Verhaltens- und Erlebnismerkmale bezogen sein. In der Alltagssprachlichen Verwendung ist Motivation als Streben, Bemühen, Wollen oder Wünschen aus der individuellen Selbsterfahrung heraus bekannt. Motivation an sich ist dabei nicht als kognitives Kunstprodukt gegeben, sondern im jeweiligen Kontext als bestimmtes Motivationsphänomen. Gemeinsam ist diesen Komponenten ihre aktivierende „Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand. [...] Der Motivationsbegriff ist vielmehr eine Abstraktionsleistung, mit der von vielen verschiedenen Prozessen des Lebensvollzugs jeweils diejenigen Komponenten oder Teilaspekte herausgegriffen und behandelt werden, die mit der ausdauernden Zielausrichtung unseres Verhaltens zu tun haben“ (Rheinberg, F./ Vollmeyer, R.: 2012, S. 15). Motivation wird also nicht als in sich homogene Einheit gesehen, sondern als Zusammenspiel aus kognitiven, affektiven, physiologischen und basalen Prozessen (Rheinberg, F.: 2009, S. 668). Allzu gern verfällt man dabei in Alltagssprachlich verwendete Synonyme wie Triebe, Beweggrund oder Wunsch. Eine entscheidende Funktion bei der Untersuchung von Leistungsmotiven kommt dabei dem sog. Gütemaßstab zu. Motivation wird dabei in Abhängigkeit von der jeweiligen Person und Situation konzipiert. Der Gütemaßstab, den eine Person in einer bestimmten Situation einer spezifischen Handlungsweise zuschreibt, lässt sich nicht in der Form verallgemeinern, dass man daraus generalisierte Lehrsätze motivationalen Handelns ableiten könnte (Rheinberg/ Vollmeyer: 2012, S. 62f.).

Motivation lässt sich also anhand verschiedener Motive näher betrachten. Sie lassen sich in primäre Motive, wie Durst oder Hunger, und sekundäre Motive (Macht, Lust) unterscheiden. „Menschen mit primärer Motivationslage sind stärker motiviert als sekundär motivierte, da sie durch das Handeln eine unmittelbare Befriedigung ihrer Motive erleben“ (Baumann, S.: 2000, S. 119). Sekundäre Motive lassen sich zumindest durch systematische Verstärkung in primäre Motive überführen. Motive können erklären, weshalb Personen immer wieder stärker als andere auf bestimmte Situationen fixiert sind und auf bestimmte Anreize bevorzugt reagieren. Diese Präferenzen können im Selbstbild der jeweiligen Person ausdrücklich repräsentiert sein oder ohne eine bewusste Kenntnisnahme der Person implizit als Steuerungsgrößen wirken (Rheinberg: 2009, S. 669). Für das vorliegende Thema soll der Umstand genügen, dass Motive die Gesamtheit der Motivation eines Individuums bilden und jegliche Handlungsweisen menschlichen Tuns beeinflussen. Motive sind dabei auf das Individuum bezogen, Ziele hingegen auf die Handlung. „Stimmen Ziel und Motiv überein, handelt der Mensch zweckfrei, er vollzieht eine Handlung um ihrer selbst willen. Klaffen Ziel und Handlung auseinander, so verfolgt er mit seiner Handlung einen Zweck“ (Baumann: 2000, S. 121).

Eine wichtige Grundlage der modernen Motivationsforschung bilden Erwartungs-mal-Wert-Theorien. Das Anstreben eines Zielzustandes, der mit einem Affekt verbunden ist, wird dabei als Kernstück der Motivation betrachtet und basiert auf zwei Voraussetzungen. Unter Erwartung wird zum einen verstanden, dass das Eintreten des Zielzustandes auch vorweggenommen werden kann. Zum anderen kann man davon ausgehen, dass der jeweilige Zielzustand einen Wertcharakter bzw. eine subjektive Bedeutung für das Individuum hat (Heckhausen, J./ Heckhausen, H.: 2010, S. 105f.). Im Gegensatz zu Trieben oder Instinkten geht man in der wissenschaftlichen Diskussion nicht davon aus, dass das Leistungsmotiv von sich aus dranghaft oder aktiv wird (Rheinberg/ Vollmeyer: 2012, S. 70). Heinz Heckhausen versuchte darzulegen, dass eine Person für bestimmte Grundsituationen des Lebensvollzugs gewisse Erwartungen und Zielvorstellungen entwickelt hat (Heckhausen, H.: 1974, S. 133-171). In der klassischen Motivationspsychologie unterscheidet man daher zwischen einem Motiv als überdauerndem Merkmal einer Person und der jeweiligen Motivation als korrelatives Resultat zwischen Situation und Motiv (Rheinberg/ Vollmeyer: 2012, S. 70). Nach John William Atkinson richten sich Menschen bei der Bewertung einer Situation zunächst nach der Erfolgswahrscheinlichkeit, ein genanntes Ziel auch erreichen zu können. Das Erfolgserlebnis als leistungsthematischer Anreiz wiederum ist dafür umso größer, je schwieriger die Aufgabe im Vorfeld eingeschätzt wird. Zwischen dem Erfolgsanreiz und der Erfolgswahrscheinlichkeit besteht eine invers lineare Beziehung. Dementsprechend hat eine extrem schwere Aufgabe zwar einen hohen Erfolgsanreiz, besitzt aber kaum mehr einen leistungsmotivierenden Stellenwert, da die Erfolgswahrscheinlichkeit als sehr gering eingeschätzt wird. Umgekehrt wird eine extrem leichte Aufgabe mit einer sehr hohen Erfolgswahrscheinlichkeit eingeschätzt, ihr Erfolgsanreiz ist dagegen schwindend gering, weil die Aufgabe als zu leicht eingestuft wird. Als attraktiv und leistungsmotivierend gelten mittelschwere Aufgaben, bei denen sowohl Erfolg als auch Misserfolg möglich sind und für die jeweilige Person als erreichbar bzw. machbar eingestuft werden. Die folgende Abbildung soll den Zusammenhang noch einmal verdeutlichen (Rheinberg/ Vollmeyer: 2012, S. 71f).

