

Entrepreneurial Leadership

Thomas Breyer-Mayländer, Christopher Zerres

Zitiervorschlag im APA Stil:

Breyer-Mayländer, T., & Zerres, C. (2023). Entrepreneurial Leadership. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(4), 579–593. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00846-y>

Abstract

Die Medienbranche ist seit Jahren von disruptiven Veränderungen betroffen, sodass die Unternehmen und zentralen Akteure in einem dauerhaften Veränderungsmodus sind. Gestiegene Anforderungen an Führungskräfte, Kostendruck und geringe Zeitbudgets für Weiterbildung reduzieren die Möglichkeiten für umfassende Ausbildungsmöglichkeiten. Dieser Beitrag beschreibt einen Lösungsansatz, wie trotz begrenzter Budget- und Zeiteresourcen eine individuelle Begleitung von Führungskräften möglich wird. Mit einer Kombination von stärkenorientierter Selbstreflexion und gezielten Impulsen werden Führungskräfte in ihrer Entwicklung als selbstverantwortliche, unternehmerisch denkende Führungskraft gestärkt.

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument wird unter diesen Bedingungen zur Verfügung gestellt:
Creative Commons - CC BY - Namensnennung 4.0 International
Für weitere Informationen siehe:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>



Kontakt

Hochschule Offenburg | Bibliothek
Badstraße 24
77652 Offenburg
Telefon: (0781) 205-240
E-Mail: bibliothek@hs-offenburg.de
www.hs-offenburg.de/bibliothek



Entrepreneurial Leadership: Stärkenorientierte Online-Führungsausbildungen für Medienunternehmen im Transformationsprozess

Thomas Breyer-Mayländer · Christopher Zerres

Eingegangen: 18. April 2023 / Angenommen: 10. August 2023 / Online publiziert: 11. Oktober 2023
© The Author(s) 2023

Zusammenfassung Die Medienbranche ist seit Jahren von disruptiven Veränderungen betroffen, sodass die Unternehmen und zentralen Akteure in einem dauerhaften Veränderungsmodus sind. Gestiegene Anforderungen an Führungskräfte, Kostendruck und geringe Zeitbudgets für Weiterbildung reduzieren die Möglichkeiten für umfassende Ausbildungsmöglichkeiten. Dieser Beitrag beschreibt einen Lösungsansatz, wie trotz begrenzter Budget- und Zeitressourcen eine individuelle Begleitung von Führungskräften möglich wird. Mit einer Kombination von stärkenorientierter Selbstreflexion und gezielten Impulsen werden Führungskräfte in ihrer Entwicklung als selbstverantwortliche, unternehmerisch denkende Führungskraft gestärkt.

Schlüsselwörter Entrepreneurial leadership · CliftonStrengths · Führungsausbildung

✉ Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer · ✉ Prof. Dr. Christopher Zerres
Hochschule Offenburg, Badstr. 24, 77652 Offenburg, Deutschland
E-Mail: breyer-maylaender@hs-offenburg.de; christopher.zerres@hs-offenburg.de

Entrepreneurial leadership: strength-oriented online leadership training for media companies in the transformation process

Abstract The media industry has been affected by disruptive changes for years, so companies and central players are in a permanent mode of change. Increased demands on executives, cost pressure and small time-budgets for further training reduce the possibilities for comprehensive training opportunities. This article describes a solution approach how individual support of executives becomes possible despite limited budget and time resources. With a combination of strength-oriented self-reflection and targeted impulses, managers are strengthened in their development as self-responsible, entrepreneurial leaders.

Keywords Entrepreneurial leadership · CliftonStrengths · Leadership training

1 Rahmenbedingungen der Führungskultur- und Personalentwicklung in lokalen bzw. regionalen Medienunternehmen

Regionale oder lokale Medienprodukte wie Tageszeitungen, Anzeigenblätter oder Hörfunk erleben seit Jahren einen publizistischen (Keller und Eggert 2022) und wirtschaftlichen Bedeutungsverlust (Daum und Hoppe 2020, S. 20), der sich in Erlösverlusten (vor allem im Werbemarkt) bemerkbar macht (Mündges und Lobigs 2020, S. 782). Die Mitte der 1990er-Jahre beginnende Disruption (Riefler 1996), bei der aufgrund des Wettbewerbs mit digitalen Medien die Strategiekrisis (Breyer-Mayländer und Seeger 2004, S. 84) absehbar war, hat in den meisten Fällen dazu geführt, dass der Prozess der digitalen Transformation eingeleitet wurde. Transformation in disruptiven Szenarien stellt hohe Anforderungen an das Management, da alte Erfolgsrezepte nicht mehr wirksam sind (Christensen 1997, 2006): „The reason is that good management itself was the root cause. Managers played the game the way it was supposed to be played. The very decision-making and resource-allocation processes that are key to the success of established companies are the very processes that reject disruptive technologies ...” (Christensen 1997, S. 86).

Da die eigenen Erfahrungen nicht mehr die gewohnte Relevanz haben (Matzler und Bailom 2019, S. 261), ist ein Transformationsmanagement erforderlich, das die spezifischen Vor- und Nachteile der Organisationsentwicklung als Bottom-Up-Strategie und des Change-Managements als Top-Down ausgelöste Revolution von oben kombiniert (Prammer 2009) und bei dem sich alle Beteiligten von alten Erfahrungen und Erfolgsrezepten lösen. Dabei weist bereits der Teil des Change-Managements für regionale Medienunternehmen eine ausreichende Komplexität auf (Buschow und Suhr 2022; Breyer-Mayländer 2022) (Abb. 1).

