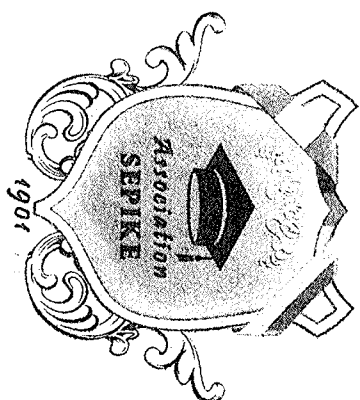


Association 1901 "SEPIKE"



Social Educational Project of Improving Knowledge in Economics

Journal

Association 1901 "SEPIKE"

Ausgabe 13

Frankfurt, Deutschland
Paris, France
Los Angeles, USA

International Journal of
 The National Association of
 1901 "SEPIKE"

Redaktion / Editorial Board:
 Dr. Christian Grosse (Germany)
 Dr. Anselm Grosse (Germany)
 Dr. Christian Grosse (Germany)
 Prof. Dr. Rüdiger Kötter (Germany)
 Dr. Rüdiger Kötter (Germany)
 Myriam Kötter (Germany)

Mitglieder der Redaktion / Members:
 Prof. Dr. Rüdiger Kötter (USA)
 Prof. Dr. Rüdiger Kötter (France)
 Prof. Dr. Rüdiger Kötter (France)

Verantwortung / Responsibility:
 Diese Ausgabe ist eine Sammlung von Artikeln und Werken internationaler Wissenschaftler, Professoren, Lehrkräften und Doktoranten. Die Autoren zeichnen sich für Inhalt, Übersetzung, wissenschaftliche Erkenntnisse sowie für den korrekten Nachweis von Quellen und Quellenangaben selbst verantwortlich. Der Herausgeber übernimmt keinerlei Haftung für unrichtige Angaben.

This edition is a collection of articles and works by international scientists, professors, teachers and doctoral students. The authors draw themselves responsible for the content, the translation, the scientific researches and results as well as for the correct detection of sources and source specifications. The publisher assumes no liability for incorrect information.

Bibliografische Information / Bibliographic Information:
 Die Deutsche Nationalbibliothek (Germany) sowie die Library of Congress (USA) verzeichnen diese Publikation in den jeweiligen Nationalbibliografien; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.sepike.com abrufbar.
 The German National Library (Germany) and the Library of Congress (U.S.) run this publication in the national bibliographies; detailed bibliographic data are available in the Internet on www.sepike.com.

Journal is indexed by INDEX COPERNICUS IVC 5.15 (2013); IVC 7.76 (2014)

Herstellung und Verlag / Editor and Publisher:
 Association 1901 "SEPIKE"

Herausgeber / Publisher:
 © 2013 Association 1901 "SEPIKE"
 8, Allee de Marigny, 86000 Poitiers, France
www.sepike.com

P-ISSN: 2196-9531: Journal Association 1901 SEPIKE
 e-ISSN: 2372-7438: Journal Association 1901 SEPIKE, US Edition

Key Title: Journal Association 1901 "SEPIKE"
 Poitiers, Frankfurt, Los Angeles, den 30.06.2016

CONTENT

PART I: ACTUAL ISSUES IN MODERN PEDAGOGY	5
LEARNING STRATEGIES IN ALBANIAN HIGH SCHOOLS (Klajdi Asllani)	5
LINGUISTIC DIDACTIC FUNDAMENTALS OF THE DEVELOPMENT OF FOREIGN STUDENTS' POLY-CULTURAL COMPETENCE DURING THE URBAN LANGUAGES TRAINING (Zinada Bakun, Iryna Dyda)	8
BATTERED WOMEN OF NATIONAL SHELTER IN KAMZA TIRANA: A QUALITATIVE ETHNOGRAPHIC STUDY (Sabina Belshaku)	11
MENTORING RELATIONSHIPS IN DEVELOPMENT OF TEACHING PRACTICES (Beatrice Gani)	15
OPFERBEREICH DER BULLYING-TATEN (Filiz Hasekin)	20
THE ROLE OF PHYSICAL EDUCATION IN SCHOOL OF CHILDREN AGED 7-14 YEARS (Madel Isufi)	23
TEACHING MODEL OF PROFESSIONAL EDUCATIONAL ORGANIZATIONS (Olga Malchuk, Natalia Klimenko)	25
THE PHASES INDICATIVE IN DEUTSCHEN UND IM ALBANISCHEN (Liliana Pashaj)	29
THE EFFECTIVENESS OF CULTURE-RESPONSIVE TEACHING AND ITS IMPACT ON ENGLISH AS A FOREIGN LANGUAGE STUDENTS' MOTIVATION IN WRITING CLASSES (THE CASE OF INTERNATIONAL MATHEMATICS UNIVERSITY, GEORGIA) (Ekaterine Pipia, Nino Barikashvili)	35
TEACHING COMMUNICATION AS ONE MORE ALTERNATIVE TO TEACHING COMMUNICATION IN ALBANIAN EDUCATION (Zinada Bakun, Iryna Dyda)	43
RESEARCH METHODOLOGY CONSIDERATION OF A PRESCHOOL TEACHER (Zinada Bakun, Iryna Dyda)	47
REALIZATION OF INTERDISCIPLINARY GRAPHIC COMMUNICATIONS IN THE FIELD OF EDUCATIONAL PRODUCTS IMPLEMENTATION (Zinada Bakun, Iryna Dyda)	51
THE ACTUAL ISSUES OF MACRO- AND MICROECONOMICS (Zinada Bakun, Iryna Dyda)	55
THE ACTUAL ISSUES OF MACRO- AND MICROECONOMICS (Zinada Bakun, Iryna Dyda)	55
THE ACTUAL ISSUES OF MACRO- AND MICROECONOMICS (Zinada Bakun, Iryna Dyda)	59
THE ACTUAL ISSUES OF MACRO- AND MICROECONOMICS (Zinada Bakun, Iryna Dyda)	66
THE ACTUAL ISSUES OF MACRO- AND MICROECONOMICS (Zinada Bakun, Iryna Dyda)	70