Die Aufgabenschwierigkeit kann also nicht absolutiert werden, sondern ist subjektiv auf die Fähigkeiten des Handelnden bezogen. Dabei ist nicht nur die Stärke des Leistungsmotivs relevant, sondern ebenso die Richtung (Beckmann/ Heckhausen: 2010, S. 132-134). In riskanten Situationen denken viele Mitarbeiter viel eher an einen möglichen Misserfolg und deren Konsequenzen als an ein weniger für möglich eingeschätztes Gelingen. Dann werden bereits im Vorfeld Möglichkeiten abgewogen, wie sich schadhafte Folgen am besten eingrenzen lassen (Rheinberg/ Vollmeyer: 2012, S. 73).

Abbildung 1: Die Kurve aufsuchender Leistungsmotivation im Risikowahlmodell



Quelle: modifiziert nach Atkinson (1957)

Die Ursachenerklärung für Erfolg oder Misserfolg einer Handlung hängt schließlich entscheidend davon ab, welche eigenen Fähigkeiten man dafür verantwortlich macht. Die Konsequenzen bei Misserfolg sind ganz anders gelagert, wenn man die Ursache dafür in der eigenen ‚Unfähigkeit‘ bzw. mangelndem Vermögen zur Bewältigung einer Aufgabe sieht, als im Grad der Aufgabenschwierigkeit oder schlichtweg ‚Pech‘ (Rheinberg/ Vollmeyer: 2012, S. 81f.). Eine nicht repräsentative Untersuchung der Vertriebssteuerung einer Genossenschaftsbank im norddeutschen Raum macht den Zusammenhang noch einmal deutlich. Das Kreditinstitut gibt seinen Beratern Individualziele vor, die nach der jeweiligen Produktgruppe unterschiedlich bepunktet werden. Bei einer Kontoeröffnung erhält der Mitarbeiter beispielsweise 4 Punkte, für einen Bausparvertrag (je 10.000 €) 2 Punkte, für einen Konsumkredit je 1.000€ 3 Punkte. Für jeden erreichten Punkt erhält der Mitarbeiter eine Bonuszahlung in Höhe von 4€. Die gesamte Systematik mündet in einer Beraterbilanz, in der auch die Volumenveränderungen des Anlagevermögens des gesamten zugeordneten Kundenstammes berücksichtigt werden. Kauft sich z.B. ein Kunde ein neues Auto für 20.000€ und bezahlt – wie in nicht seltenen Fällen üblich – den Kaufpreis von seinem Anlagevermögen, werden

dem zugeordneten Berater 12 Punkte abgezogen. Gleiches gilt bei Erbfällen: Lösen die Erben die Konten eines verstorbenen Kunden auf und ziehen die Gelder zu ihrer Hausbank ab, werden die Mittelabflüsse ebenfalls mit Minuspunkten belegt. Aus dem Blickwinkel der Vertriebssteuerung und Unternehmensorganisation mag diese Art der Punkteregelung durchaus plausibel erscheinen, unter motivationalen Gesichtspunkten ist die Systematik schlichtweg desaströs. Abgesehen von den Grundsätzen der Vertriebssteuerung wäre ohnehin zu bedenken, ob eine Genossenschaftsbank die genossenschaftlichen Prinzipien nicht auf perfide Weise pervertiert, wenn sie ihre Mitarbeiter für systemisch bedingte Rahmenbedingungen bestraft.

## 2.1 Motiv und Bedürfnis: Die Maslowsche Bedürfnispyramide

Als Begründer der humanistischen Psychologie unternahm Abraham Maslow einen alternativen Versuch der Klassifikation von Motiven. Grundannahme dabei bildet die Fähigkeit des Menschen zu wertgeladener Selbstverwirklichung. Dementsprechend entwickelte Maslow fünf Bedürfnisklassen, die er in einer wertbezogenen Hierarchie entsprechend ihrer Rolle in der Persönlichkeitsentwicklung ordnete, wie Abbildung 2 grafisch darstellt (Scheffer, D./ Heckhausen, H.: 2010, S. 57).

