

THOMAS GAWRON

Problemfall Mitarbeiter

15 Erfolgsrezepte
für effektive Mitarbeiterführung
in der digitalen Transformation



THOMAS GAWRON

Problemfall Mitarbeiter

Thomas Gawron

Problemfall Mitarbeiter

**15 Erfolgsrezepte
für effektive Mitarbeiterführung
in der digitalen Transformation**



Edition Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlagbild: © Yutthana Gaetgeaw – iStock

Alle Rechte vorbehalten
© 2026 Edition Wissenschaft & Praxis
bei Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde
Druck: Prime Rate Zrt., Budapest, Ungarn

ISBN 978-3-89673-824-0 (Print)
ISBN 978-3-89644-824-8 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Verlagsanschrift: Duncker & Humblot GmbH, Carl-Heinrich-Becker-Weg 9,
12165 Berlin, Germany | E-Mail: info@duncker-humblot.de
Internet: <https://www.duncker-humblot.de>

Ein Problem ist halb gelöst, wenn es ganz klar formuliert ist!
(John Dewey)

Inhaltsverzeichnis

1. Jede Führungskraft hat Problemfälle im Team	13
1.1 Vorbemerkungen	13
1.2 Was die digitale Transformation mit ihren Mitarbeitern macht	15
1.3 Warum auch Sie Problemfälle in Ihrem Team haben	19
1.4 So sollten Sie mit Problemfällen umgehen	21
2. 15 Erfolgsrezepte zur effektiven Führung von Problemfällen	23
2.1 Erfolgsrezept 1: Verbessern Sie inkompetente Mitarbeiter!	23
2.1.1 Wann sind Mitarbeiter inkompetent?	23
2.1.2 So erkenne ich inkompetente Mitarbeiter	25
2.1.3 Das sind die Ursachen für inkompetente Mitarbeiter	28
2.1.4 So führe ich inkompetente Mitarbeiter	29
2.2 Erfolgsrezept 2: Stärken Sie nicht belastbare Mitarbeiter!	31
2.2.1 Wann sind Mitarbeiter nicht belastbar?	31
2.2.2 So erkenne ich nicht belastbare Mitarbeiter	32
2.2.3 Das sind die Ursachen für nicht belastbare Mitarbeiter	35
2.2.4 So führe ich nicht belastbare Mitarbeiter	37
2.3 Erfolgsrezept 3: Stärken Sie entscheidungsschwache Mitarbeiter!	39
2.3.1 Wann sind Mitarbeiter entscheidungsschwach?	39
2.3.2 So erkenne ich entscheidungsschwache Mitarbeiter	41
2.3.3 Das sind die Ursachen für entscheidungsschwache Mitarbeiter	43
2.3.4 So führe ich entscheidungsschwache Mitarbeiter	46
2.4 Erfolgsrezept 4: Ermutigen Sie risikoscheue Mitarbeiter!	50
2.4.1 Wann sind Mitarbeiter risikoscheu?	50
2.4.2 So erkenne ich risikoscheue Mitarbeiter	51
2.4.3 Das sind die Ursachen für risikoscheue Mitarbeiter	55
2.4.4 So führe ich risikoscheue Mitarbeiter	58
2.5 Erfolgsrezept 5: Ermutigen Sie kontaktscheue Mitarbeiter!	60
2.5.1 Wann sind Mitarbeiter kontaktscheu?	60
2.5.2 So erkenne ich kontaktscheue Mitarbeiter	62
2.5.3 Das sind die Ursachen für kontaktscheue Mitarbeiter	63
2.5.4 So führe ich kontaktscheue Mitarbeiter	65
2.6 Erfolgsrezept 6: Stärken Sie konfliktscheue Mitarbeiter!	67
2.6.1 Wann sind Mitarbeiter konfliktscheu?	67
2.6.2 So erkenne ich konfliktscheue Mitarbeiter	69
2.6.3 Das sind die Ursachen für konfliktscheue Mitarbeiter	72
2.6.4 So führe ich konfliktscheue Mitarbeiter	74