Die Befähigung von Führungskräften spielt eine zentrale Rolle, um dem hohen Stellenwert der Führungsfunktionen (Hillebrecht 2015) unter den Anforderungen der Ambidextrie (Schmidt 2022, S. 20) gerecht zu werden. Um in einer frühen Phase des Veränderungsprozesses die Motivation zu erhöhen und die Befürworter zu stärken, werden diese schnellen Erfolge (*quick wins*) angestrebt (Van Buren und Safferstone 2009). In der letzten Phase geht es um die nachhaltige Verankerung der Neuerun-

Wandel in der Unternehmenskultur verankern

- Neue Ansätze in der Kultur verankern (Veränderung der Artefakte inkl. Dresscode, Anrede etc., Entwicklung der Werte und Überzeugungen, Transparenz über Grundannahmen wie "wir sind ein publizistisch geprägtes Haus"...))
- Erfolge konsolidieren, Veränderungen einleiten (Anpassung der Strukturen und Prozesse, z. B. Chief-Digital-Officer in Kooperation mit Funktionsbereichen wie Redaktion und Werbevermarktung)

Einführung neuer Verhaltensweisen

- Schnelle Erfolge ermöglichen (z.B. Regio-Podcast, True-Crime-regional, digitale Fanplattform für Bundesligavereine)
- Führungskräfte und Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen (Führungsausbildungen, Weiterbildungen zu digitalen Kompetenzen etc...)

Auftauen des Status Quo

- Vision des Wandels kommunizieren ("Unser Weg zum digitalen Universalanbieter"...))
- Vision & Strategie entwickeln (z. B.: "Wir sind die relevanten Informationsmanager für die Metropolregion XY")
- Eine Führungskoalition aufbauen (crossfunktionale Abstimmungen, Machtpromotoren auf der Ebene Verleger:in, Geschäftsführung, Vorstand)
- Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen (Analyse der Reichweiten und Auflagen sowie der Werbe- und Vertriebs Erlöse Print im Verhältnis zu Zustellkosten und Digitalerlösen)

Abb. 1 Change-Modell für regionale und lokale Medienunternehmen. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotter 2007, S. 4)

gen in der Unternehmenskultur, was für die Struktur von Führungsausbildungen entscheidend ist (Dahm et al. 2020).

Die Change-Kurve im Transformationsprozess geht auf die Trauerarbeit zurück, denn es geht um die innere Bereitschaft, von gewohnten Dingen Abschied zu nehmen und loszulassen (Kübler-Ross 1997). Menschen in Veränderungssituationen beurteilen sachliche Risiken und persönliche Risiken getrennt (Vahs 2019, S. 337); deshalb muss man bei Veränderungsprozessen in Medienunternehmen vermeiden, dass Personen, deren Bedenken hauptsächlich im persönlichen Bereich zu suchen sind, auf einer scheinbaren Sachebene angesprochen werden. Daher sind bei Führungsausbildungen für Transformationssituationen differenzierte Betrachtungen der Persönlichkeiten in den Teams essentiell für die Entwicklung von Leadershipkompetenzen.

Führungskräfte mit einer starken Orientierung am Menschen, insbesondere an Mitarbeitenden und Kolleg:innen, möchten Menschen motivieren. Ihr wichtigstes Instrument ist die Kommunikation. Bei Ausbildungen und Trainings für Führungskräfte gibt es einen theoretischen und einen praktischen Anteil. Führungskräfte in Verlagen haben durch Ausbildung oder Studium eine Menge Wissen über Führung. Dies darf für die Anwendung in der Praxis nicht ein Wissen auf abstrakter Ebene bleiben. Führung ist zwar in gewissem Maße eine Frage des Talents, aber im Kern ist es eine Frage von fundiertem Wissen, intensivem Training und praktischer Erfahrung („*Practice makes perfect*“; Monsen 2018, S. 103). Führung im Transformationsprozess bedarf vor allem der Kompetenz und Funktion des „Leadership“. „Innovation Leadership“ (Breyer-Mayländer 2017, S. 306) für die strategische Orientierung und die Erreichung der Innovationsziele ist ein Beispiel dafür.

Für die Betrachtungsweise der Leadership-Anforderungen gilt es unterschiedliche Einflussfaktoren wie die Professionskultur, das heißt die Vorstellungen der eigenen primären Berufssozialisation und Berufsqualifikation, zu berücksichtigen. Es macht einen Unterschied, ob ich mich in erster Linie als Journalist:in verstehe oder ob ich meine primäre berufliche Sozialisation im Bereich Software-Engineering habe.

Professionen haben zu unternehmerischen Kernfragen wie Wachstumsorientierung, Zielgruppenabhängigkeit der Produktqualität etc. unterschiedliche Einstellungen und Grundhaltungen (Weder 2022). Entsprechend ist die Kultur für eigenverantwortliches unternehmerisches Handeln (*Entrepreneurial Culture*; Breyer-Mayländer und Zerres 2022; Burr 2019, S. 285) in einem Medienunternehmen keineswegs einheitlich zu betrachten, wobei die Möglichkeit, im unternehmerischen Sinne Selbstverantwortung im eigenen Wirkungsbereich zu übernehmen, einheitlich ist.

Für die Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion geht es in diesem Transformationsprozess um einen Kulturwandel. Neben den typischen Handlungsfeldern Transparenz, Partizipation und Diversität und den jeweiligen kulturellen Ausprägungen wie Kommunikation auf Augenhöhe, veränderte Umgangsformen und Dresscodes geht es auch um eine agile Arbeitsweise. Diese Denkhaltung und Arbeitsweise setzen voraus, dass es immer nur ein vorläufiges Ergebnis geben kann, das als (digitales) Produkt Anwendung findet und im Rahmen eines Digital-Loop immer wieder aufs Neue zu optimieren ist. Man kann dies auch mit dem Minimal Funktionsfähigen Produkt (MFP/MVP: *Minimal Viable Product*) umschreiben, das in einem Build, Measure, Learn-Zyklus optimiert wird (Ries 2013). Psychologisch bedeutet dies für alle Beteiligten die Fähigkeit, Altes, Vertrautes und Bewährtes loszulassen und sich auf einen neuen Prozess und eine neue Kultur einzulassen, bei der es keine endgültigen Wahrheiten mehr gibt. Konkret zeigt sich das bei der zentralen Bedeutung des „Digital Loop“ zur kontinuierlichen Überprüfung der Produkte (Bissel 2023). Seit der Jahrtausendwende kann man in der Branche in Wellen beobachten, dass die Mitarbeitenden immer wieder aufs Neue in unterschiedlichen Stadien des oben bereits zitierten Change- und Trauerzyklus stehen (vgl. Schwarzer 2013; Weichert et al. 2015). Die Marktsituation für Zeitungsverlage hat sich dabei radikal verändert und erfordert neben neuen Strategien auf der Ebene der Geschäftsfelder, Geschäftsmodelle und Produkte auch eine Stärkung der Führungskompetenz, was sich aus den Anforderungen der VUCA-Welt ergibt (Schmidt-Lellek 2020, S. 411).