Abbildung 2: Die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow



Quelle: Eigene Darstellung

Sie setzen sich zunächst aus psychologischen Bedürfnissen, Sicherheitsbedürfnissen, Sozialbedürfnissen und Wertschöpfungsbedürfnissen zusammen. Physiologische Bedürfnisse entsprechen unseren Grundbedürfnissen nach Nahrung, Kleidung oder einer Unterkunft. Sie haben Vorrang vor allen anderen Bedürfnissen. Sicherheitsbedürfnisse meinen z.B. den Schutz vor Unfällen, Krankheiten oder der Beständigkeit eines Arbeitsplatzes. In den Sozialbedürfnissen spiegelt sich unser Verlangen nach zwischenmenschlicher Interaktion wieder oder der Wunsch nach sozialer Anerkennung. Die Selbstverwirklichung steht als sogenanntes Wachstumsbedürfnis an der Spitze der Bedürfnispyramide (Schreyögg, G./ Koch, J: 2010, S. 195-197). Damit ist u.a. der kreative Freiraum der Persönlichkeit und deren Unabhängigkeit gemeint (Baumann: 2000, S. 126-128). Maslow geht davon aus, dass ein Bedürfnis seine aktivierende und das Handeln beeinflussende Wirkung nur solange entfaltet, wie es unbefriedigt ist. Mit der Befriedigung physiologischer Bedürfnisse wird das Sicherheitsbedürfnis überhaupt erst als Mangelzustand wahrgenommen (Scheffer/ Heckhausen: 2010, S. 57). „Selbstverwirklichung kann erst verhaltensbestimmend werden, wenn alle übrigen Bedürfnisse befriedigt sind. Insofern ist Selbstverwirklichung eine Folge von Bedürfnisbefriedigung und kann damit, ähnlich wie Lernen, als ein Wert bzw. eine Befriedigungsfolge definiert werden“ (Scheffer/ Heckhausen: 2010, S. 58). Gerade hieran lässt sich ein Dilemma der Motivationspsychologie verdeutlichen. Wenn ein Vorstand bei der Jahresversammlung seinen Mitarbeitern die Garantie sämtlicher Arbeitsplätze für die folgenden vier Jahre ausspricht, so fühlen sich gerade diejenigen Mitarbeiter motiviert, deren vornehmliches Motiv das Bedürfnis nach Sicherheit darstellt. Mitarbeiter, deren Sicherheitsbedürfnis z.B. aufgrund der eigenen fachlichen Qualifikation ohnehin befriedigt ist, wird diese Information des Vorstandes kaum berühren. Die Bereitschaft, das Unternehmen zu verlassen, ist dann umso höher, wenn es der Vorstand versäumt, die Tatsache der Arbeitsplatzgarantie mit der angemessenen Anerkennung der bisherigen Leistung seiner Mitarbeiter zu verbinden.

Leistungsmotivation ist bis heute das am intensivsten untersuchte Motiv. Von leistungsmotiviertem Verhalten wird dann ausgegangen, wenn es um die Auseinandersetzung mit einem Gütemaßstab geht. Dieses Streben nach Exzellenz setzt umgekehrt einen Maßstab voraus, anhand dessen eine Leistung bewertet werden kann (Brunstein, J./ Heckhausen: 2010, S. 145f.). In den meisten Genossenschaftsbanken erhalten die Mitarbeiter im Vertrieb Zielvorgaben. Die Akzeptanz von fremd gesetzten Zielen ist dabei umso höher, je wahrscheinlicher Mitarbeiter das Erreichen der Ziele einschätzen und je näher die zu erwartenden Ergebnisse den mit den individuellen Motiven verbundenen Zielen stehen (Kleinbeck, U.: 2009, S. 351).

Der Einsatz von Leistungsvoraussetzungen in Genossenschaftsbanken hängt also von zwei Faktoren ab: Zum einen vom Ausmaß der individuellen Fähig-

keiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters, zum anderen von der Bereitschaft, diese individuellen Ressourcen zielgerichtet im Dienst effizienter Arbeit zu nutzen. Das Erreichen der Produktivitätsziele von Genossenschaftsbanken beruht letztlich auf dem Ergebnis dieses Einsatzes (Kleinbeck: 2009, S. 347). Die individuellen Fähigkeiten eines Mitarbeiters lassen sich freilich durch gezielte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ausbauen. Damit kann allerdings noch nicht gewährleistet werden, dass ein Mitarbeiter seine Fähigkeiten in den Dienst der Organisation stellt, wenngleich eine motivationsfördernde Arbeitsumgebung nicht nur im Interesse der Organisation steht (Kleinbeck: 2009, S. 347f.).

## 2.2 Motivation und Führung

Unter Führung wird vereinfacht die zielgerichtete Einflussnahme auf andere verstanden (Dörr, S.: 2008, S. 7). „Einfluss kann definiert werden als Veränderung in den Einstellungen, Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen von Zielpersonen als Ergebnis von Einflussbemühungen der Führungsperson“ (Weinert, A.: 2004, S. 458). Dabei kann zunächst zwischen der Führung durch Strukturen bzw. Systeme und der Führung durch Menschen unterschieden werden.<sup>3</sup> Dementsprechend ging die frühere Führungsforschung verstärkt der Frage nach, welche Persönlichkeitseigenschaften für Führungspersonen besonders charakteristisch sind. Vornehmlich ging es dabei um die Identifikation eines Eigenschaftsprofils von Führungspersönlichkeiten, das auf der Annahme einer zeitlich und situativ stabilen Persönlichkeitsdisposition von Führungskräften basierte. Im Laufe der 1950er Jahre verschob sich daher der Untersuchungsgegenstand von Persönlichkeitseigenschaften hin zum Führungsverhalten. Die Diskussion um Mitarbeiterorientierung oder Aufgabenorientierung lässt sich im Konzept des Führungsstils zusammenfassen und verdeutlicht den Zusammenhang aus Führungserfolg und Führungsstil. Erst mit dem kontingenztheoretischen Ansatz wurden auch die Merkmale bestimmter Situationen und deren Einfluss auf den Führungserfolg systematisch untersucht (Kerschreiter/ Brodbeck/ Frey: 2006, S. 621f).