2.7	Erfolgsrezept 7: Disziplinieren Sie unzuverlässige Mitarbeiter!	77
2.7.1	Wann sind Mitarbeiter unzuverlässig?	77
2.7.2	So erkenne ich unzuverlässige Mitarbeiter	79
2.7.3	Das sind die Ursachen für unzuverlässige Mitarbeiter	80
2.7.4	So führe ich unzuverlässige Mitarbeiter	82
2.8	Erfolgsrezept 8: Disziplinieren Sie illoyale Mitarbeiter!	86
2.8.1	Wann sind Mitarbeiter illoyal?	86
2.8.2	So erkenne ich illoyale Mitarbeiter	87
2.8.3	Das sind die Ursachen für illoyale Mitarbeiter	91
2.8.4	So führe ich illoyale Mitarbeiter	92
2.9	Erfolgsrezept 9: Erden Sie überhebliche Mitarbeiter!	95
2.9.1	Wann sind Mitarbeiter überheblich?	95
2.9.2	So erkenne ich überhebliche Mitarbeiter	97
2.9.3	Das sind die Ursachen für überhebliche Mitarbeiter	98
2.9.4	So führe ich überhebliche Mitarbeiter	99
2.10	Erfolgsrezept 10: Stärken Sie kommunikationsschwache Mitarbeiter! .	102
2.10.1	Wann sind Mitarbeiter kommunikationsschwach?	102
2.10.2	So erkenne ich kommunikationsschwache Mitarbeiter	103
2.10.3	Das sind die Ursachen für kommunikationsschwache Mitarbei- ter	106
2.10.4	So führe ich kommunikationsschwache Mitarbeiter	107
2.11	Erfolgsrezept 11: Ermutigen Sie veränderungsscheue Mitarbeiter! . . .	110
2.11.1	Wann sind Mitarbeiter veränderungsscheu?	110
2.11.2	So erkenne ich veränderungsscheue Mitarbeiter	111
2.11.3	Das sind die Ursachen für veränderungsscheue Mitarbeiter . . .	112
2.11.4	So führe ich veränderungsscheue Mitarbeiter	114
2.12	Erfolgsrezept 12: Öffnen Sie egoistische Mitarbeiter!	118
2.12.1	Wann sind Mitarbeiter egoistisch?	118
2.12.2	So erkenne ich egoistische Mitarbeiter	119
2.12.3	Das sind die Ursachen für egoistische Mitarbeiter	121
2.12.4	So führe ich egoistische Mitarbeiter	124
2.13	Erfolgsrezept 13: Stärken Sie umsetzungsschwache Mitarbeiter!	126
2.13.1	Wann sind Mitarbeiter umsetzungsschwach?	126
2.13.2	So erkenne ich umsetzungsschwache Mitarbeiter	127
2.13.3	Das sind die Ursachen für umsetzungsschwache Mitarbeiter . .	131
2.13.4	So führe ich umsetzungsschwache Mitarbeiter	133
2.14	Erfolgsrezept 14: Motivieren Sie demotivierte Mitarbeiter!	137
2.14.1	Wann sind Mitarbeiter demotiviert?	137
2.14.2	So erkenne ich demotivierte Mitarbeiter	139
2.14.3	Das sind die Ursachen für demotivierte Mitarbeiter	141
2.14.4	So führe ich demotivierte Mitarbeiter	142
2.15	Erfolgsrezept 15: Stärken Sie leistungsschwache Mitarbeiter!	145

2.15.1 Wann sind Mitarbeiter leistungsschwach?	145
2.15.2 So erkenne ich leistungsschwache Mitarbeiter	146
2.15.3 Das sind die Ursachen für leistungsschwache Mitarbeiter.	148
2.15.4 So führe ich leistungsschwache Mitarbeiter.	151
3. So führe ich ab morgen meinen Problemfall	154
3.1 Schritt 1: Ermitteln Sie die Problemfelder!	154
3.2 Schritt 2: Priorisieren Sie die Problemfelder!	156
3.3 Schritt 3: Führen Sie den Problemfall!	158
4. Fazit und Ausblick	164
Sachwortregister	165