2 Führungsausbildungen als Baustein eines Entwicklungsprozesses zur Führungs- und Unternehmenskultur

Ein zentrales Ziel bei der Erneuerung der Führungs- und Unternehmenskultur ist die Steigerung der Selbstverantwortung (Freyth 2020, S. 140ff.). Bei lokalen und regionalen Medienunternehmen führen die Veränderungen im Markt und die Rahmenbedingungen aus Wettbewerbssituation und veränderter Mediennutzung dazu, dass einzelne Akteure sich selbst als machtlos wahrnehmen. Dies geht oft mit starker Emotionalisierung und Angst einher (Seo und Hill 2005; Watt und Piotrowski 2008). Nimmt man Coveys *Circle of Influence* (Covey 2020; Haimes und Schneiter 1996) als Basis, kann man Menschen dazu bringen, sich als handlungsfähigen Akteur zu verstehen und statt der Beobachter- die Teilnehmerrolle einzunehmen (Sprengr 2015, S. 36). Selbstverantwortung sollte jedoch nicht mit einem Verständnis von Achtsamkeit verbunden werden, das nach dem von Purser (2019, S. 31) kritisierten Prinzip „McMindfulness“ arbeitet, wonach jegliche Verantwortung stets bei jedem Einzelnen selbst zu suchen ist und Führungskräfte sich nur auf die eigene Reaktion

auf die Umwelt konzentrieren, statt sich dem Change- und Transformationsprozess zu widmen, bei dem die Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden geprägt werden.

Prozesse zur Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur sollen einen konstruktiven Beitrag zur Selbstverantwortung leisten, damit eine *Entrepreneurial Culture*, eine Kultur einer aufgabenbezogenen unternehmerischen Verantwortung erreicht wird. So wie man nach Watzlawick nicht nichtkommunizieren kann, kann ein Verlag sich nicht dazu entschließen, keine Kultur zu haben (Martin und Siehl 1983). Dies ist ein Phänomen, das sich nur schwer beschreiben lässt (Kroeber und Kluckhohn 1952) und unterschiedliche Lebensbekundungen, Leistungen und Schöpfungen von Menschen umfassen kann (Breyer-Mayländer 2019, S. 12f.). „Im Guten wie im Schlechten: Kultur und Führung sind untrennbar miteinander verbunden. Gründer und einflussreiche Spitzenmanager legen oft genug den Grundstein für neue Kulturen und prägen damit Werte und Vorstellungen, die mitunter Jahrzehnte überdauern“ (Goysberg et al. 2018, S. 21f.). Dies trifft auch auf Verlage und Medienunternehmen zu, die oft auch ihre Unternehmenshistorie mit entsprechenden Narrativen (Breyer-Mayländer 2022) sehr bewusst gestalten und sich daher einiges auf ihre Unternehmenskultur zugutehalten. Man kann die Idee der bewussten Gestaltung der Kultur auch als typische Kontrollillusion interpretieren (Kühl 2018, S. 9). Edgar H. Scheins grundlegendes Modell sieht drei unterschiedliche Hauptebenen von Organisationskultur vor (Schein 2017, S. 18), die sich weiter differenzieren lassen (Sackmann 2017, S. 51). Diese kulturellen Ebenen sind in unterschiedliche Kulturen und Subkulturen eingebettet (Schein und Schein 2019, S. 20ff.). Für die gezielte Weiterentwicklung der Unternehmenskultur muss zumindest die Ebene der Artefakte klar erkennbar sein und verstanden werden.

Wenn ausreichend viel Zeit und Ressourcen zur Verfügung stehen, werden hier typischerweise drei Ebenen extern begleitet:

1. *Die Ebene des Führungskulturprozesses*, bei dem, ausgehend von strategischen Festlegungen wie Vision und Mission, die unternehmerischen Kernwerte und ihre Umsetzung im Rahmen von Leitbildern (z. B. für Führung und Zusammenarbeit) näher präzisiert werden (Schirmer 2019). Diesen Prozess gilt es mit konkreten Workshops auf allen Hierarchieebenen unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden in den Unternehmensalltag zu überführen. Hier haben sich unter anderem Feedback-Workshops bewährt (Klaußner 2013, S. 200), in denen unter (externer) Moderation die Führungskräfte das Leitbild ihren eigenen Mitarbeitenden vorstellen, mit ihnen diskutieren und anschließend von ihrem Team ein Gruppenfeedback erhalten, das auf das Leitbild/die Führungswerte Bezug nimmt. Dieser letzte Schritt der ersten praktischen Umsetzung ist dabei entscheidend (vgl. zur Methodenvielfalt: Frost et al. 2020).
2. *Die Ebene der Angebote zur persönlichen Weiterentwicklung* von Fach- und Führungskräften, bei der die besonders wichtige Führungsausbildung im Regelfall einen modularen Aufbau besitzt (Theil 2018, S. 94ff.). Neben Impulsen in Seminarform (Zeitraum von 1 bis 2 Jahre) geht es um die Anwendung in der Praxis. Dies erfordert begleitende 1:1-Coachings, Supervisionsveranstaltungen, die das Einüben unterschiedlicher kollegialer Beratungsformen gestatten, sowie eine star-

ke Individualisierung der inhaltlichen Inputphasen, um unmittelbar an die Aufgabe der Selbstreflexion anzuknüpfen. Je nach Ausbildungsdauer geht es um 4 bis 6 i. d. R. zweitägige Module. Diese Elemente kommen in unterschiedlichen Formen und unter unterschiedlichen Bezeichnungen, wie etwa Praxisbegleitung (Müller 2008, S. 30), zum Einsatz. Diese Programme können mit Integration von Mentoring-Elementen auch auf der Ebene von Talentprogrammen für Führungs-, Projekt- und Fachkarrieren eingesetzt werden (Baader 2018; DGFP e.V. 2015, S. 17, 30).