THE IMPORTANCE OF INFORMATION IN THE 21 ST CENTURY: CHALLENGES FOR THE EDUCATIONAL SYSTEM (Vesela Zafirova, Margarita Yordanova)	75
THE IMPORTANCE OF THE INTERNATIONAL FACTORS INFLUENCING THE RISK FACTORS OF THE FOREIGN ECONOMIC REPRODUCTION (Irina Nikolova)	81
FORMATION OF LAND MARKET AS FINAL TRANSFORMATION OF LAND RELATIONS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE (Marta Yarosh)	85
ERROR CULTURE AND SELF REGULATION (Svetlana Ljigovskaya, Joel Schmidt)	90
INVESTMENT ENVIRONMENT IN GEORGIA AND IMPACT OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS ON THE COUNTRY'S ECONOMIC DEVELOPMENT (Kreyana Marshava, Irakli Mchedlishvili)	96
ROLE AND PLACE OF INFORMATION AND COMMUNICATION FLOWS IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE LOGISTIC MANAGEMENT (Valia Malynovska, Natalia Petryshyn, Yuriy Malynovskyi, Stepan Kubisha)	100
PROBLEMS OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF BRITAIN SINCE 1970s TO NOWADAYS (Valeriy Moltusov, Alina Chaikina)	104
CONCENTRATION OF MEDIA OWNERSHIP AND ITS IMPACT ON MEDIA BUSINESS IN SOUTH EASTERN EUROPE (Ira Nikolova)	110
ASSESSMENT OF CONTENT MARKETING EFFECT ON CONSUMER BEHAVIOR (Austra Pažaitė, Rūta Repšienė)	114
THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL (Nazrin Rustambayova)	117
GLOBAL FOOD MARKET AND INTERNATIONAL TRADE AS MARKET INSTRUMENT OF FOOD RESOURCES REDISTRIBUTION (Nadia Stezhko)	125
KORRELATIVE UNTERSUCHUNG DER FAKTOREN, WELCHE DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG BESTIMMEN (Miglena Temelkova)	132
VAT AND EXCISE TAX IN THE SYSTEM OF EXTERNAL TRADE OF UKRAINE (Marta Yarosh)	135
RECOVERY OF COMPANY MANAGEMENT IN THE POST-CRISIS STAGE OPPORTUNITIES AND LEGAL MODELS (Tzvetia Zafirova, Margarita Yordanova)	139
NACHTRAG / POSTSCRIPTUM	

Part I: ACTUAL ISSUES IN MODERN PEDAGOGY

LEARNING STRATEGIES IN ALBANIAN HIGH SCHOOLS

Klajdi Asllanaj, Lecturer,

Faculty of Education Sciences,
"Alexander Xhuvani" University, Elbasan, Albania

Abstract: The purpose of this research paper is to make a review on learning strategies. An assessment tool is developed in the form of a questionnaire to get information about students' internal and knowledge on learning strategies. The questionnaire is tested in action because it was addressed to students. One aim of the paper is to develop questionnaires for students about their studying habits and their preferences. Another aim of the study is to identify the individual differences in learning. This paper offers a brief but broad overview of the field of individual differences in learning, especially as they are reflected in and learning strategies and touches on some areas for further research. There are significant differences in the learning style and strategy preferences, and investigate whether there is a relations between students' learning style, strategy preferences and the academic achievement.

Keywords: individual differences, learning style, cognitive style, learning strategy, language learning motivation

INTRODUCTION

Learning strategies are the particular approaches or techniques that learners use to learn a foreign language. Students use various learning strategies when they are faced with various problems. Learning strategies are procedures that facilitate learning tasks (Chamot, 2005), and also enable learners to become more independent, autonomous and lifelong learners (Allwright, 1990; Little, 1991). The importance of language learning strategies (LLSs) is that they are steps that learners take to manage their learning and achieve desired goals. Language learning strategies (LLSs) (Oxford, 1990). Language instructors are encouraged to raise learners' awareness of the strategies that they are currently using and also their awareness of additional strategies within their reach.

Strategies are divided in seven groups (R.R. Schmeck (Ed.), in his work "Learning styles and strategies"): 1) *cognitive strategies* are processing information and structuring it, e.g. analyzing, summarizing; 2) *memory strategies* are remembering information via making associations (e.g. between it, e.g. 3) *grouping* by using keywords; 4) *meta-cognitive strategies* are monitoring the learning process and dealing with the task, e.g. planning, identifying and selecting resources; 5) *compensation strategies* compensating for knowledge gaps, e.g. guessing, gesturing; 6) *affective strategies* are identifying one's affective traits and knowing how to manage them (e.g. setting the anxiety, encouraging one's self; 7) *social strategies* are learning from and/or with others, e.g. asking for cooperation, working with peers.