Der Ansatz der transaktionalen Führung basiert auf Aushandlungsprozessen, bei denen der Führende den Geführten dazu bringt, ein von ihm gewünschtes Verhalten zu vollziehen. Die Geführten wiederum erhalten im Gegenzug Belohnungen bzw. Vorteile, die für sie wertvoll sind (Borgmann: 2013, S. 91-

---

<sup>3</sup> Dementsprechend umfassen die meisten Führungstheorien die Elemente Ziel, Einfluss und Gruppe; vgl. Kerschreiter, R./ Brodbeck, F./ Frey, D.: Führungstheorien. In: Bierhoff, H.-W./ Frey, D.: Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. (=Handbuch der Psychologie 3) Göttingen e.a. 2006, S. 619; ergänzend Blessin, B./ Wick, A.: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Konstanz/ München <sup>7</sup>2014, S. 113f.; vgl. Milberg, J.: Unternehmenskultur und Führung. In: Jenewein, W./ Heidbrink, M./ Heuschele, F. (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen. Stuttgart 2014, S. Xf.

93). Nach Bernd Blessin und Alexander Wick ist das Modell dem Ansatz des rational agierenden homo oeconomicus verpflichtet (Blessin/ Wick: 2014, S. 116). Bedürfnisse, Werte und Ziele der Geführten werden nach diesem Ansatz als implizit gegeben angenommen (Kerschreiter/ Brodbeck/ Frey: 2006, S. 624). Demnach agieren Führungskraft und Mitarbeiter als rationale Partner, die Aufwand, Chancen und möglichen Nutzen vorab genau kalkulieren (Dörr: 2008, S. 12). Die Provisions- bzw. „Punkte“-regelung der oben beschriebenen Genossenschaftsbank gründet ebenfalls auf dieser Annahme. Der Geschäftsstellenleiter einer Filiale erhält vom Vorstand der Bank ein Jahresziel für seinen Geschäftsbereich und gibt daraufhin seinen Mitarbeitern die jeweiligen Jahresziele vor. Als Belohnung bei Zielerreichung erhält der Mitarbeiter entsprechende Punkte, für die er einen Gehaltszuschlag oder weitere Incentives (Tank- oder Einkaufsgutscheine) erhält. Schon die verkürzte Zusammenfassung dieses Ansatzes zeigt dessen fundamentalen Schwachpunkt auf: In motivationaler und kundenbezogener Hinsicht geht der Ansatz von Annahmen aus, die er selbst nicht garantieren kann.

### 2.3 Der transformationale Führungsstil

Der transformationale Führungsstil geht im Gegenzug dazu über die reine Befriedigung sozialer und ökonomischer Ziele hinaus und befasst sich mit den Aktivitäten der Führungskraft, die eine Veränderung der Ziele, Ansprüche und Bedürfnisse der Geführten bewirken (Borgmann: 2013, S. 94). „Damit geht die spezifische Wirkung transformationaler Führung über das Erbringen von Leistungen im Austausch für Belohnungen hinaus. Die Geführten werden durch das transformationale Führungsverhalten beispielsweise motiviert, sich für höhere Ziele wie eine gemeinsame Vision einzusetzen und nicht nur im eigenen Interesse zu handeln“ (Kerschreiter/ Brodbeck/ Frey: 2006, S. 624). Die Erhöhung der Selbstwirksamkeit und des Selbstwertgefühls sind daher wesentliche Paradigmen des transformationalen Ansatzes, dessen Ausgangspunkt die organisationale Veränderung darstellt.<sup>4</sup>

Das Konzept der transformationalen Führung wurde durch Bernard Bass weiterentwickelt und auf vier Kernkomponenten abgestellt: Charisma, inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulation und individuelle Wertschätzung. Der Führende übernimmt dabei mehr die Rolle eines Mentors oder Coachs (Bass, B.: 1998). „Bemerkenswert ist, dass Mitarbeiter, die mit ihrer

---

<sup>4</sup> Vgl. Dörr (2008), S. 13; ob man darin wie Blessin/ Wick (2014), S. 116, biblische Wurzeln bei Johannes' dem Täufer erkennen mag (metanoiete), sei dahingestellt, wenngleich das biblische ‚Kehrt um und tut Buße‘ in Zeiten der Finanzmarktkrise seinen Aktualitätsbezug offenbar nicht verloren hat; dazu der Beitrag von Koziol, K.: Der Sinn macht den Erfolg. Mit christlichen Werten Unternehmen führen. Ostfildern 2013.