3. *Die Ebene der Steuerung des gesamten Kulturprozesses*, bei der alle Ebenen der Unternehmenskultur im Fokus liegen. Hier kommen Prozessworkshops und Mitarbeitendenbefragungen (Ridder und Bruns 2000) zum Einsatz, um einen Soll-/Ist-Vergleich vornehmen und den Gesamtprozess steuern zu können. Zugleich entspricht dies auch der Haltung, dass Führungskräfte nicht nur im, sondern auch am System arbeiten und somit im Sinne eines lernenden Unternehmens auch den gesamten Prozess der Entwicklung der Unternehmens- und Führungskultur hinterfragen.

3 Kernelemente eines Online-Formats zur Führungsausbildung

Im vorliegenden Praxisfall war es die Aufgabe für Führungskräfte unterschiedlicher Medienunternehmen, aus verschiedenen Funktionsbereichen und Führungsebenen ein Angebot zu entwickeln, das sie in ihrer Führungsrolle im Transformationsprozess stärkt. Auftraggeber war ein Branchenverband, der mit dieser Form der Führungsausbildung seinen Mitgliedern eine weitere Unterstützung im Rahmen des Transformationsprozesses der Branche anbieten möchte. Die Fokussierung auf das Führen im Transformationsprozess eines lokalen bzw. regionalen Medienunternehmens hat funktionsübergreifend viele Gemeinsamkeiten (Jenkins und Nielsen 2020, S. 484ff.) und ermöglicht es, eine komprimierte Version einer Führungsausbildung zu konzipieren. Im Gegensatz zum oben beschriebenen Maximalprogramm weist ein unternehmensübergreifendes Angebot eine Reihe von Unterschieden auf:

1. Die Weiterbildungsmaßnahme steht singularär und ist nicht in ein Gesamtkonzept innerhalb des Unternehmens der jeweiligen Teilnehmer:innen eingebettet.
2. Daher sind im Umfeld der Teilnehmenden nicht alle Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen eingebunden, sondern sie müssen mit ihren Maßnahmen und Ideen selbstständig ihr Umfeld überzeugen.
3. Der unternehmensübergreifende Austausch ermöglicht neue Impulse und good-practice-Austausch über die Unternehmen hinweg.

Eine weitere Vorgabe bei der Konzeption der Weiterbildung war die Senkung der Zugangshürden. Es galt Transferzeiten für An- und Abreise und zusätzliche Reisekosten ebenso zu vermeiden wie eine ausgedehnte zeitliche Inanspruchnahme der Teilnehmenden, da die Zielgruppe durch anspruchsvolle Führungsaufgaben belastet ist. Als Kompromiss entstanden Impulse in Seminareinheiten als Online-Format (Samuel und Durning 2022; Geißler et al. 2023) im Umfang von jeweils 2,5 h. Die-

Inhalte/Ausbildungsabschnitte	
1. Meine persönlichen Führungsstärken gezielt einsetzen	Ermittlung der persönlichen Talente/Stärken (2,5h gemeinsames Auftakt-Seminar (online), Online-Test (CliftonStrengths), in den folgenden vier Wochen pro Teilnehmer*in 1h persönliches Stärkencoaching)
2. Impulse und gemeinsame Reflexion im Online-Seminar	Vier Termine mit 2,5h-Einheiten
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medienunternehmen im Wandel und Erwartungen der Mitarbeitenden 2. Transformationsmanagement im Verlag – motiviert im Wandel 3. Feedback, Transformation und Transfer 4. Transfer
3. Umsetzung in der Praxis	Unterstützung für nachhaltige Veränderungen im Anschluss an die Seminarphase (nach 8-12 Wochen)

Abb. 2 Ablauf- und Themenplan

se finden im Kernzeitraum der Führungsausbildung in monatlichem Rhythmus statt. Die Gesamtdauer liegt bei etwas mehr als 6 Monaten, um keine allzu hohe Hürde im Sinne einer langen zeitlichen Verpflichtung für die Teilnehmenden aufzubauen (Abb. 2).

Maßgeblich ist die Individualisierung des Seminarkonzepts. Bei einer Gruppe von 13 Teilnehmenden erfordert dies eine Kombination aus Plenums- und Einzelformaten (Schlemmer et al. 2022). Zu Beginn der Führungsausbildung liegt der Schwerpunkt auf der intensiven Auseinandersetzung mit den persönlichen Ressourcen der Teilnehmer:innen als Themenfeld der positiven Psychologie. Das individuelle Stärkenprofil ist der Ausgangspunkt für die Selbstreflexion und die persönliche Ausgestaltung der Führungsrolle (Rose 2021, S. 87ff.). Hierfür wurde trotz anderer Optionen wie VIA (*Value In Action*) (Huber et al. 2017) der CliftonStrengths von Gallup (Abb. 3) ausgewählt. Die Stärkenorientierung hilft Führungskräften, ihre Aufgabe so auszugestalten, dass sie ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit erleben und dabei in ihrer Stärkenzone bleiben.