DIRECT STRATEGIES

Memory strategies which help students to store and retrieve information: a) creating mental images, e.g. placing new words into a context, grouping, associating, elaborating; b) using mnemonics to help them remember; c) applying images and sounds, representing sounds in letters; d) using keywords to help them remember; e) reviewing well, that is, structured reviewing; f) comparing notes, that is using physical response or sensation.

Language strategies enable learners to understand and produce new language. Here are some examples: a) planning, that is, repeating, using formulas and patterns; b) setting goals, that is, setting the idea quickly, focusing on the main idea of

- vv. [material civilization: economics and capitalism. XV-XVIII centuries]. Translated from French, L.E. Kubbelya; introduction Yu.N. Afanasyev, 2nd ed., Ves' mir, Moscow, Russian Federation.
4. Vlasov, V. (2006), Some tendencies of world food production, *Ekonomika APK*, No. 4, pp. 142-147.
 5. Dobrosotskiy, V. (2000), Main directions of food market regulations, *Ekonomika*, No. 3, pp. 78-81.
 6. Maltus, T.R. (1998), *Doslizhennia zakonu narodonaselennia* [An Essay on the Principle of Population], Osnovy, Kyiv, Ukraine, 535 p.
 7. Sabluk, P.T., Bilorus, O.H. & Vlasov, V.I. (2008), Hlobalizatsiia i prodovolstvo [Globalization and food production], NNTs IAE, Kyiv, Ukraine, 632 p.
 8. Sen, A. (1981), Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation, Clarendon Press, Oxford, pp. 100-130.
 9. WTO Statistic Database (2014), World Trade Organization, Available at: www.wto.org/statistics.
 10. EU has corrected total agrarian policy (2009), *Ekonomika selskogo khozyaystva*, Rossi, No. 1, pp. 86-87.
 11. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2014), Available at: <http://www.fao.org>.
 12. Magomedov, A.N. (2007), State subsidy as a factor of rising competitiveness of agricultural sector in USA, *APK: ekonomika. Upravleniye*, No. 8, pp. 4.
 13. World food crisis: expert opinion (2008), *APK-Inform*, newspaper on January 31, 2008, Available at: http://www.apk-inform.com/ru/exclusive/topic/55280#VOGYI_Kiyv
 14. Kenni, M. (2008), Process of standards implementation by the Committee Koshet Alimentarius and its role into the international food trade, *APK: ekonomika, upravleniye*, No. 12, p. 17.
 15. Gordeyev, A. (2008), Priority directions of long-term agrarian policy, *APK: ekonomika, upravleniye*, No. 4, pp. 25-29.

KORRELATIVE UNTERSUCHUNG DER FAKTOREN, WELCHE DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG BESTIMMEN

Miglena Temelkova, PhD in Economics, Associate Professor,

NRO "Zentrum für Unternehmensführung und Entrepreneurship", Bulgarien

Zusammenfassung: Die Untersuchung der Faktoren, die für die Unternehmensführung heute entscheidend sind, zeigen 6 korrelative Zusammenhänge, welche die Weiterentwicklung der bisher gängigen Zwei- und Dreifaktorenmodelle der Unternehmensführung zu einem Sechsvektorenmodell ergeben. Im Laufe der vorliegenden Untersuchung gelang man zu dem Schluss, dass die beschleunigte Transformation von Unternehmensführung, Produktion und Technologie der Wirtschaftssubjekte sowie die als soziale und wirtschaftliche Bedingungen schon vorhandenen Tendenzen der kommenden Vierten Industrierevolution, zu einem neuen Konzept eines Paradigmas der Unternehmensführung führen. Daraus ergibt sich ein neuer Typ von Unternehmensführung, die SMART Führung, die folgende Qualitäten aufweist: identifiziert sich spezifisch in der inneren und äußeren Umgebung des Unternehmens; messbare Mithilfe von 6 Vektoren; angepasst an die strategische Unternehmensorientierung; realistisch und abgestimmt auf den Wandel und die Herausforderungen der Umgebung; zeitlich begrenzt durch die globale soziale, ökonomische, technologische und innovative Dynamik, begleitet von einem Hyper-Wettbewerb für Ressourcen. Auf dieser Grundlage wird in der vorliegenden Studie ein 6D-Modell der SMART Führung von modernen Unternehmen generiert.

Schlüsselworte: Unternehmensführung, Führung, SMART Führung, 3D-Modell der Führung, 6D-Modell der Führung, Faktoren, Vierte Industrierevolution

EINLEITUNG

Die Erreichung eines globalen strategischen Vorteils unter den Bedingungen der kommenden Vierten Industrierevolution erfordert Unternehmensführer neuen Typs innerhalb der Unternehmen. Die vorweggenommenen vier Effekte der Vierten Industrierevolution auf die Wirtschaft äußern sich zukünftig in einer qualitativen Veränderung der bisher existierenden Ansprüche der Verbraucher, der Philosophie der Produktvielfalt und -nutzlichkeit, die Konzepte über die Innovation und die Organisation der Wirtschaft. Diese Veränderungen im globalen ökonomischen Rahmen sind gleichzeitig undenkbar ohne Unternehmensumstrukturierung, auf der Grundlage von Führung, die die Erwartungen der Angestellten, der Kunden, der Partner und der Gesellschaft in einer einheitlichen und komplexen wettbewerbsoptimalen Unternehmensstrategie verbindet.