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Habe ich unzufriedene Mitarbeiter?	20
Abbildung 2:	Habe ich inkompetente Mitarbeiter?	24
Abbildung 3:	Habe ich nicht belastbare Mitarbeiter?	32
Abbildung 4:	Die Entscheidungsleiter	40
Abbildung 5:	Habe ich entscheidungsschwache Mitarbeiter?	41
Abbildung 6:	Entscheidungsschwache Mitarbeiter auf der Entscheidungsleiter	42
Abbildung 7:	Habe ich risikoscheue Mitarbeiter?	51
Abbildung 8:	Habe ich kontaktscheue Mitarbeiter?	62
Abbildung 9:	Habe ich konfliktscheue Mitarbeiter?	69
Abbildung 10:	Habe ich unzuverlässige Mitarbeiter?	78
Abbildung 11:	Habe ich illoyale Mitarbeiter?	87
Abbildung 12:	Habe ich überhebliche Mitarbeiter?	97
Abbildung 13:	Habe ich kommunikationsschwache Mitarbeiter?	103
Abbildung 14:	Habe ich veränderungsscheue Mitarbeiter?	111
Abbildung 15:	Habe ich egoistische Mitarbeiter?	119
Abbildung 16:	Habe ich umsetzungsschwache Mitarbeiter?	127
Abbildung 17:	Habe ich demotivierte Mitarbeiter?	139
Abbildung 18:	Habe ich leistungsschwache Mitarbeiter?	146
Abbildung 19:	Checkliste Identifizierung & Bewertung Handlungsfelder	155
Abbildung 20:	Beispiel Identifizierung & Bewertung Handlungsfelder	157
Abbildung 21:	Checkliste Gesprächsvorbereitung	159
Abbildung 22:	Checkliste Kritikgespräche	160
Abbildung 23:	Goldene Kommunikationsregel	160
Abbildung 24:	Checkliste Gesprächsdokumentation	161
Abbildung 25:	Checkliste Personalentwicklungsbedarf	162
Abbildung 26:	Checkliste Zielvereinbarung	162
Abbildung 27:	Template Zielvereinbarung	163

1. Jede Führungskraft hat Problemfälle im Team

1.1 Vorbemerkungen

Autorität entsteht aus Kompetenz, nicht aus Position!

(Mary Parker Follett)

Echte Führungskräfte ‚lieben‘ Probleme

Ich bin als Führungskraft ein Freund von Problemfällen. Ja, Sie haben richtig gelesen! Ich mag Probleme! Und wir sind als Führungskräfte dafür da, sie zu lösen. Oder besser noch, sie zu vermeiden. Denn eines ist klar: Wo Mitarbeiter zusammenarbeiten, entstehen auch Probleme. Wer das Gegenteil behauptet, war nie Führungskraft. Daher gilt es, Probleme zu erkennen, zu benennen und zu beseitigen. Eine gute Führungskraft zeigt im Umgang mit Problemfällen, was sie draufhat. Denn hier trennt sich bei Vorgesetzten die Spreu vom Weizen! Lieben auch Sie das Lösen von Problemen? Nein? Und Sie glauben, Sie haben keine Problemfälle im Team? Dann sollten Sie auf jeden Fall weiterlesen! Denn auch in Ihrem Team gibt es Problemfälle – Sie werden sehen! Doch bevor wir inhaltlich ins Thema einsteigen, noch schnell einige Gedanken zum Buch.

Ein Buch für alle

Dieses Buch wendet sich an Menschen aller Geschlechter, Religionen, Nationalitäten, Überzeugungen usw. Im unverrückbaren Bewusstsein dieses Menschenbildes wird die flüssige Lesbarkeit des Buches jedoch nicht auf dem Altar der Gendersprache geopfert. Das Buch verwendet die generische Grundform.

Alle Mitarbeiter sind gleich

Das Buch basiert auf der unumstößlichen Sicht, dass alle Menschen gleich sind – ohne Wenn und Aber! Mitarbeiter sind jedoch deshalb bei der Verrichtung ihrer Arbeit nicht alle gleich kompetent und leistungsfähig. Wenn ich Mitarbeiter aus einer Führungsperspektive als Problemfälle beschreibe, sind sie deshalb jedoch ausdrücklich keine Menschen zweiter Klasse. Auch ist diese Beschreibung erst recht kein menschenverachtendes Bekenntnis des Autors, wie manch' übersensible Sprachpolizei in der heutigen Zeit vorschnell schlussfolgern könnte. Es ist vielmehr die klare Benennung eines oft tabuisierten Themas, das Führungskräfte häufig zu spät erkennen und sie deshalb