Den Teilnehmenden soll ihre eigene Individualität bewusst werden, um sie einzuladen, die Unterschiedlichkeit von Persönlichkeiten zu erfahren und dabei die eigenen Talente und Stärken zu reflektieren. Die eigenen Talente werden für alle Teilnehmenden dabei individuell im Rahmen eines 1:1-Coachings analysiert. Ziel ist es, zu erkennen, wie man bewusst in die eigenen Talente investiert, um sie als Stärken bei der Ausgestaltung von Führungsaufgaben nutzbar zu machen. Zudem lernen die Teilnehmenden die Ambivalenz von Stärken kennen, die bei einer zu starken Fokussierung auch eine Reihe von Nachteilen mit sich bringen können. Sie

Strategisches Denken	Beziehungsaufbau	Einflussnahme	Durchführung
<ul style="list-style-type: none"> • Analytisch • Kontext • Zukunftsorientierung • Vorstellungskraft • Ideensammler • Intellekt • Wissbegier • Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsfähigkeit • Verbundenheit • Entwicklung • Einfühlungsvermögen • Harmoniestreben • Integrationsbestreben • Einzelwahrnehmung • Positive Einstellung • Bindungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Tatkraft • Autorität • Kommunikationsfähigkeit • Wettbewerbsorientierung • Höchstleistung • Selbstbewusstsein • Bedeutsamkeit • Kontaktfreudigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsorientierung • Arrangeur • Überzeugung • Gleichbehandlung • Behutsamkeit • Disziplin • Fokus • Verantwortungsgefühl • Wiederherstellung

Abb. 3 Schema der 34 Talente nach den CliftonStrengths von Gallup

bekommen eine Basis für den erfolgreichen Umgang mit Diversität in den eigenen Teams und Arbeitsumgebungen.

Die persönliche Entwicklungsaufgabe besteht dabei nicht in der Fokussierung auf die am wenigsten ausgeprägten Talente im Sinne von Schwächen. Stattdessen geht es um eine bewusste Wahrnehmung der Möglichkeiten und Grenzen, die sich aus den am stärksten ausgeprägten Talenten und den Möglichkeiten ergeben, um sie gezielt als Stärken bei persönlichen und beruflichen Herausforderungen einzusetzen. Das Wissen um die im Ranking auf den hinteren Rängen platzierten Talente schärft dabei das Bewusstsein, dass in diesen Feldern andere Menschen mit mehr Potenzial gesegnet sind, um dies bei der Teamstruktur und Aufgabenteilung bewusst zu nutzen. Eine Fokussierung auf diese Bereiche im Sinne der Potenzialentfaltung wäre hingegen ein Weg, um mit hohem Aufwand Mittelmäßigkeit zu erreichen.

Das dabei genutzte Prinzip „*Think, Pair, Share*“ (Jenkins 2020, S. 47) bildet einen methodischen Rahmen, um die Erfahrungen und Blickwinkel der einzelnen Teilnehmer:innen nutzbar zu machen. Nach einem kurzen Impuls der Seminarleitung geht es um Einzelreflexion. Damit eine direkte Verbindung zum Alltag der Führungskräfte sichergestellt wird, bedarf es der Einzel- und Gruppenreflexion, bevor ein Austausch im Plenum das Thema abrundet. Die während der Inputphasen gewählten Gruppeneinheiten von 2–3 Personen für den intensiveren Austausch entspricht bei vielen Detailthemen des Führungsalltags dem Bedürfnis, einen intensiveren Austausch in einem geschützten Raum vornehmen zu können. In der Plenumsdiskussion im Anschluss an die Break-Out-Sessions können die Erkenntnisse herausgearbeitet werden, die von übergreifendem Interesse sind.

Damit die Umsetzung in der Praxis und die Nachhaltigkeit des Programms sichergestellt werden können, gibt es nach dem eigentlichen Seminar mit einem Abstand von zwei Monaten eine Follow-up-Onlineveranstaltung, die sich mit dem Transferprozess beschäftigt. Hier gilt es darauf zu achten, dass bei der Fülle an Fachaufgaben, die in den einzelnen Führungspositionen ebenfalls gestemmt werden müssen, die Führungsaufgaben nicht unter die Räder geraten. Neben der reinen Anwen-

CliftonStrengths

- Analytischer Test
- 1:1-Stärken-Coaching
- Reflexionsaufgaben zum Einsatz eigener und fremder Talente/Stärken in Führungssituationen während der Modulphasen

Themenmodule

- Inputphasen (max. 15 min. am Stück)
- Fragen und Diskussion zum Input
- **Think, Pair, Share:**
- Selbstreflexionsphase
- Kleingruppenreflexionsphase
- Austausch über Methode und Ergebnisse im Plenum

Weitere Individualisierungsformen

- Supervision/kollegiale Beratung
- optionales begleitendes Coaching (1:1)
- Qualitäts- und Transferfeedback zur Sicherung des Praxistransfers (1:1)

Abb. 4 Methodenmix in den einzelnen Phasen der Online-Führungsausbildung

dung geht es auch um das Einüben von Praktiken. Da der Veränderungsprozess der Verlags- und Medienbranche zwar Ziele, aber kein Ende kennt (Breyer-Mayländer 2022), muss nicht nur das Veränderungsmanagement, sondern vor allem auch der Bereich der Führungskräfteausbildung und des Trainings auf Nachhaltigkeit angelegt sein (Gergs 2017).

Da im Rahmen der Gruppenphasen nicht alle individuellen Fragestellungen, Probleme und Herausforderungen gelöst werden können, gibt es das Angebot für Einzelcoachings. Dies sichert die Individualität der Lösungsansätze und auch die Selbstverantwortung der Teilnehmenden bei Test und Umsetzung neuer Führungsansätze (Abb. 4).

4 Erfahrungen und Restriktionen

Der Einstieg mit dem Themenfeld der Führungsrolle und die Verbindung zu den individuellen Talenten und möglichen Stärken auf Basis des nachfolgend auszuführenden Tests der CliftonStrengths erwiesen sich als schlüssig. Die 1:1-Coachings auf Basis des individuellen Talenteprofiles waren ein wirksamer Anker, um die Vertrauensbasis zwischen Trainer und den jeweiligen Teilnehmer:innen aufzubauen. Dabei zeigte sich, dass für Personen mit Erfahrungen im Bereich Coaching (als Coach und/oder Coachee) das Stärken-Coaching lediglich als eine Variante des Coachings empfunden wurde. Für die Führungskräfte, die bisher keine Vorerfahrungen mit Coaching hatten, erwies sich der Einstieg in eine 1:1-Talente-Coaching als niedrigschwelliger Zugang. Das individuelle Talentegerüst erleichtert es den Teilnehmenden, sich im Laufe der Coaching-Session zu öffnen.