Die für die nächsten Jahre zu erwartenden Prozesse ergeben sich vor allem aus technologischen Segmenten wie künstliche Intelligenz, 3D-Drucker, "das Internet der Dinge" (Internet of Things), der Biotechnologien, Nanotechnologien und einer Reihe von anderen Innovationsbereichen (Magyar, J. 2016). Gerade diese immer mehr herauskristalisierende Vereinigung der digitalen und der materiellen Welt führt zur Generierung von neuen Möglichkeiten in Bezug auf die Nutzlichkeit von Gütern, Produkten und Menschen. Die Aktualität der Tendenzen, die die kommende Vierte Industrierevolution bedingen, erfordert die Schaffung eines qualitativ neuen Konzeptes über Unternehmensführung, unter Berücksichtigung der korrelativen Zusammenhänge zwischen Grundfaktoren, die für Unternehmensführung innerhalb des Unternehmens entscheidend ist. Das erfordert die Untersuchung der existierenden Zusammenhänge zwischen den Erfordernissen der inneren und der äußeren Umgebung des Unternehmens, der Führung und des Managements, der erzielten Ergebnisse und des sozialen Engagements.

In den nächsten Jahren werden in der globalen Wirtschaft Unternehmen erfolgreich sein, die innovative Führung und Produkte haben, immer mehr auf der Grundlage einer zielstrebigsten Umsetzung von Wissen, Forschung, High Tech und einer intensiven Verbesserung

der Fähigkeiten und Fertigkeiten des Personals sowie der Führung. Die Erzielung von besten und von synergetischen Ergebnissen durch die Unternehmen wird undenkbar sein ohne eine neue Art von Unternehmensführung, die eine gesunde innere Umgebung schafft, um menschliche Ressourcen mit Hinblick auf Unternehmensmission und -vision sowie auf die Erzielung von strategischen Ergebnissen zu identifizieren. Die neue Art von Führung erfordert die akkumulative Vereinigung von den menschlichen Fähigkeiten zur Umsetzung des spezialisierten Wissens und zur optimalen Nutzung der nicht ausreichenden Produktions-, Finanz-, materiellen und immateriellen Ressourcen und der menschlichen Fähigkeiten in einer effektiven und wettbewerbsstarken Unternehmensstrategie, die einen höheren Mehrwert für die Unternehmen, deren Angestellten, Partner und die Gesellschaft einbringt. Das erfordert die Untersuchung der grundsätzlichen korrelativen Zusammenhänge zwischen den Faktoren, die entscheidend für die Führung moderner Unternehmen sind.

FORSCHUNGSÜBERBLICK

Die Definitionen für Führung (Leadership) sind sehr viele, nach Bennis (Bennis, W. & Ward, P., 2010) belaufen sie sich auf 350. Jeder Autor setzt den Akzent auf verschiedene Aspekte der Erscheinung und bevorzugt eine oder andere Charakteristik der Persönlichkeit der Führer von Unternehmen. Nach der Definition von Vroom und Yago (Vroom, V. & Yetton, P., 1973, 1988) ist Führung ein Prozess der Motivierung von Menschen zur Zusammenarbeit und zur Erzielung von großen Sachen. Chenners seinerseits (Chenners, M., 1997) definiert Führung als einen Prozess sozialer Beeinflussung, wobei eine Person die Hilfe und die Unterstützung von anderen bei der Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe gewinnen kann. Robbins und Judge (Robbins, T., Judge, P., 2012) definieren Führung als die Fähigkeit eine bestimmte Gruppe von Menschen zu beeinflussen, mit Hinblick auf die Verwirklichung der Vision oder einer Gruppe von Zielen, und nach Baron und seinen Mitarbeitern ist Führung Beeinflussung von Gruppenmitgliedern durch Verstärkung des kollektiven Eifers und danach Führung von kollektiven Tätigkeiten, die notwendig sind für die Bewegung in einer bestimmten Richtung (Baron, R., Byrne, D., Branscombe, N., 2006).

Vor diesem Hintergrund erscheint die erste Hypothese, dass Führung ein angeborenes Talent ist und unmöglich als ein System von Fähigkeiten entwickelt werden kann (Klubeck, C., Bass, B., 1954), vollständig haltlos. Eine Reihe von Autoren dieser Periode (Cattell, R., Slice, G., 1954), (Stogdill, R., 1974), (Maam, R., 1959) klassifizieren in ihren Arbeiten Charakteristiken, die jeder Führer aufweisen muss. Qualitäten wie Moral, Selbsterkenntnis, soziale Fähigkeiten, Wille, Charisma, Enthusiasmus, Intellekt, Streben nach Wissen, Proaktivität, werden auch von anderen Autoren zu Beginn des 21. Jahrhunderts übernommen (Zankovsky, A., 2011).

Trotz der heute weit verbreiteten Hypothese, dass Führung nicht angeboren, sondern anerzogen ist, d.h. im Individuum nur im Prozess des Zusammenwirkens mit anderen Menschen entwickelt wird (Collins, J., 2001, Zankovsky, A., 2015), wird der Hauptakzent bei der Analyse der menschlichen Persönlichkeit, hier genauer der Führungsqualitäten und -fähigkeiten, auf die emotionale Intelligenz gesetzt, die die Fähigkeiten zur Zusammenarbeit und zur effizienten Kommunikation mit anderen Menschen sowie bei Konfliktbeherrschung, Reaktion auf Stress und Arbeit unter Druck miteinbezieht. Deswegen ist die emotionale Intelligenz dafür bestimmt, ein Instrument der Führung und eine Notwendigkeit in Arbeitssituationen zu sein (Brackett, M., Crum, A., Salovey, P., 2008). Eine Forschung deutet auf eine positive Korrelation zwischen der emotionalen Intelligenz und der Führung bei der Umsetzung des Wandels im Unternehmen (Mandell, B., Pheeravan, S., 2003).

