

Digital Leadership

Die neue Managementkompetenz „Digital Leadership“

Viktoria-Isabell Kämpf, M.A.

Dr. Robert Friedemann, MBA

Prof. Dr. Michaela Gläß, MBA

veröffentlicht in
LIBDOC Publikationsserver
der Westsächsischen Hochschule Zwickau

DOI: <https://doi.org/xxx>

veröffentlicht durch:
Westsächsische Hochschule Zwickau
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Kornmarkt 1
08056 Zwickau

Suchworte

Digital Leadership, digitale Arbeitswelt, Führung, Managementkompetenzen

Kurzbeschreibung

Die Publikation untersucht die Einordnung der Führung in den Managementkontext und stellt das Konzept "Digital Leadership" als neue Managementkompetenz vor. Sie identifiziert Grundanforderungen an die Führungsrolle und betont die Herausforderungen für Führungskräfte in der digitalen Arbeitswelt. Dabei wird die Vielfalt der Grundanforderungen an die Führung aufgezeigt, indem die Wahl des Führungsstils, der Faktor „Motivation“ und das KLARA-Prinzip hervorgehoben werden. Der digitale Wandel erfordert die Anpassung der führenden Personen an die Herausforderungen der digitalen Transformation und die Fähigkeit, sich in verschiedene Führungsrollen hineinzusetzen.

Einleitung

Die vorliegende Publikation beschäftigt sich vor allem mit der Einordnung der Führung in den Managementkontext. Daher wird Führung als Bestandteil sowie als Gegenstand der Managementfunktionen betrachtet. Im Folgenden werden Grundanforderungen an die Führungsrolle geklärt. Folglich werden Faktoren, die sich positiv auf die Führungsarbeit auswirken erläutert. Abschließend folgt die Betrachtung aktueller Eigenschaften und Fähigkeiten von Führungskräften in Deutschland. Im weiteren Verlauf der Arbeit erfolgt die Klärung des Begriffes und den wesentlichen Merkmalen des Führungskonzepts „Digital Leadership“. Die Publikation schließt mit den gängigen Herausforderungen für Führungskräfte im Umgang mit „Digital Leadership“ ab.

Ziel der Publikation ist es, „Digital Leadership“ als „neue“ Managementkompetenz vorzustellen und zu erläutern, was durch Klärung der zugehörigen theoretischen Inhalte erreicht wird.

Hauptteil

1 Führung als Bestandteil des Managements

Zum besseren Verständnis des Führungsbegriffs wird zuvörderst der übergeordnete Managementbegriff definiert.

1.1 Definition und Bedeutung des Managements

Um den Begriff der Führung zu klären, scheint es notwendig, zur besseren Einordnung zuerst den übergeordneten Managementbegriff zu bestimmen.

In der einschlägigen Fachliteratur existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Begriffsdefinitionen, sodass eine einheitliche allgemeingültige Definition bisher nicht formuliert werden konnte. Daher folgt ein Abriss über die am meisten verbreiteten Definitionsansätze.

Die Autoren *Koch* und *Schreyögg* führen den Ursprung auf das 20. Jahrhundert zurück, in dem vor allem Bauern, Handwerker und Händler die Menschen mit lebensnotwendigen Gütern versorgten. Heutzutage leiten Manager Organisationen, welche für die Verteilung und Produktion von Produkten zuständig sind, sodass dem Management in der Gesellschaft eine zentrale Rolle zuteil wird [Schreyögg & Koch, 2014, S. 6].

Häufig unterscheiden Autoren zwischen der funktionalen sowie institutionellen Managementdefinition [Becker, 2011, S. 23 - 28; Schreyögg & Koch, 2014, S. 6, 2020, S. 4 f.; Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 229 f.].