Führungskraft eher zufrieden sind, ein überdurchschnittlich hohes Commitment aufweisen, weniger Stress erleben und weniger unter psychosomatischen Beschwerden leiden als Mitarbeiter, die mit ihrer Führungskraft unzufrieden sind“ (Riedelbauch: 2011, S. 11). Die Annahme einer unidirektionalen Einflussnahme der Führungskräfte auf die Mitarbeiter würde allerdings zu kurz greifen. Unter interaktionalen Gesichtspunkten kann das Verhältnis von Mitarbeiter und Führungskraft als wechselseitige Einflussnahme verstanden werden (Schettgen: 1991, S. 315-319). Führungserfolg ist dann als Funktion von sozialer Interaktion und der jeweiligen Situation zu interpretieren (Gebert: 2002, S. 31-33). Es erklärt sich so besehen fast von selbst, dass die entscheidende Bezugsgröße für das Funktionieren des einzelnen Mitarbeiters und der Gesamtorganisation das Phänomen der Interaktionsqualität darstellt (Riedelbauch: 2011, S. 11). Der Hintergrund dieser Grundannahme ist die Unterscheidung zwischen Management und Leadership als zwei unterschiedliche Ideal-Typen von Führungspersonen (Dürselen, F.: 2014, S. 94-96). Nach Warren Bennis und Bert Nanus richtet der Typ *Manager* sein Augenmerk vornehmlich darauf, die Dinge richtig zu tun, wohingegen der Typus *Leader* bestrebt ist, die richtigen Dinge zu tun (Bennis/ Nanus: 1985, S. 27-33). In der Definition von Jay Conger lassen sich diesbezüglich drei Funktionen erkennen, die Management und Leadership voneinander abgrenzen: Die Etablierung einer gemeinsamen Entwicklungslinie bzw. einer Zukunftsvision, die Ausrichtung der Geführten auf dieses Entwicklungsziel und die Inspiration der Führungskraft bzw. Motivation der Geführten (Conger, J.: 1992, S. 41f.). Leader setzen dabei verstärkt auf Vertrauen, richten ihre Konzentration auf den Menschen und bieten Langzeitperspektiven und Weitblick. Sie hinterfragen das Was und das Warum und fordern damit letztlich permanent den Status quo heraus. „Transformationale bzw. charismatische Führungspersonen gestalten die Interaktion zu ihren Mitarbeitern, indem sie diese emotional ansprechen und kognitiv herausfordern. Sie nehmen Einfluss, indem sie attraktive Visionen vermitteln, gemeinsame Interessen in den Mittelpunkt stellen, vorbildhaftes Verhalten zeigen und die Mitarbeiter individuell unterstützen und fördern“ (Riedelbauch: 2011, S. 12f). Nach Kerstin Riedelbauch führt transformationale Führung letztlich dazu, dass Mitarbeiter ihr eigenes Anspruchsniveau deutlich erhöhen und Leistungen erbringen, die über die ursprüngliche Erwartungshaltung hinausgehen. Die Konsequenzen für die Arbeitszufriedenheit und das psychische Wohlbefinden am Arbeitsplatz müssen an dieser Stelle nicht eigens erläutert werden (Riedelbauch: 2011, S. 13). Es scheint evident, dass das transaktionale dem transformationalen Führungsverhalten in Bezug auf die genannten Erfolgsfaktoren unterlegen ist (Howell, J./ Avolio, B.: 1993, S. 896-901).

### **3. Erfolgsfaktoren von Jürgen Klopp als Trainer von Borussia Dortmund**

Jürgen Klopp entwickelte zusammen mit seinen Spielern vor Beginn der Spielzeit das Saisonziel, die Individualressourcen jedes einzelnen Spielers optimal auszuschöpfen und so für den Gesamterfolg gewinnbringend einzusetzen. Das Mannschaftsminimalziel wirkte dabei ebenso motivationsauslösend wie das weitergehende Ziel, in der Champions-League das Achtelfinale zu erreichen. In der Sportpsychologie kann ein von allen Beteiligten gestecktes Ziel dann seine Strahlkraft und Sogwirkung entwickeln, wenn es nach Abgleich mit den Ressourcen und situativen Möglichkeiten von allen Beteiligten als erreichbar eingeschätzt wird (Malik, F.: 2013, S. 223-226). Dadurch wird ein Motivationsgeschehen ausgelöst, das von der Überzeugung getragen ist, ein Idealbild (Ziel) Wirklichkeit werden zu lassen. Als Folge daraus bleiben negative Gedanken weitgehend ausgeschlossen und eine offensive, mutige Spiel- und Denkweise kann entstehen. Zeitlich überlebt hat sich allerdings das frühere Dogma des Spitzensports „Die Mannschaft ist der Star!“. Individuelle Potenziale und persönliche Handlungsweisen kommen damit nicht zur vollen Entfaltung. Ein zu starres Korsett gibt dem starken Individualisten nicht die Möglichkeit, sein kreatives Potenzial auszuschöpfen. Zahlreiche Erfolgsmodelle aus der Sportpsychologie und die Führungsstrategie von Trainer Jürgen Klopp legen eine modifizierte Auffassung dieser Grundauffassung nahe. Eine zu starke Ausrichtung auf das Wohl des Teams bedeutet im Umkehrschluss auch, die individuellen Qualitäten und kreativen Ressourcen begnadeter Einzelspieler einzuschränken und die Entfaltung des kreativen Potenzials zu gängeln. Es scheint evident, dass sich in solchen Verhältnissen kaum Spontaneität, Spielwitz und Instinkt entwickeln können (Serena, D./ Benz, M./ Mielke, G.: 2014, S. 157). Mit Bezug auf diesen Mechanismus ist der Individualitätsgrad der einzelnen Mitarbeiter zu berücksichtigen. Neben fachlichen Anforderungen bleibt vor allem zu klären, ob die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und kreativen Potenziale eines Mitarbeiters durch pauschale Vertriebsschulungen hinreichend berücksichtigt werden. Das persönliche Gespräch zwischen Führungskraft und Vertriebsmitarbeiter sollte an dieser Stelle nicht unterschätzt werden (Dürselen: 2014, S. 99f.). Die Grundfrage lautet daher: Wie lassen sich individuelle Qualitäten für den Mannschaftserfolg zur Geltung bringen, so dass auch ein kooperierendes Miteinander bei gleichzeitiger Ausschöpfung sämtlicher Ressourcen gelingt?