Die breite Definition für führende Persönlichkeit, die bis Ende des 20. Jahrhunderts gängig war, lautete: "Der Führer ist ein Mitglied der Gruppe, der in bedeutenden Situationen dazu fähig ist das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder entscheidend zu beeinflussen" (Psychologisches Wörterbuch, 1983). Führung wurde definiert als Verhältnis von Dominanz und Unterordnung, Beeinflussung und Beeinflusst-Sein im System der interpersonellen Verhältnisse in der Gruppe (Psychologisches Wörterbuch, 1990). Diese Definition setzt keine Grenzen zwischen der formalen und der informalen Machtausübung in

Unternehmen, die im Rahmen einer Gruppe verteilt werden kann, da die Beeinflussung bei Entscheidung durch administrative Methoden der Autorität oder auf der Grundlage sozialen Herangehens erzielt werden kann durch die Gruppendynamik der interpersonellen Verhältnisse.

Die angegebenen Definitionen zeigen, dass einige allgemeine Ideen existieren, die von den meisten Autoren unterstützt werden: 1) Erstens, Führung beinhaltet Beeinflussung des Verhaltens anderer Menschen; 2) Zweitens, Führung wird als Prozess angesehen, nicht als Ergebnis; 3) Drittens, Führung erfordert vielerlei Fähigkeiten. In den letzten 10 Jahren erforschen viele Autoren (Zankovsky, A., 2011, 2015), (Mackey, R., Carlson, B., 2009), (Temelkova, M., Bakalov, I., 2013) die Führung im Kontext der korporativen Kultur, die als System von Wert-Sinn-Orientierungen erscheint, das die Moralkomponente im Verhalten der führenden Persönlichkeit begründet. Das Konzept ist jetzt weitgehend im Wandel begriffen, indem es den Hauptfokus wechselt: von der Persönlichkeit des Führers, der das Verhalten seiner Kollegen beeinflusst, hin zur Betrachtung der Führung im sozialen und Unternehmenskontext. Nur anhand dieser Methode, die die korrelativen Zusammenhänge zwischen den grundsätzlichen Faktoren zeigt, die Unternehmensführung heute bestimmen, kann man die vielschichtige und dynamische Wesenheit der führenden Persönlichkeit erfassen.

Eigentlich wird Führung immer häufiger in den letzten Jahren als optimale Form von Macht definiert (McGregor, D., 2005), wobei der Führer in den Mitgliedern der Gruppe nicht als Individuum, sondern als Verkörperung der Unternehmensziele angesehen wird. Das ist eine eigenartige Identifizierung der Gruppenmitglieder mit dem Führer, die sich im Streben nach der Erzielung der geplanten Unternehmensergebnisse äußert, die von den Individuen ihrerseits sogar als persönlich bedeutend aufgefasst werden. In diesem Kontext und auch im Hinblick auf die Herausforderungen der Zukunft, muss Führung vom Gesichtspunkt der Prinzipien des Aufbaus moderner Unternehmen erforscht werden, die schon in einem intensiven Wettbewerb stehen um neue und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern. So stehen wir an der Schwelle zur Vierten Industrierevolution vor einem grundsätzlichen Wandel im Paradigma der Führung, weil Führung immer deutlicher ihre Eigenschaft eines Gruppenvorgangs verliert und unter den Bedingungen einer informationstechnologischen Globalisierung zu einem Prozess wird, der die Mission, Vision, Werte, Ziele und Tätigkeit von Unternehmen bestimmt, indem sich die Führung in ein eigenartiges Markenzeichen verwandelt, nicht nur nach außen hin, sondern auch innerhalb der Unternehmen.

KORRELATIVE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN FAKTOREN, DIE FÜR DIE FÜHRUNG MODERNER UNTERNEHMEN ENTSCHEIDEND SIND

Der erste korrelative Zusammenhang, der für die Führung moderner Unternehmen entscheidend ist, wurde von Blacke und Mouton (Blacke, R., Mouton, J., 1964) generiert und zeigt ein Zwei-Faktoren-Modell des Verhaltens des Führers in Unternehmen. Die grundsätzliche Aufgabe des Führungsgebers von Blacke und Mouton besteht in der Bestimmung der dominierenden Tendenzen im Denken und Verhalten des Führers im Kontext der aktuellen Aufgaben. Auf dieser Grundlage zeigt das Zwei-Vektoren-Gitter die Balance zwischen beiden voneinander abhängigen und die Führung bestimmenden Faktoren und formiert 81 mögliche Führungsstile. Dieses Zwei-Faktoren-Modell der Führung wird schon länger als 50 Jahre in verschiedenartigen globalen und regionalen Unternehmen verwendet, weil es außerordentlich gut funktioniert, wenn es um die Definition der effizienten Führung geht, die hohe Werte von Engagement integriert, sowohl im Hinblick auf die zu erzielenden Ergebnisse als auch auf die Bedürfnisse und Interessen der Angestellten im Unternehmen. Die rasante Geschwindigkeit, mit der sich Produktion und Verbrauch verändern, der Umfang des Wandels in der globalen Wirtschaft und die sich daraus ergebende Systemwirkung auf alle Sektoren des gesellschaftlichen und Wirtschaftslebens bringt moderne Unternehmen zu einem bedeutenden Technologie-, Produktions- und Führungswandel. Die Wirtschaftssubjekte müssen heutzutage den richtigen Weg finden, und zwar nicht nur für deren Überleben in den nächsten zehn Jahren, sondern im Hinblick auf deren Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Die grundsätzliche Herausforderung besteht aber im globalen Bedürfnis nach der Überwindung eines immer