Die Ergebnisse der begleitenden Erfolgskontrolle stützen die Ausgangshypothese, dass es einer Kombination aus Gruppen- und Einzelterminen bedarf. Die Gruppentermine werden in der Themenausrichtung als sehr passend für die Gruppe, aber nicht immer komplett passend für den eigenen Bedarf eingeschätzt. Die Coaching-Termine erzielen die höchsten Zufriedenheitswerte, da sie dem Bedürfnis nach Individualität am stärksten entsprechen können. Das Talente-Coaching nach Gallup wurde als einzige Kategorie stets besser als durchschnittlich bewertet.

Eine wichtige Aufgabe der ersten Inputphase (Themenfeld Führungsrolle und Persönlichkeitsmodelle, bzw. persönliche Talente und Stärken) war es, Missverständnisse und Irritationen im Zusammenhang mit dem Talentemodell von Gallup und dem Einsatzbereich der CliftonStrengths zu beseitigen. Im Gegensatz zur Gallup-Analyse für Entrepreneurial Talents (Badal 2014) geht es bei der eingesetzten Stärkenanalyse um unterschiedliche Persönlichkeiten und Diversität (vgl. Tab. 1). Hier bedarf es klarer Hinweise, dass der Test CliftonStrengths sich nicht mit der Frage beschäftigt, *ob*, sondern *wie* man eine Führungsrolle mit seinen persönlichen Talenten als Stärken ausgestalten kann. Dabei zeigt sich im Coaching, dass auch die Erkenntnis, wo die Grenzen der jeweiligen Stärken liegen, bevor sie zu Schwächen werden, für die Coachees von großer Bedeutung ist.

Die 13 Teilnehmenden der ersten Seminarkohorte kamen aus unterschiedlichen Führungsbereichen, vom HR-Sektor über den Bereich des Projektmanagements bis zur Chefredaktion. Die Verbindung in einem regionalen Medienunternehmen einen

Tab. 1 Signaturalente der Teilnehmenden zum Erleben der Vielfalt von Persönlichkeiten

Talentthema 1	Talentthema 2	Talentthema 3	Talentthema 4	Talentthema 5
Strategie	Leistungsorientierung	Bindungsfähigkeit	Wissbegier	Fokus
Wissbegier	Ideensammler	Kommunikationsfähigkeit	Kontaktfreudigkeit	Analytisch
Wissbegier	Vorstellungskraft	Strategie	Bindungsfähigkeit	Höchstleistung
Einzelwahrnehmung	Arrangeur	Kommunikationsfähigkeit	Zukunftsorientierung	Vorstellungskraft
Arrangeur	Leistungsorientierung	Kommunikationsfähigkeit	Wissbegier	Kontaktfreudigkeit
Einfühlungsvermögen	Bindungsfähigkeit	Kontaktfreudigkeit	Kommunikationsfähigkeit	Weitbewerbsorientierung
Tatkraft	Kommunikationsfähigkeit	Wiederherstellung	Harmonestreben	Bindungsfähigkeit
Wissbegier	Ideensammler	Leistungsorientierung	Einzelwahrnehmung	Vorstellungskraft
Bindungsfähigkeit	Wissbegier	Überzeugung	Leistungsorientierung	Verantwortungsgefühl
Wissbegier	Wiederherstellung	Ideensammler	Bindungsfähigkeit	Einzelwahrnehmung
Einfühlungsvermögen	Höchstleistung	Wissbegier	Positive Einstellung	Ideensammler
Bindungsfähigkeit	Strategie	Leistungsorientierung	Verantwortungsgefühl	Tatkraft
Kontext	Wissbegier	Intellekt	Positive Einstellung	Einzelwahrnehmung

Funktionsbereich als Führungskraft zu verantworten und dabei gemeinsam mit den Kolleg:innen die konkreten Veränderungsschritte der digitalen Transformation oder Transition zu gehen, erwies sich als tragfähig, um nach dem Prinzip der kollegialen Beratung konkrete Hilfestellungen zu bieten.

Beim Coaching zwischen den einzelnen Inputphasen zeigte sich, dass vor allem Teilnehmer:innen mit Coachingerfahrung diese Option nutzen und dabei auch persönliche Themen aus dem privaten Umfeld reflektieren. Da es sich dabei um grundlegende persönliche Herausforderungen handelt, die einem beruflichen Erfolg entgegenstehen können, ist auch dieser Teil der individuellen Begleitung aus Sicht der Arbeitgeber gut angelegtes Geld. Teilnehmer:innen ohne Coachingvorerfahrung bevorzugen fest vorgegebene Coachingtermine und suchen den Rat zu fachbezogenen Themen aus ihrem funktionalen Führungsumfeld und der jeweiligen Transformationssituation.

5 Fazit

Damit nachhaltige Impulse für den Führungsalltag entstehen, werden in diesem Programm inhaltliche Impulse, Gruppen- und Einzelreflexion so kombiniert, dass stets die drei Fragen „Was nehme ich hier mit?“, „Was möchte ich ändern oder testen?“ und „Womit fange ich bereits morgen an?“ nicht nur die Trainingsphasen begleiten, sondern auch in den Phasen zwischen den Trainingsimpulsen Veränderung ermöglichen. Im Laufe der Führungsausbildung wurde aufgrund der Nachfrage durch die Teilnehmenden der Coaching-Anteil ausgebaut. Hier liegt der Spielraum für Folgeprogramme, aufbauend auf dem Stärken-Coaching, beim Einstieg reguläre Coachingsequenzen zwischen den Modulen anzubieten, sodass die Hemmschwelle zur Inanspruchnahme des Coachings sinkt. Das kostengünstige Online-Format kann bei einer Erweiterung des Programms durch eine Präsenzveranstaltung ergänzt werden, bei der zu Beginn der Ausbildung die Netzwerkbildung zwischen den Teilnehmenden gefördert wird. Mit guter Konzeption sind Online-Formate erfolgreich umsetzbar (Nitschke et al. 2022).