Unter den Autoren herrscht Einigkeit, dass sich die institutionelle Perspektive mit denjenigen Organisationsmitgliedern befasst, die in der Unternehmung leitende bzw. steuernde Aufgaben erfüllen, sodass dem Management alle Mitglieder mit Vorgesetztenfunktion zugehörig sind. *Becker* ergänzt, dass die Träger der Willensbildungszentren sowohl innerhalb (beispielsweise Vorstand, Geschäftsführung) als auch außerhalb (zum Beispiel Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung) der Unternehmung zu finden seien. Das Aufgabenspektrum der institutionellen Betrachtungsweise reicht von Analysen demografischer Merkmale, Fragen zur Rolle des Managements bis zu Problemen gerechter Entlohnungspolitik sowie Anreizsystemen [Becker, 2011, S. 24; Schreyögg & Koch, 2014, S. 7, 2020, S. 5; Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 229].

Die funktionale Perspektive beschäftigt sich mit den Aufgaben, die zur Steuerung eines Unternehmens bzw. einer Organisation ausgeführt werden müssen – unabhängig von bestimmten Positionen oder Personen. Dieses vielfältige Aufgabenspektrum wird durch die sog. Managementfunktionen abgedeckt, die erfüllt werden sollten, um die Ziele der Organisation zu erreichen [Becker, 2011, S. 25; Schreyögg & Koch, 2014, S. 7, 2020, S. 5; Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 229 f.].

Im nachfolgenden Kapitel dieser Arbeit werden die Funktionen des Managements vertieft. Weiterhin vertreten die Autoren *Thommen et al.* die Ansicht, dass die Begriffe „Management“ und „Führung“ meist synonym verwendet werden. Dennoch ist es möglich, die vorgenannten Begriffe differenziert zu betrachten, sodass das Management sämtliche Führungsaufgaben umfasst, jedoch unter der Führung lediglich die Mitarbeiterführung verstanden wird [Thommen et al., 2017, S. 490].

Der Wissenschaftler *Kotter* bietet einen weiteren Ansatz zur Klärung des Managementbegriffes. In seinem Werk „*What Leaders really do*“ unterscheidet er *Leadership* sowie *Management* und

beschreibt sie als zwei verschiedene, sich ergänzende Handlungssysteme. Demnach stellt *Management* das Beherrschen von Komplexität in Organisationen, wohingegen *Leadership* das Formulieren einer Vision sowie die Kommunikation dieser gegenüber interner und externer Anspruchsgruppen dar. Dazu zählt, die Menschen, die zur Umsetzung der Vision benötigt werden, zu befähigen, dies zu tun [Bernhart et al., 2019, S. 10].

Die Abhandlung zeigt, dass sich die Bedeutung des Managements gewandelt hat. Zudem sind einige Autoren der Ansicht, dass für die Definition von Management eine Differenzierung zwischen institutioneller und funktioneller Perspektive nötig ist. Es herrscht Uneinigkeit über die Verwendung der Begriffe „Führung“ (Leadership) und „Management“.

1.2 Führung als Gegenstand der Managementfunktionen

Wie bereits erwähnt, sind die Funktionen des Managements für die Erfüllung der Steuerungsaufgaben essenziell. *Gulick*, ein bedeutender Vertreter der klassischen US-amerikanischen Managementlehre, hat in den 1930er Jahren das POSDCORB-Konzept entwickelt, welches noch heute zeitgemäß ist. Dabei resultiert die Benennung des zuvor genannten Konzeptes zumeist aus dem Akronym der einzelnen Managementfunktionen [Chalekian, 2013, S. 9 - 16].

Dieser Ansatz differenziert die Steuerungsaufgabe nach den sieben nachfolgenden Managementfunktionen:

- **Planning**,
- **Organizing**,
- **Staffing**,
- **Directing**,
- **Coordinating**,
- **Reporting und Budgeting** [Gulick, 1937, S. 1 - 46].

Das obige, sowie sämtliche weitere Konzepte bilden die Grundlage für den heutigen Standard der Managementfunktionen innerhalb der Managementlehre, welcher erstmals durch die beiden Wissenschaftler *Koontz* und *O'Donnell* seine Beschreibung findet.