größer werdenden Ungleichgewichts, nicht nur zwischen den einzelnen Wirtschaftssektoren, sondern auch auf sozialer und persönlicher Ebene. Vor dem Hintergrund der Prognose des Weltwirtschaftsforums im Jahre 2016, dass 7 Millionen Arbeitsstellen in den nächsten fünf Jahren abgebaut werden können, äußert sich die Notwendigkeit immer deutlicher, Mechanismen für die Überwindung der bereits prognostizierten Missverhältnisse und die Erreichung einer Flexibilität der Unternehmen auf der Grundlage gemeinsamer Werte und ethischer Regeln zu finden.

Die Verschmelzung der realen und der digitalen Ebene beginnt am ehesten in den "smart Factories" zu funktionieren, wo sich die Maschinen bis zu einem hohen Grad sich selbst organisieren werden, die Lieferketten werden automatisch ausgearbeitet werden, und die Bestellungen werden direkt in den Produktionsprozess gespeist. In der Situation einer wachsenden Verschmelzung von Technologien, die die Gesellschaft und die Wirtschaft mit bisher unbekannter Schnelligkeit verändern, besteht die Bedeutung der optimalen Unternehmensführung in der Erzielung von Stabilität, Flexibilität, ethischen Ansprüchen und Identität durch die Unternehmen, und zwar langfristig durch synergetische Vereinigung der wichtigsten Aktiva und Ressourcen der Unternehmen im Rahmen einer integrierten Strategie, die auf Nachhaltigkeit, Innovation, High Tech, Wettbewerbsfähigkeit und wissenschaftlichem Potenzial baut, und nicht auf die Minimierung kurzfristiger Ausgaben. Vor dem Hintergrund dieser kommenden Realität müssen Unternehmensführer nicht nur Wissen, Berufserfahrung und berufliche Kompetenzen besitzen, sondern auch Werte, Moral und die Qualitäten eines Unternehmensführers, um nachhaltige Faktoren zu beeinflussen, wie die Abgestimmtheit aufeinander und das Zusammenwirken zwischen Menschen und Gruppen sowie die Unternehmensmission, Vision, die Ziele und Werte. Die moderne Führung äußert sich am deutlichsten durch die Identität der Unternehmen im Bewusstsein der Verbraucher, Angestellten, Investoren, Partner und der Gesellschaft, welche Identität als Ergebnis einer Führungsstrategie herauskristallisiert, die das Augenmerk auf ein Führungsverhalten richtet, das die strategische Orientierung des Unternehmens fördert.

Die Identität des Unternehmens wird am einfachsten durch dessen Kunden, Angestellten, Investoren, Partner und die Gesellschaft umgesetzt, auf der Grundlage von Produktqualität und Image des Unternehmens, sowie durch Ideale, Werte und Tradition, die für Wirtschaftssubjekte gemeinsam ist. Daraus ergibt sich, dass zwischen der Identität der Unternehmen und ihrer Unternehmenskultur eine korrelative Abhängigkeit besteht, die bis zu einem hohen Grad den Typ des neuen Unternehmensführers mitbestimmt. Die Unternehmenskultur ist ein System von Werten, die in Unternehmen in einem bestimmten Zeitschnitt vorherrschen. Sie beinhaltet die Einheit von Idealen, Werten, Normen, Regeln und Verhältnissen, die im Laufe des Lebens der Wirtschaftssubjekte ausgearbeitet worden sind, und ist daher definierbar als gültiges System von Werten und Regeln, das über das Führungsverhalten die Aktivitäten von Unternehmen, sowohl innerhalb als auch nach außen hin, regelt und führt. Durch ihre kommunikative, normative und Sinn gebende Funktion bewahrt und vervielfältigt die Unternehmenskultur die Erfahrung des Unternehmens für die Zukunft, was auch Weiterentwicklung und Bereicherung dieser Erfahrung bedeutet.

Vor dem Angesicht neuer wirtschaftlicher Realitäten, die sich aus der Entwicklung zu einer Vierten Industrierevolution und entsprechenden Tendenzen ergeben, muss Unternehmensführung werbezogen sein und für deren Umsetzung muss der Unternehmensführer in seinem Führungsverhalten nicht nur die Strategieorientierung des Unternehmens miteinbeziehen, sondern auch Träger hoher Moralstandards sein. Daher müssen im Modell der neuen Unternehmensführung nicht nur Verhaltensfaktoren, sondern auch gewisse Wertefaktoren integriert werden. Aus diesem Grund erscheint die Unternehmenskultur als einer der grundsätzlichen Faktoren, die korrelativ die moderne Führung mitbestimmt.

Zankovsky (Zankovsky, A., 2011, 2015) geht davon aus, das Führung dreidimensional ist, und entwickelt das Gitter von Blacke und Mouton weiter, indem er ein 3D-Modell der Führung aufbaut, wo die grundsätzlichen Messwerte die Orientierung des Unternehmensführers auf die Angestellten, dessen Ergebnisorientierung und dessen Kultur-

und Werteorientierung sind. So wird Führung als ein Drei-Faktoren-Modell dargestellt, das eine hohe diagnostische Gültigkeit hat, den in den letzten Jahrzehnten sich verändernden Unternehmenskontext miteinbezieht und mit einem hohen Gültigkeitsgrad eine Typologie des Führungsverhaltens anbietet. In Übereinstimmung mit diesem Modell ist bei modernen Unternehmen diejenige Führung am besten, bei der nicht nur eine verstärkte Orientierung auf die Aufgaben und die Angestellten vorhanden ist, sondern die auch einem Wertesystem untergeordnet wird, das mit der idealen Unternehmenskultur übereinstimmt oder sich dieser am meisten nähert.