in Schwierigkeiten bringt. Zu Lasten des ganzen Teams. Denn Problemfälle zeigen Defizite bei der Erledigung ihrer Aufgaben und bremsen – oder verhindern sogar – den Teamerfolg. Sie bedürfen daher der besonderen Aufmerksamkeit ihrer Führungskraft. Gute Mitarbeiterführung zielt dabei immer auf das Wohl des Problemfalles. Genau deshalb sollte man ihn als Führungskraft schnellstmöglich identifizieren und benennen. Ganz im Sinne von John Dewey, bei dem ein Problem schon zur Hälfte gelöst ist, wenn es klar formuliert ist. Diesem Leitgedanken fühlt sich das Buch verpflichtet.

Gute Führungskräfte sind durch und durch Menschenfreunde

Wir sprechen offen von Problemfällen. Ganz entgegen dem heutigen Trend, Dinge lieber verklausuliert anzusprechen, niemandem auf die Füße zu treten, sich selbst als Führungskraft besser nicht angreifbar zu machen. Als Political Correctness wird das häufig missinterpretiert. Führungskräfte werden aber insbesondere auch dafür bezahlt, Klartext zu reden und Lösungen zu finden. Stets respektvoll, aber eben auch unmissverständlich. Gute Führungskräfte sind durch und durch Menschenfreunde. Mit höchstem Respekt vor ihrem Gegenüber. Auf dieser Grundlage erkennen sie die Problemfälle in ihrem Team und lösen die Probleme durch aktive Führungsarbeit. Zum Wohle aller Beteiligten.

Erfolgreiche Führungskräfte verändern ihre Rolle und behalten dennoch die (Gesamt-)Verantwortung

Mitarbeiter erwarten heute von ihren Führungskräften, viel selbstständiger und autonomer als früher arbeiten zu können. Aufgrund der sogenannten Schwarmintelligenz eines funktionierenden Teams erzielt man typischerweise bessere Ergebnisse, als sie der Chef jemals allein erarbeiten könnte, selbst wenn er jedem seiner Teammitglieder fachlich überlegen sein sollte – was oft gar nicht der Fall ist. Mit Blick auf die letzten 30 Jahre wandelt sich daher die Rolle erfolgreicher Chefs sukzessive vom ‚Besserwisser‘ zum Team-Coach. Als solcher verliert er in seiner Rolle jedoch nicht die Verantwortung für die Ergebnisse seines Verantwortungsbereiches. Vorgesetzte sind heutzutage dafür da, die bestmögliche ‚Mannschaftsaufstellung‘ an den Start zu bringen. So wie beispielsweise ein Handballtrainer die Mannschaft trainiert und aufstellt, dann aber während des Spiels vom Spielfeldrand nur noch sporadisch ins Spiel eingreift und die Mannschaft weitgehend ‚in Ruhe‘ spielen lässt. Die Führungskraft ist in Analogie zu diesem Beispiel für die Zusammensetzung des Teams und die Identifikation von Problemfällen in der Mannschaftsaufstellung verantwortlich. Mit dem Ziel, Problemfälle erst gar nicht aufs Spielfeld zu schicken und stets mit dem Anspruch, das optimale Teamergebnis zu erzielen. Das wird umso besser gelingen, wenn alle Teammitglieder auf den Positionen eingesetzt werden, auf denen sie die bestmöglichen Ergebnisse für das Team erbringen können. Nur wenn das gewährleistet ist, können die er-

folgskritischen Selbststeuerungskräfte autonomer Teams ,während des Spiels‘ wirklich funktionieren und die (Nach-)Steuerungsimpulse der Führungskraft sukzessive obsolet machen. Jedoch selbst in diesem Falle bleibt die Führungskraft für die Mannschaftsaufstellung und das Gesamtergebnis verantwortlich, was das Erkennen von Problemfällen auch im beschriebenen neuen Rollenverständnis erforderlich macht.