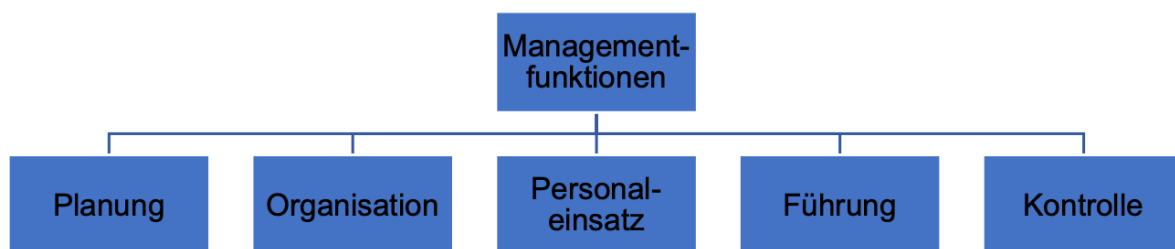


Abbildung 1: Überblick über die Managementfunktionen nach Koontz und O'Donnell
Quelle: eigene Darstellung

Hierbei werden die Managementfunktionen zumeist in folgendem Fünferkanon herausgestellt:

- Planung
- Organisation
- Personaleinsatz

- Führung
- Kontrolle [Koontz et al., 2020, S. 56; Schreyögg & Koch, 2014, S. 9 f.].

Die Autoren *Thommen et. al* sowie *Germer* wandeln die obig genannten Funktionen des Managements in geringem Maße ab, wobei somit lediglich vier Managementfunktionen wie zum Beispiel Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle [Thommen et al., 2017, S. 499] oder beispielsweise Planung, Organisation, Personal sowieso Controlling [Germer, 2021, S. 113 - 152] existieren.

Im Nachfolgenden erfolgt ein kurzer Abriss über den gängigen Funktionenkatalog nach *Koontz* und *O'Donnell*.

Die Planung stellt die Grundlage für alle folgenden Managementfunktionen dar, welche im Wesentlichen durch drei Merkmale Beschreibung findet. Diese Funktion dient der systematischen Entscheidungsvorbereitung und beeinflusst so die zukünftige Unternehmensausrichtung. Weiterhin stellt die Planung die Grundlage für die Übertragung von Aufgaben dar, wie in Form von Instruktionen bei einer Problemlösung. Außerdem ist jene zur Erfüllung der Kontrollfunktion erforderlich, da die Zielerreichung ausschließlich durch einen Vergleich geplanter und tatsächlich erreichter Ergebnisse (Soll-/Ist-Vergleich) überprüft werden kann [Germer, 2021, S. 116; Schreyögg & Koch, 2014, S. 10; Thommen et al., 2017, S. 500].

Die Organisationsfunktion umfasst die Spezifizierung der Aufgaben, welche für die Zielerreichung von Bedeutung sind. Zudem ist das Schaffen von Stellen mit ihren entsprechenden Kompetenzen und Weisungsbefugnissen Bestandteil dieser Funktion. Zusätzlich beinhaltet diese die horizontale und vertikale Verknüpfung ausdifferenzierter Stellen mitsamt der Abteilung der Managementfunktion [Schreyögg & Koch, 2014, S. 11].

Die innerhalb der Organisation entstandenen Stellen benötigen entsprechend ihrer Anforderungen passendes Personal, wodurch die planmäßige Umsetzung der zuvor geschaffenen Tätigkeiten gewährleistet werden kann. Demzufolge ist die Personalbesetzung eine Teilaufgabe der Personaleinsatzfunktion. Des Weiteren bilden die Personalbeurteilung und Personalentwicklung weitere zentrale Aufgaben [Germer, 2021, S. 137; Schreyögg & Koch, 2014, S. 11].