Für die Entwicklung der Werteorientierung und der Unternehmenskultur ist als Bestimmungsfaktor in den letzten Jahren die informationstechnologische Globalisierung zu nennen, die die Unternehmen vor einen starken Wettbewerb und eine hohe Unbestimmtheit der äußeren Umgebung stellt. Das bedeutet, auf die Unternehmenskultur Faktoren Einfluss zu üben, d.h. auf äußere: Kunden, Behörden, Berufsgemeinschaften, Lieferanten, Partner, Investoren, Gesellschaft, strategische Herausforderungen; und innere: Ziele, Unternehmensstruktur, Aufgaben, Technologien, Angestellte. Gleichzeitig sind innere und äußere Faktoren miteinander verbunden und aufeinander bezogen, indem sie eine Systemeinheit bilden. Wir kommen zu der Schlussfolgerung, dass zu den grundlegenden Faktoren, die mit der Unternehmensführung verbunden sind, die strategischen Variablen und Parameter ihrer inneren und äußeren Umgebung gehören, und dass als Ergebnis deren Zusammenwirkens innerhalb des Unternehmens und nach außen hin die Unternehmensidentität durch die Führung entscheidend bestimmt wird. Diese Identität äußert sich in der synergetischen Integration der Erwartungen und der Unterstützung seitens der Verbraucher, Angestellten, Investoren, Partner und der Gesellschaft für die Unternehmen. Die starke Identifizierung dieser Gruppen mit den strategischen Orientierung der Wirtschaftssubjekte (Mission, Vision, Ziele, Werte), sowie die starke Identifizierung der Unternehmensführer mit den Unternehmen selbst, verwandelt Führung in ein eigenartiges Markenzeichen des Unternehmens, wodurch Wirtschaftssubjekte identifizierbar sind, bessere Wettbewerbsfähigkeit erlangen und das Potenzial erreichen um führend in Marktmischen, einzelnen Märkten oder Regionen zu werden. Alles das bedeutet, dass die Identifizierung mit der strategischen Orientierung der Unternehmen einen bestimmten Mehrwert für die sich identifizierenden einbringt, wodurch diese eine neue Nützlichkeit auf verschiedenen Gebieten ihrer sozialen und wirtschaftlichen Realität erlangen.

Die Identifikation der Unternehmensführer mit den Unternehmen verbindet die Erwartungen und die Unterstützung durch die Verbraucher, Angestellten, Investoren, Partner und die Gesellschaft mit dem Organisationsverhalten und ergibt sich sowohl aus immateriellen, rein subjektiven, fundamentalen Faktoren, als auch aus Voraussetzungen, die logisch begründet, relevant und gegenseitig korrelierend sind. Die bisher gängige Führung geschieht von innen nach außen, aber heutzutage, als Ergebnis globaler Herausforderungen und immer stärkeren Wettbewerbs durch Innovation, High Tech, Nano- und Biotechnologien, wandelt das Konzept der Unternehmensführung weitgehend. Die neue Führung ist SMART (Specific – spezifisch, Measurable – messbar, Agreed – akzeptiert, Realistic – realistisch, Time limited – terminiert) und funktioniert von außen nach innen. Sie muss den Erschütterungen standhalten, die aus den neuen wirtschaftlichen und sozialen Realitäten resultieren, weswegen die Unternehmen und deren strategische Orientierung ebenso SMART sein müssen. Aus diesem Grund zählt zu den Hauptvoraussetzungen der neuen Art. von Führung (SMART Führung) auch das Zusammenwirken von innerer und äußerer Umgebung und die erzielte Identifikation des Führers mit den Unternehmen. Daher baut die Führung auf der Unternehmensstruktur, der Erfahrung, den Fähigkeiten und der Kenntnisse, die nicht nur in der Persönlichkeit des Führers integriert werden, sondern auch in der Unternehmenskultur und im Wertemodell des Unternehmens.

Die SMART Unternehmensführung erfordert einzigartige und hervorragende Fähigkeiten, eine einzig- und neuartige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, wodurch Unternehmensführer implizit ihre Fähigkeiten und Visionen in den Strategien, Zielen, Werten und dem Verhalten der Unternehmen integrieren müssen, die in der äußeren Umgebung

erscheinen. Mit Hinblick auf die Vierte Industrierevolution muss die SMART Unternehmensführung nicht nur auf effektiver Organisation basieren, sondern auch auf dem Vorhandensein fundamentaler Faktoren, die für die Befriedigung der Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden, Angestellten, Investoren, Partner und der Gesellschaft notwendig sind, und daher dem Bewusstsein der Stärke, die durch die zusätzlich kommende Nützlichkeit entsteht. Als Ergebnis etabliert sich die Identifizierung dieser wichtigsten Gruppen mit den Unternehmen.