#### **3.1 Selbstvertrauen und positive Grundstimmung**

„Wir trauen uns zu, jeden Gegner zu schlagen!“ Diese Aussage von Abwehrspieler Mats Hummels bei verschiedenen Fernsehinterviews macht deutlich, mit welcher mentalen Grundausrichtung die Spieler von Borussia Dortmund in jedes Spiel gingen. Diese Verfasstheit basiert auf einer ausgewiesenen Fit-

ness, die sich die Mannschaft in der Vorbereitung auf die Saison erarbeitet hatte. Hinzu kommt die Tatsache, dass man sich bei individuellen Fehlern stets auf den Rückhalt im Mannschaftsgefüge und beim Trainer verlassen konnte. Dies war der Entwicklung eines leistungsfördernden Selbstvertrauens, vor allem bei jungen Spielern, zuträglich. Durch entsprechende Maßnahmen verstand es Jürgen Klopp, die positive mentale Grundstimmung über die gesamte Spielzeit hinweg aufrecht zu erhalten.

Auf den leistungsfördernden Zusammenhang aus gesundem Selbstvertrauen und der davon getragenen Emotionalisierung hat Jürgen Baumann bereits hingewiesen (Baumann: 2009). Wie beseelt von dieser positiven Grundstimmung wirkte die Mannschaft von Borussia Dortmund auch im Champions-League-Finale 2013. Sichtbar wurde dies durch eine erhöhte Kreativität, reflektierte Risikobereitschaft, ungezwungenes Miteinander und immense Leistungsbereitschaft.

Jürgen Klopp gab seinen Spielern dabei immer wieder zu verstehen, dass sie auch Fehler machen dürfen. Vor allem für junge und ungefestigte Spieler ist die Gewissheit, dass eigene Fehler nicht unmittelbar mit existenziellen Konsequenzen verbunden sind, von ausschlaggebender Bedeutung. Eine unmittelbare Ahndung von Fehlern führt zu Versagensängsten. Risikoreicheres Spiel wird damit unterbunden und ein zögerliches Sicherheitsspiel gewinnt die Oberhand. Gerade in der Finanzberatung kann sich zu zauderhaftes Verhalten geschäftshemmend auswirken. Vor allem junge Berater sollten ausreichend Freiraum erhalten, ihre jugendliche Unbekümmertheit, intrinsische Leistungsmotivation und kreative Spontaneität in identifizierbare Erfolgsfaktoren übertragen zu können. Hier sind Führungskräfte und Filialleiter besonders in ihrer Funktion als *Coach* gefragt.<sup>5</sup>

### **3.2 Das Wir-Gefühl, Veränderungsbereitschaft und Respekt**

In keiner Phase der Saison hörte man aus der Dortmunder Mannschaft, dass einzelne Spieler unzufrieden mit ihren Einsatzzeiten waren. Jürgen Klopp erreichte es, dass jeder Spieler seine individuellen Ziele in das Mannschaftsziel integrierte und die Überordnung des gemeinsamen Ziels über das Einzelziel akzeptierte. Jürgen Klopp konnte dadurch die Wichtigkeit der Mannschaftsidentität verdeutlichen und löste eine Reflexion über die eigene Rolle des Einzelspielers aus, hinter der auch das Bewusstsein der eigenen Ersetzbarkeit steht. Das Ergebnis war eine emotionale Stabilität in der Teamstruktur, die regelmäßig zu einer geschlossenen Mannschaftsleistung führte gemäß des aris-

---

<sup>5</sup> Mit einem Praxisbeispiel vgl. Kind, A.: KIND Hörgeräte: Führung im Filial-Einzelhandel am Beispiel der Verankerung einer Markenidentität. In: Jenewein, W./ Heidbrink, M./ Heuschele, F. (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen. Stuttgart 2014, S. 84f.; vgl. Collardi (2014), S. 122f.

totalistischen Prinzips „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“.

Ganz bewusst integrierte Jürgen Klopp in die Gesamtphilosophie auch Neuerungen vor allem abseits des Fußballplatzes. Im Vordergrund standen dabei nicht nur Abwechslungsgründe, sondern vor allem teambildende Maßnahmen, um Teamfähigkeit und gegenseitige Verantwortung zu trainieren. Dadurch konnten Langeweile und Eintönigkeit des Arbeitsalltages vermieden werden, während gleichzeitig zusätzliche Anreize geschaffen wurden. Diese Gesamtphilosophie kann auch in einer Genossenschaftsbank angewendet werden. Für junge Bankmitarbeiter, die erst neu in einen Geschäftsbereich kommen, kann dies überaus integrationsfördernd wirken und helfen, die eigene Position innerhalb und außerhalb des Teams zu finden.

Vordergründig wirkt Jürgen Klopp zumeist kumpelhaft und flapsig. Dennoch kann von fehlendem Respekt keinerlei Rede sein. Der Respekt, den Jürgen Klopp seinen Spielern entgegenbrachte, steigerte deren Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl erkennbar. Aus Respekt sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter in Bewertungs- und Entscheidungsprozesse einbinden. Aus Reagierenden lassen sich damit interaktiv agierende Mitarbeiter gewinnen.