Die Managementfunktion „Führung“ wird von den Wissenschaftlern *Koontz* und *O'Donnell* als Funktion der eigenständigen Betrachtung angesehen. Dementgegen ist der Autor *Germer* der Auffassung, dass *Führung* sowie *Personaleinsatz* als Teilfunktionen unter der Managementfunktion „Personal“ zusammengefasst werden könnten [Germer, 2021, S. 137; Schreyögg & Koch, 2014, S. 11]. Die Personalführung stellt das „konkrete Führen von Mitarbeitern innerhalb einer Organisation“ dar [Germer, 2021, S. 142]. Dazu handelt es sich bei der Mitarbeiterführung um einen „dynamische[n], wechselseitige[n] und ethisch legitimierte[n] Einflussprozess, um das Verhalten eines oder mehrerer Mitarbeiter in einer interaktionalen Beziehung auf die Einhaltung bzw. Erreichung bestimmter Werte und Ziele der Organisation hin auszurichten“ [Schirmer & Woydt, 2016, S. 2]. Demnach sollte die Personalführung im Rahmen der Managementfunktionen zielorientiert, d. h. auf die Organisationsziele ausgerichtet, gestaltet werden. Darüber hinaus gilt es, Mitarbeiter „als potenziell aktivierende, gestaltende Kraft einzusetzen“ [Germer, 2021, S. 142 f.]. Kommunikation sowie Motivation haben im Rahmen dieser Managementfunktion eine hohe Bedeutung [Germer, 2021, S. 143; Schreyögg & Koch, 2014, S. 11]. Die Kommunikationsaufgaben von Führungskräften sind vielfältig, wobei nicht nur das Erklären sämtlicher Abläufe, sondern auch die Konfliktlösung, insbesondere bei der Führung von Teams, unabdingbar bestehen bleiben. Das Verleihen der „erforderlichen Energie zum Handeln“ und damit die „Führung in Richtung der festgelegten Unternehmensziele“ beschreibt die Motivation und

zeigt die Relevanz dieser im Bereich der Führungsfunktion bei Betrachtung der obigen Definition nach *Schirmer/Woydt* [Germer, 2021, S. 143].

Der Managementprozess findet seinen Abschluss in der Kontrollfunktion. Die erreichten Ergebnisse (zum Beispiel Erreichung der Unternehmensziele) werden registriert und mit den Plandaten verglichen [Soll-Ist-Vergleich]. Sich daraus ergebende mögliche Abweichungen sind zu prüfen und gegebenenfalls mit Korrekturmaßnahmen zu berichtigen. Die Informationen, welche sich aus der Kontrolle ergeben, bilden den Ausgangspunkt für die Neuplanung des künftigen Managementprozesses [Germer, 2021, S. 146; Schreyögg & Koch, 2014, S. 11 f.; Thommen et al., 2017, S. 508].

Die Abhandlung zeigt, dass sich die Managementfunktionen zumeist am Standard nach *Koontz* und *O'Donnell* orientieren. Es wird deutlich, dass die Führung einen bedeutenden Anteil an den Funktionen des Managements besitzt, da sie im Wesentlichen zur Zielerreichung beitragen kann.

1.3 Grundanforderungen an die Führungsrolle

Bei der Übernahme einer Führungsrolle bedarf es nicht nur einer entsprechenden fachlichen Qualifikation. Vielmehr sind weitere Faktoren notwendig, um als „gute Führungskraft“ wahrgenommen zu werden.

1.3.1 Umfrage zu Faktoren, die eine gute Führungskraft beschreiben

Laut einer Studie der *Manpower GmbH & Co. KG* zum Thema „was eine gute Führungskraft ausmacht“ aus dem Jahr 2017 existieren bestimmte Eigenschaften im Verhalten von Führungskräften, die die Jobzufriedenheit steigern können. Für 91 % der 789 befragten Berufstätigen in Deutschland sind das Aussprechen von Wertschätzung sowie regelmäßiges und ehrliches Feedback die bedeutendsten Faktoren, die durch eine führende Person erfüllt werden sollten. Fast genauso wichtig sind mit 88 % bzw. 86 % das Zeigen von Interesse „an mir als Mensch“ sowie das Überlassen von Verantwortung und die Förderung durch neue fachliche Herausforderungen. Weitere wichtige Faktoren und damit Anforderungen an die Rolle der Führung bilden das Agieren als Mentor für die Mitarbeiter, die Vision des Unternehmens zu vermitteln, regelmäßige Teamevents sowie das Vorleben einer Fehlerkultur.