1.2 Was die digitale Transformation mit ihren Mitarbeitern macht

*Führung bedeutet nicht, im Mittelpunkt zu stehen,
sondern sich um andere zu kümmern
(Simon Sinek)*

Das Arbeits(er)leben Ihrer Mitarbeiter verändert sich radikal

Der digitale Wandel des Arbeitslebens basiert im Kern auf einer inzwischen weit verbreiteten Entwicklung und Einführung digitaler Technologien in Unternehmen. Und ein Ende dieser Entwicklung ist nicht in Sicht – im Gegenteil: Künstliche Intelligenz (KI) ist unaufhaltsam auf dem Vormarsch. Die sich daraus ergebenden, disruptiven Veränderungen von Unternehmensprozessen und -strukturen, der Kundenerwartungen sowie des gesamten Wettbewerbs konfrontieren Mitarbeiter mit stets neuen Anforderungen und verändern das Arbeitsleben massiv. In Anbetracht der Tatsache, dass statistisch nur 10 Prozent der Beschäftigten Veränderungssituationen als persönliche Chance, alle anderen jedoch anfangs als mehr oder weniger bedrohliches Risiko verstehen, verwundert es nicht, dass die digitale Transformation zu Effekten bei den Mitarbeitern führt, welche Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellen.

Die digitale Transformation erzeugt Unsicherheit bei den Mitarbeitern

Die Mehrheit der Menschen braucht zum persönlichen Wohlbefinden ein bestimmtes Maß an ‚gefühlter Sicherheit‘ durch stabile Strukturen und Prozesse. Die zunehmende Volatilität des Arbeitslebens, das heißt die Unbeständigkeit von Rahmenbedingungen und Entscheidungen in Unternehmen, sorgt bei vielen Mitarbeitern jedoch für ein gegenteiliges Gefühl von Unsicherheit. Nicht selten sogar für Zukunftsängste. Dieses Gefühl wird zusätzlich genährt durch eine als belastend empfundene steigende Komplexität im Umgang mit Arbeitsinhalten und der damit häufig einhergehenden Wahrnehmung von Widersprüchlichkeiten und uneindeutigen Verantwortlichkeiten. Disruptive technische Neuerungen – wie beispielsweise der Einzug von KI in Unternehmensprozesse – erzeugen zudem in Teilen der Belegschaft ein Gefühl der Unsi-

cherheit hinsichtlich der Wertigkeit des eigenen Wissens und letztlich der Zukunftssicherheit des Arbeitsplatzes.

Die digitale Transformation verändert die Mitarbeitererwartungen

Die in Zeiten der digitalen Transformation immer mehr in die Unternehmen strömende junge Generation Z erwartet heutzutage ein anderes Führungsverhalten als beispielsweise die Generation der sogenannten Babyboomer bei deren Eintritt ins Berufsleben vor 30 Jahren. Junge Menschen suchen heute von Beginn an im Arbeitsleben klar kommunizierte und überzeugende Unternehmenswerte, -visionen und -ziele, Kommunikation auf Augenhöhe auch mit Führungskräften, Freiheiten in der zeitlichen und räumlichen Gestaltung der Arbeit (Work-Life-Balance, Remote Work) und so weiter. Zudem wird viel häufiger als früher die Frage nach dem Sinn der eigenen Arbeit im Kontext aller Unternehmensaktivitäten gestellt. Jenseits dieser sozialisierungsbedingten Veränderungen von Mitarbeitererwartungen prägen Zukunftsängste aufgrund wirtschaftlicher und (umwelt-)politischer Entwicklungen das Bild. Auch hier erwarten Mitarbeiter eine klare Positionierung des Unternehmens. Werden die Erwartungen qualifizierter junger Mitarbeiter dauerhaft nicht erfüllt, verlassen sie schneller das Unternehmen als frühere Generationen, da die emotionale und faktische Bindung ans Unternehmen abnimmt.