Bei Borussia Dortmund bezog sich diese Teilhabe nicht nur auf den emotionalen Bereich („Was machen wir, wenn wir ein Tor einfangen?“ „Brust raus!“), sondern auch auf den strukturellen („Was haben wir gut oder schlecht gemacht? Was können wir noch besser machen?“). Diese nahezu demokratischen Strukturen, verbunden mit gegenseitigem Respekt zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, aber auch unter den Mitarbeitern selbst, begünstigen vor allem die Identitätsentwicklung und Mündigkeit von jungen Mitarbeitern in der Bankberatung nachhaltig. Es mag durchaus überraschen, dass vermeintlich antiquierte Umgangsformen und Anstand eine wesentliche Basis des Dortmunder Respekts bildete.

#### **4. Schluss**

Aus der Perspektive der Führungsforschung war die Auswahl von Jürgen Klopp als Werbeikone des Genossenschaftsverbandes genau richtig. Geht man davon aus, dass die Mentalität junger Spieler bei Borussia Dortmund vergleichbar ist mit der Mentalität junger Mitarbeiter in Genossenschaftsbanken, lassen sich zahlreiche Ansätze für einen erfolgreichen Führungsstil bei Jürgen Klopp finden. Indem Führungskräfte „den Schwerpunkt auf positive Phänomene wie Begeisterung, Identifikation, Sinnfindung und soziale Unterstützung“ (Riedelbauch: 2011, S. 8) legen, kann das hier vorgestellte Beispiel dazu beitragen, Veränderungsprozesse in Banken effektiv zu gestalten und Fehlbelastungen im Arbeitsumfeld zu reduzieren (Riedelbauch: 2011, S. 8).

## Literaturverzeichnis

- Bass** B (1998): Transformational Leadership, Mahwah.
- Bass, B, Avolio, B** (1990): Developing transformational leadership: 1992 and beyond. In: Journal of European Industrial Training 14/ 5.
- Baumann** S (2000): Psychologie im Sport, Aachen.
- Baumgartner** P (2014): Leadership leben. Charakter und Charisma entscheiden, Kulmbach.
- Beckmann** J, **Heckhausen** H (2010): Motivation durch Erwartung und Anreiz, in: Heckhausen J, Heckhausen H (Hrsg.): Motivation und Handeln, Berlin/ Heidelberg, S.105-144.
- Bennis** W, **Nanus** B (1985): Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens, Frankfurt a.M.
- Bierhoff** H.-W, **Frey** D (2006): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie, Göttingen.
- Blessin** B, **Wick** A (2014): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, Konstanz/ München.
- Borgmann** L (2013): Führung mit Kick. Transaktionale und transformationale Führung im professionellen Fußball: Schriften zur Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie 65, Hamburg.
- Brandstätter** V, **Otto** J (2009): Handbuch der allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion, Göttingen.
- Brunstein** J, **Heckhausen** H (2010): Leistungsmotivation, in: Heckhausen J, Heckhausen H (Hrsg.): Motivation und Handeln, Berlin/ Heidelberg, S.145-192.
- Collardi** B (2014): Julius Bär: Führen von Wachstum und Wandel. Gestaltungslinien gelungener Führung bei der Julius Bär Gruppe, in: Jenewein W, Heidbrink M, Heuschele F (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen, Stuttgart, S. 111-125.
- Conger** J (1992): Learning to lead. The art of transforming managers into leaders, San Francisco.
- Dörr** S (2008): Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung, München/ Mering.
- Dürselen** F (2014): LGT Group: Werte im Wandel, in: Jenewein W, Heidbrink M, Heuschele F (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen, Stuttgart, S.89-107.
- Felfe** J (2005): Charisma, transformationale Führung und Commitment, Köln.
- Gebert** D (2002): Führung und Innovation, Stuttgart.
- Heckhausen** H: Motive und ihre Entstehung, in: Weinert F (1974): Pädagogische Psychologie, Bd.1. u.a. (Hrsg.), Frankfurt a.M. , S. 134-171.
- Heckhausen** J, **Heckhausen** H (2010): Motivation und Handeln (Hrsg.), Berlin/ Heidelberg.
- Hinterhuber** H (2013): Führen mit strategischer Teilhabe. Wie sich die Lücken zwischen Strategie und Ergebnissen schließen lassen, Berlin.
- Hofbauer** H, **Kauer** A (2014): Einstieg in die Führungsrolle. Praxishandbuch für die ersten 100 Tage.
- Howell** J, **Avolio** B (1993): Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation. Key predictors of consolidated-business-unit performance. Journal of applied psychology 78/ 6, Washington.
- Jancsary** D (2013): Die rhetorische Konstruktion von Führung und Steuerung. Eine argu-

mentationsanalytische Untersuchung deutschsprachiger Führungsgrundsätze, Forschungsergebnisse der WU Wirtschaftsuniversität Wien, Frankfurt a.M.