Auf der Grundlage der beschriebenen Korrelationen zwischen der äußeren und inneren Umgebung, der Unternehmenskultur und der Identifikation der Verbraucher, Angestellten, Investoren, Partner und der Gesellschaft mit der Mission, Vision und den Zielen des Unternehmens kann man ein weiteres Drei-Faktoren-3D-Modell bauen, das SMART Führung und deren Funktion in Unternehmen beschreibt. Dieses Modell beschreibt die Verbindung zwischen der Flexibilität des Unternehmensführers in Hinsicht auf die äußere und innere Umgebung und seiner Flexibilität in Hinsicht auf die strategische Orientierung, die das Unternehmensverhalten bestimmt (Identifikation des Führers mit dem Unternehmen). In Übereinstimmung mit diesem Modell muss die optimale Führung in einem hohen Grad die Erwartungen, die kommenden oder schon vorhandenen Veränderungen innerhalb des Unternehmens und in der äußeren Umgebung mitberücksichtigen, wozu noch die starke Identifizierung des Führers mit dem Unternehmen zusätzlich kommt und andererseits auch die Identifikation der Verbraucher, Angestellten, Investoren, Partner und der Gesellschaft mit dem Unternehmen.

Die Integration der beiden 3D-Modelle (des Modells auf der Grundlage der Korrelation zwischen der Orientierung auf Ergebnisse, auf Humanressourcen und auf Kultur-Werte-Normative) und andererseits des Modells auf der Grundlage der Verbindung zwischen der äußeren und inneren Umgebung des Unternehmens und der Identifizierung des Unternehmensführers mit dem Unternehmen) führt zu einem 6-Vektoren-Modell der Unternehmensführung bei modernen Unternehmen.

FAZIT

Die Untersuchungen und die beschriebenen Zusammenhänge zwischen den Faktoren: einerseits Orientierung auf die Angestellten und die Ergebnisse und die Unternehmenskultur und andererseits Orientierung auf die innere und äußere Umgebung und Identifizierung der Verbraucher, Angestellten, Investoren, Partner und der Gesellschaft mit der Unternehmensmission, Vision und Zielen führt zur Entstehung eines neuen Führungskonzepts, wobei der beschleunigte und immer stärker werdende Führungs-, Produktions- und Technologiewandel bei Unternehmen eine große Rolle spielt.

Die moderne Unternehmensführung bewährte sich als Folge fundamentalen Wandels, der von der Vierten Industrierevolution in Gang gebracht worden ist. Die Unternehmensführung ist heute ein Prozess, der von den korrelativen Zusammenhängen determinierender Faktoren gestaltet wird. Die bisher gängigen Zwei-Faktoren-Modelle (Orientierung auf Angestellte und auf Ergebnisse) und Drei-Faktoren-Modelle (Orientierung auf Angestellte, auf Ergebnisse und auf Kultur-Werte-Orientierung) wurden um drei weitere Vektoren weiterentwickelt. Anpassungsfähigkeit des Unternehmensführers an den Wandel der äußeren Umgebung, Anpassungsverhalten des Unternehmensführers an strategische Orientungsaspekte, die das Unternehmensverhalten entscheidend bestimmen. Auf dieser Grundlage wurde das neue konzeptuelle 6D-Modell der SMART Führung entwickelt, das die bisher gängigen 2D- und 3D-Führungsmodelle vervollständigt und bereichert.

REFERENCES

1. Zankovskiy, A. (2011), Leadership Psychology: From the behavioral model to cultural value paradigm in the Deeds environment. Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation.

2. McCay, R. & Carlson, B. (2009), Energy for change: Leadership Grid model, Bulgaria.
3. Psychological dictionary (1983), Moscow, Russian Federation.
4. Psychology (1990), Dictionary, Moscow, Russian Federation.
5. Temelkova, M. & Bakalov, I. (2013), Features of "business management leadership", *Actualni putaniki ekonomiki ta upravlinia*.
6. Baron, R.A., Byrne, D. & Branscombe, N.R. (2006), *Mastering Social Psychology*, Pearson.
7. Bennis, W. & Ward, P. (2010), Still Surprised: A Memoir of a Life in Leadership.
8. Blacke, R. & Mouton, J. (1964), The managerial grid. Houston: Gulf Publishing Company.
9. Brackett, M., Crum, A. & Salovey, P. (2008), Emotional Intelligence. In S.J. Lopez (Ed.), *The Encyclopedia of Positive Psychology*. London: Blackwell Publishing.
10. Cattel, R. & Slice, G. (2004), *Four formulae for selecting leaders on the basis of personality*, Vol. 7/1594.
11. Chemers, M. (1997), An integrative theory of leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
12. Collins, J. (2001), Good to Great. HarperCollins Publishers. New York, U.S.
13. Developing leaders (2015), The Royal Military Academy Sandhurst. Camberley.
14. Klutbeck, C. & Bass, B. (2004), *Differential effects of training on persons of different leadership status*, *Human Relations*, Vol. 7/1594.
15. Maqyar, J. (2016), Will the Fourth Industrial Revolution improve the state of the world? Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/will-the-fourth-industrial-revolution-improve-the-state-of-the-world>.
16. Mandell, B. & Pherwan, S. (2003), Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business Psychology*, Vol. 17, Issue 3, pp. 23-47.
17. Mann, R. (1959), Review of the relations between personality and performance in small groups, *Psychological Bulletin*, Vol. 56/1959.
18. McGregor, D. (2005), The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill.
19. Robbins, T. & Judge, P. (2012), Organizational behavior. Prentice Hall.
20. Stogdill, R. (1974), Handbook of leadership. Free Press.
21. Vroom, V. & Yetton, P. (1973), Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
22. Vroom, V. & Yetton, P. (1988), The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.