Die digitale Transformation erschwert die Mitarbeitermotivation

Steigende Prozesskomplexität und schnelle Veränderungen von Arbeitsabläufen, Intransparenz von Lösungswegen, zunehmender Leistungs- und Ergebnisdruck gepaart mit unzureichender Mitarbeiterführung etc. können sich auf Dauer kontraproduktiv auf die Mitarbeitermotivation auswirken. Wer aufgrund der geschilderten Entwicklungen Einbußen bei der Arbeitsfreude beklagt, nach dem Sinn der eigenen Tätigkeit für das ‚große Ganze‘ im Unternehmen sucht und auch jede Form von Anerkennung vermisst, wird auf Sicht Motivationsprobleme bekommen. Diese Risiken müssen Führungskräften, die Teams in Zeiten der digitalen Transformation leiten, bewusst sein.

Die digitale Transformation verändert die Anforderungen an die Teamfähigkeit von Mitarbeitern

Die Zusammenarbeit in und zwischen Unternehmen findet zunehmend in interdisziplinären Teams statt. Daher müssen Mitarbeiter heute viel teamfähiger sein als früher. Der qualifizierte Einzelkämpfer verliert seine Durchschlagskraft – Teamplay ist gefordert. Erfolgreiche Teamplayer teilen ihr Know-how vorbehaltlos mit ihren Teamkollegen, bringen ihre fachlichen Kompetenzen ins Team ein und erkennen, dass sie im Team noch stärker sind als allein. Daher: Ein Mehr an Integrationsfähigkeit in die Gruppe ist von jedem Einzelnen heutzutage gefordert.

Die digitale Transformation verändert die Anforderungen an die Performance der Mitarbeiter

Mit der zunehmenden Arbeit in Teams geht die persönliche Leistung des Mitarbeiters, seine sogenannte Individualperformance, in der Leistung des Teams, der Teamperformance, auf. Wird beispielsweise nur die Teamperformance gemessen, entstehen ggf. unerwünschte Effekte eines Nachlassens des persönlichen Einsatzes von Leistungsträgern. Unternehmen müssen aufpassen, dass sich hochmotivierte und -kompetente Leistungsträger in ‚durchschnittlichen Teams‘ nicht der durchschnittlichen Leistung dieser Teams anpassen, weil sie beispielsweise beklagen, dass ihr Beitrag zur Gesamtleistung in der Masse untergeht. Der Schlüssel zum Erfolg für Führungskräfte heißt hier: Forcierung der Teamperformance bei Anerkennung und Förderung der Individualperformance jedes Mitarbeiters. Man erkennt hier besonders deutlich, wie wichtig die Teamzusammensetzung ist und wie kontraproduktiv einzelne Problemfälle für die Teamleistung werden können.

Die digitale Transformation verändert die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter

Wer erfolgreich in Teams arbeiten will, muss gut zuhören können und in der Lage sein, die Sicht der anderen zu reflektieren. Demgegenüber sollten Mitarbeiter aber auch fähig sein, die eigene Meinung angemessen vertreten und vortragen zu können, um so im Wettstreit um beste Lösungen im Team den optimalen Beitrag leisten zu können. Es geht ausdrücklich nicht darum, mit guten rhetorischen Fähigkeiten möglichst viele eigene Ideen im Team ‚durchzubekommen‘, sondern vielmehr aus einem konstruktiven Meinungspluralismus und fachlichen Diskurs der Gruppe das bestmögliche Teamergebnis zu erzielen. Das stellt hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit jedes Einzelnen. Oder anders ausgedrückt: Hohe fachliche Kompetenz kann in interdisziplinären, agil arbeitenden Teams bei mangelnder Kommunikationsfähigkeit der Kompetenzträger schnell verpuffen.

Die digitale Transformation erzeugt mehr Zeitdruck bei den Mitarbeitern

Entscheidungen müssen heutzutage schneller und unter größerer Unsicherheit getroffen werden als früher. Permanente Veränderungen in Prozessen, Organisationen und Personen führen zu einem Gefühl der stetigen Inkonsistenz der täglichen Arbeit, die vielen Mitarbeitern zu schaffen macht. Damit einhergehend verändern sich die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für das Treffen von Entscheidungen rasant. Was Mitarbeitern gestern noch klar war, ist ihnen heute unklar, was gestern noch eine gesicherte Erkenntnis war, wirft heute schon wieder Fragen auf. Darüber hinaus nimmt die Zahl der zu treffenden Entscheidungen aufgrund der starken Vernetzung der Kommunikation sowie der bereits erwähnten schnellen Veränderungen der Rahmenbedingun-