In diesem Sinne ist auch die auf der im medizinischen Bereich etablierten Balint-Methode (Nandagopal und Walker 2022) beruhende kollegiale Beratung als Spezialform der Supervision im Zusammenspiel zwischen Präsenz- und Online-Formaten ausbaufähig. So kann auf einer formellen und einer informellen Ebene neben dem Austausch auf der Ebene der einzelnen Fachthemen der persönliche Austausch für die Netzwerkbildung noch weiter forciert und die Nachhaltigkeit des Programms gesteigert werden.

Um den Anwendungsbezug und die Nachhaltigkeit zusätzlich zu erhöhen, erscheint die Integration einer ausbildungsbegleitenden Projektarbeit sinnvoll, was in Zertifikatskursen der Veranstaltungstochter des Branchenverbands bereits mit Erfolg umgesetzt wurde. Ziel ist es, die unternehmerische Selbstverantwortung aller Akteure im Sinne eines Entrepreneurial Leadership (Naushad 2022) in den einzelnen Führungsrollen weiter zu stärken. Auch bei der Erweiterung der sehr knapp gefassten ersten Version der Online-Führungsausbildung um weitere Coaching- und Beratungselemente sowie einen Präsenzpart liegen die Gesamtkosten im unteren

vierstelligen Eurobereich und sind damit um Faktor 5–10 günstiger als das in Abschnitt 2 skizzierte Optimum. Der Branchenverband plant für die zweite Jahreshälfte eine Neuauflage der unternehmensübergreifenden Führungsausbildungen und zusätzlich ein unternehmensübergreifendes Talentprogramm (BDZV 2023).

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Baader, H. (2018). Konzept zum Aufbau einer Fachkarriere. *Human Resources Consulting Review*, 9(1), 30–33.
- Badal, S. B. (2014). The 10 talents of successful entrepreneurs. In J. Clifton & S. B. Badal (Hrsg.), *Entrepreneurial strengths finder* (S. 37–140). New York: Gallup.
- BDZV (Hrsg.). BDZVplus. <https://www.bdzv.de/bdzvplus>. Zugegriffen: 29. März 2023.
- Bissel, V.K. (2023). Transition statt Transformation. dnv online. https://www.dnv-online.net/_rubric/detail.php?rubric=Medien&nr=167622. Zugegriffen: 18. März 2023.
- Breyer-Mayländer, T. (2017). *Management 4.0*. München: Hanser.
- Breyer-Mayländer, T. (2019). *Marketing für Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Breyer-Mayländer, T. (2022). Transformationsstrategien in der Medienbranche. In T. Breyer-Mayländer & C. Horneber (Hrsg.), *Change-Strategien für die Medienbranche*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Breyer-Mayländer, T., & Seeger, C. (2004). *Verlage vor neuen Herausforderungen*. Berlin: ZV.
- Breyer-Mayländer, T., & Zerres, C. (2022). An approach to the phenomenon of corporate entrepreneurial culture. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 10(2), 1–23.
- Burr, J. (2019). Management der digitalen Transformation bei Axel Springer. In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S. 281–292). Freiburg: Haufe Group.
- Buschow, C., & Suhr, M. (2022). Change management and new organizational forms of content creation. In M. Karmasin, S. Diehl & I. Koinig (Hrsg.), *Media and Change Management* (S. 381–397). Cham: Springer.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2006). The ongoing process of building a theory of disruption. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 39–55.
- Covey, S. R. (2020). *The seven habits of highly effective people*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Dahm, M. H., Holst, C., & Schmitz, L. M. (2020). Die digitale Transformation von Unternehmen – Unternehmenskultur im Fokus. In M. Dahm & S. Thode (Hrsg.), *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis* (S. 127–151). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Daum, M., & Hoppe, M. (2020). *Branchenanalyse Zeitungsverlage. Herausforderung digitaler Strukturwandel-Auswirkungen auf Beschäftigung und Mitbestimmung (No. 177)*. Working Paper Forschungsförderung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- DGFP e.V. (2015). *Ausgewählte Eckpunkte für ein integriertes Talentmanagement*. DGFP-Praxispapiere, Best Practices. 10/2015.
- Freyth, A. (2020). *Veränderungsbereitschaft stärken*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Frost, M., Jeske, T., & Ottersböck, N. (2020). Führung und Unternehmenskultur als Erfolgsfaktoren für die Einführung hybrider Geschäftsmodelle. In GfA (Hrsg.), *Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch*. Frühjahrskongress 2020, Berlin.
- Geißler, H., Rödel, S., Metz, M., et al. (2023). Erfolgsfaktoren im Online-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(1), 7–25.
- Gergs, H.J. (2017). Change the Change Management! Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung von Unternehmen. *Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO)*, 48(4), 317–325.
- Goysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (2018). Eine Frage der Kultur. *Harvard Business Manager*, 40(3), 20–31.
- Haimes, Y. Y., & Schneiter, C. (1996). IEEE transactions on systems. *Management & Cybernetics: Part A*, 26(4), 483.
- Hillebrecht, S. (2015). Herausforderung Personalentwicklung im Zeitungsverlag. In T. Breyer-Mayländer (Hrsg.), *Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus* (S. 43–51). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Huber, A., Webb, D., & Höfer, S. (2017). The German version of the strengths use scale: the relation of using individual strengths and well-being. *Frontiers in Psychology*, 8(1), 1–11.
- Jenkins, D.M. (2020). What the best leadership educators do. *Journal of Leadership Education*, 19(4), 37–55.
- Jenkins, J., & Nielsen, R. K. (2020). Preservation and evolution: local newspapers as ambidextrous organizations. *Journalism*, 21(4), 472–488.
- Keller, D., & Eggert, C. (2022). *Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen. BDZV-Branchenbeitrag für 2022*. Berlin: BDZV. https://www.bdzv.de/fileadmin/content/7_Aller_Themen/Marktdaten/2022/Branchenbeitrag_2022/BZDV_Branchenbeitrag2022_v2.pdf (Abruf: 26.03.2023)
- Klaußner, S. (2013). Führung und Feedback: zwischen Reflexion und Retention. *Schmalenbachs Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 65(2), 191–212.
- Kotter, J.P. (2007). Leading change: why transformation efforts fail. In R. Sandell & R.R. Janes (Hrsg.), *Museum management and marketing* (S. 20–29). Abingdon, Oxfordshire: Routledge.
- Kroeber, A.L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*, 47(1), 223.
- Kübler-Ross, E. (1997). *The wheel of life: A memoir of living and dying*. New York: Touchstone.
- Kühl, S. (2018). *Influencing organizational culture: Very brief introduction*. Princeton: Organisational Dialogue Press.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.
- Matzler, K., & Bailom, F. (2019). Fit für die digitale Disruption werden. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26(2), 257–265.
- Monsen, L. K. (2018). The professional leader: man of many talents or Jack of all trades? In A. Örtenblad (Hrsg.), *Professionalizing leadership* (S. 87–107). Cham: Palgrave Macmillan.
- Müller, T. (2008). Praxisbegleitung – ein Konzept für die Führungskräfteentwicklung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 15(1), 26–38.
- Mündges, S., & Lobigs, F. (2020). Tages-, Wochen- und Gratiszeitungen und Anzeigenblätter. In J. Krone & T. Pellegrini (Hrsg.), *Handbuch Medienökonomie* (S. 779–799). Wiesbaden: Springer VS.
- Nandagopal, R., & Walker, J.M. (2022). Introduction of Balint groups as a reflective practice method. *International Journal of Psychiatry in Medicine*, 57(6), 504–507.
- Naushad, M. (2022). SME innovation and employee creativity: the role of entrepreneurial leadership. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 560–572.
- Nitschke, U., Goodman, I., & Buschmeier, M. (2022). Von Onsite zu Online: Führungskräfteentwicklung erfolgreich virtualisieren. In M. A. Pfannstiel & P.F.J. Steinhoff (Hrsg.), *E-Learning im digitalen Zeitalter* (S. 675–687). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Prammer, K. (2009). *Transformationsmanagement: Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Purser, R.E. (2019). *Wie Achtsamkeit die neue Spiritualität des Kapitalismus wurde*. Frankfurt/M.: Mabuse.
- Ridder, H.G., & Bruns, H.J. (2000). Zur Rolle von Führungskräften bei der Konzeption und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. *German Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–51.
- Riefler, K. (1996). Tanz auf dem Vulkan. Sollen sich Zeitungen online engagieren? In BDZV (Hrsg.), *Zeitungen '86* (S. 158–179). Bonn: ZV.