- Jenewein W, Heidbrink M, Heuschele F** (2014): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen (Hrsg.), Stuttgart, S. 1-16.
- Kerschreiter, Brodbeck, Frey** (2006): Führungstheorien, in: Bierhoff H.-W, Frey D (2006): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie, Göttingen
- Kind A, KIND Hörgeräte** (2014): Führung im Filial-Einzelhandel am Beispiel der Verankerung einer Markenidentität, in: Jenewein W, Heidbrink M, Heuschele F (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen, Stuttgart, S. 71-87.
- Kleinbeck U**: Motivation in Arbeit und Beruf, in: Brandstätter V, Otto J (2009): Handbuch der allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion, Göttingen, S.347-359.
- Koziol K** (2013): Der Sinn macht den Erfolg. Mit christlichen Werten Unternehmen führen, Ostfildern.
- Malik F** (2013): Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt a.M.
- Milberg J** (2014): Unternehmenskultur und Führung, in: Jenewein W, Heidbrink M, Heuschele F (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen, Stuttgart, S. VII-XIII.
- Pohl A, Pohl R.** (2014): DVAG: Prinzipien, Herausforderungen und Erfolgsrezepte für die Führung des größten eigenständigen Finanzvertriebs Deutschlands, in : Jenewein W, Heidbrink M, Heuschele F (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen, Stuttgart, S. 169-187.
- Rheinberg F** (2009): Handbuch der allgemeinen Psychologie: Motivation und Emotion, Göttingen.
- Rheinberg F, Vollmeyer R** (2012): Motivation. Grundriss der Psychologie, Stuttgart.
- Riedelbauch K** (2011): Theorie und Förderung transformationaler Führung. Selbstdarstellungstheoretische Interpretation und Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings, Bamberg.
- Rudolph U**: Erwartung und Anreiz, in: Brandstätter V, Otto J (2009): Handbuch der allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion, Göttingen, S. 21-28.
- Scheffer D, Heckhausen H** 2010: Eigenschaftstheorien der Motivation.
- Schettgen P** (1991): Führungspsychologie im Wandel. Neue Ansätze in der Organisations-, Interaktions- und Attributionsforschung, Wiesbaden.
- Schreyögg G, Koch J** (2010): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis, Wiesbaden.
- Serena D, Benz, M, Mielke G** (2014): Kjus: No Compromise, in: Jenewein W, Heidbrink M, Heuschele F (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen, Stuttgart, S.141-165.
- Stahl H** (2013): Leistungsmotivation in Organisationen. Ein interdisziplinärer Leitfaden für die Führungspraxis. Fokus Management und Führung, Berlin.
- Weber U** (2014): Deutsche Bahn: Kulturentwicklung und Führung bei der DB. Fragen, Einbinden, Verändern für eine lebendige Organisation, in: Jenewein W, Heidbrink M, Heuschele F (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen, Stuttgart, S. 127-139.
- Wehrlin U** (2012): Organisation und Organisationsentwicklung. Grundlagen und Konzepte der Organisation, Organisationslehre, Organisationswandel, lernende Organisation,

- Organisationsentwicklung erfolgreich umsetzen, München.
- Wehrlin U** (2013): Charisma, Future Management (Hrsg.), München.
- Weinert A** (2004): Organisations- und Personalpsychologie, Weinheim.
- Weinert F** (1974): Pädagogische Psychologie, Bd.1. u.a. (Hrsg.), Frankfurt a.M.

**WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

- Heft 01/2012: Robin Rudolf Sudermann, Arian Middleton, Thomas Frilling: Werteorientierung als relevanter Erfolgsfaktor für Unternehmen im Zeitalter des Societing
- Heft 02/2012: Romy Schmidt: Die Wahrnehmung der Winter-Destination Tirol der Zielgruppe „junge Leute“ in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 03/2012: Roland Zieseniß, Dominik Müller: Performancevergleiche zwischen Genossenschaften und anderen Rechtsformen anhand von Erfolgs-, Liquiditäts- und Wachstumskennzahlen
- Heft 04/2012: Sebastian Kähler, Sönke Reise: Potenzialabschätzung der Regionalflughäfen Mecklenburg-Vorpommerns
- Heft 05/2012: Barbara Bojack: Zum möglichen Zusammenhang von Psychotrauma und Operationsindikation bei Prostatahyperplasie
- Heft 06/2012: Hans-Eggert Reimers: Early warning indicator model of financial developments using an ordered logit
- Heft 07/2012: Günther Ringle: Werte der Genossenschaftsunternehmen – “Kultureller Kern” und neue Wertevorstellungen
- Heft 08/2012: Harald Mumm: Optimale Lösungen von Tourenoptimierungsproblemen mit geteilter Belieferung, Zeitfenstern, Servicezeiten und vier LKW-Typen
- Heft 01/2013: Dieter Gerdesmeier, Hans-Eggert Reimers, Barbara Roffia: Testing for the existence of a bubble in the stock market
- Heft 02/2013: Angje Bernier, Katharina Kahrs, Anne-Sophie Woll: Landesbaupreis für ALLE? 1. Fortsetzung – Analyse der Barrierefreiheit von Objekten des Landesbaupreises Mecklenburg-Vorpommern 2010/2012
- Heft 03/2013: Günther Ringle: Auf der Suche nach der „richtigen“ Mitgliederförderung
- Heft 04/2013: Frederik Schirdewahn: Analyse der Effizienz einzelner Maßnahmen zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes in der Transportlogistik
- Heft 05/2013: Hans-Eggert Reimers: Remarks on the euro crisis
- Heft 01/2014: Antje Bernier (Hrsg.) Na, altes Haus? – Stadt und Umland im Wandel. Planungs- und Entwicklungsinstrumente mit demografischer Chance, Konferenz der Hochschule Wismar am 14. Okt. 2013 in Schwerin