- Ries, E. (2013). *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen* (2. Aufl.). München: Redline.
- Rose, N. (2021). *Management Coaching und positive Psychologie*. Freiburg: Haufe.
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Samuel, A., & Durning, S.J. (2022). Enhancing leadership training through an experiential approach: an online model for the 21st century. *Adult Learning*, 33(4), 191–199.
- Schein, E.H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5. Aufl.). Hoboken: Wiley. dt. Unternehmenskultur. Frankfurt/M.: Campus, 1995
- Schein, E.H., & Schein, P.A. (2019). *The corporate culture survival guide* (3. Aufl.). Bd. 2003. Hoboken: Wiley. dt.: Organisationskultur. Bergisch Gladbach: EHP
- Schirmer, H. (2019). Führungskräfte- und Führungskulturentwicklung im digitalen Zeitalter. In I.T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S. 305–320). Freiburg: Haufe Group.
- Schlemmer, D., Decker, E., & Altenberend, M. (2022). Gestaltung von Interaktion und Kommunikation in digitalen Lehrformaten: Ergebnisse einer Evaluationsstudie. *Ludwigsburger Beiträge zur Medienpädagogik*, 22(1), 1–12.
- Schmidt, X. (2022). *Medienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Exploitation und Exploration*. Stuttgart: Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart. Dissertation
- Schmidt-Lellek, C. (2020). Perspektiven für das Coaching nach der Corona-Krise. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(3), 401–415.
- Schwarzer, B. (2013). Die Zeitung in der Krise – oder doch nicht? In B. Schwarzer & S. Spitzer (Hrsg.), *Zeitungsverlage im digitalen Wandel* (S. 51–68). Baden-Baden: Nomos.
- Seo, M.-G., & Hill, N.S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422–443.
- Sprenger, R.K. (2015). *Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation* (13. Aufl.). Frankfurt a.M.: Campus.
- Theil, J. (2018). *Wirksamkeit von modularen Systemen der Führungskräfteentwicklung*. Fachbereich Psychologie der Universität Koblenz-Landau. Dissertation
- Vahs, D. (2019). *Organisation* (10. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Van Buren, M.E., & Safferstone, T. (2009). The quick wins paradox. *Harvard Business Review*, 87(1), 54–61.
- Watt, J.D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: a review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23–31.
- Weder, F. (2022). Alles eine Frage der Verantwortung. Konvergenz der Kommunikations-Professionen in einer digitalisierten Welt. In N. Alm, P.C. Murschetz, F. Weder & M. Friedrichsen (Hrsg.), *Die digitale Transformation der Medien* (S. 347–364). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weichert, S., Kramp, L., & Welker, M. (2015). *Die Zeitungsmacher*. Wiesbaden: Springer VS.



Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer ist zertifizierter Gallup-Stärken-Coach und Seminarleiter der dargestellten Führungsausbildung des Bundesverbands Digitalpublisher und Zeitungsverleger, Berlin. Er war 1995 Referent beim BDZV, Geschäftsführer der Zeitungs Marketing Gesellschaft, Frankfurt und ist seit 2001 Professor für Medienmanagement an der Hochschule Offenburg.



Prof. Dr. Christopher Zerres ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre liegen auf dem Online-Marketing und dem Marketing-Controlling.