Entsprechend der obigen Studie wird deutlich, dass es zahlreiche Eigenschaften gibt, die von einer Führungskraft von deutschen Mitarbeitern verlangt werden. Dazu lässt sich erahnen, dass weitaus mehr Grundanforderungen an die Führungsrolle existieren könnten, da in der obigen Studie lediglich die bedeutendsten Faktoren ihre Aufzählung erfahren.

Diese Annahme verstärkt sich durch die innerhalb der einschlägigen Fachliteratur genannten Vielzahl an Anforderungen an die Führungsrolle. Daher werden im Folgenden gängige Faktoren, welche sich positiv auf die Arbeit der Führungskraft auswirken, näher erläutert.

1.3.2 Faktor „Führungsstil“

Der Führungsstil ist eine bedeutende Grundanforderung an die Führungsarbeit. Maßgeblich für den Erfolg von Führungskräften sind Kenntnisse über menschliche sowie zwischenmenschliche Prozesse und über die Mechanismen von Führungsansätzen und -theorien, da diese die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich eine Führungskraft „richtig bzw. erfolgreich verhält“ [Lippold, 2019b, S. 29]. Der Begriff des Führungsstils wird von *Hillebrecht* als „die Art und Weise, wie auf die anvertrauten Arbeitskräfte eingewirkt wird“ [Hillebrecht, 2021, S. 231] definiert. Die Autoren *Schirmer/Woydt* verstehen darunter ein „tendenziell situationsinvariantes, langfristig stabiles Verhalten“ [Schirmer & Woydt, 2016, S. 164].

Es erweist sich folglich als notwendig, einen Überblick über die gängigen Führungsstile und ihre jeweiligen Eigenschaften zu erhalten.

Die *YouGov Deutschland GmbH* befragte über 4.500 Manager aus neun Ländern nach ihrem bevorzugten Führungsstil. Die Umfrage aus dem Jahr 2019 zeigt, dass der demokratische Führungsstil mit 66 % in Deutschland bevorzugt wird, welcher durch die Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften gekennzeichnet ist, da die Erarbeitung von Aufgaben, Zielen sowie Lösungswegen gemeinsam erfolgt. Dazu dient der Vorgesetzte als Unterstützung, insofern die Beschäftigten Hilfe bei der eigenständigen Arbeitsausführung benötigen [Hintz & Graevenstein, 2020, S. 25; Schirmer & Woydt, 2016, S. 166; Waldkirch, 2018, S. 77].

Entsprechend der internationalen Studie folgt das Laissez-faire-Prinzip mit 16 %, welches deutlich weniger Beliebtheit aufweist. Aufgrund fehlender Führungsmethoden und Zielorientierungen durch Führungskräfte ist die Selbstorganisation durch die Arbeitnehmer das Hauptkriterium dieses Stils. Die Bezeichnung dieses Führungsstils als solches erscheint weniger gerechtfertigt, da die leitende Person passiv und initiativlos agiert, weshalb dieser Stil zudem als Ausdruck einer distanzierten und desinteressierten Führungseinstellung erachtet wird [Hillebrecht, 2021, S. 235; Hintz & Graevenstein, 2020, S. 25; Schirmer & Woydt, 2016, S. 166].

Das Laissez-faire-Prinzip ist dem autokratischen Führungsstil prozentual gesehen nahezu gleichgestellt. Die Führungsperson erhält die Befugnis, dem Mitarbeiter Aufgaben zuzuweisen sowie die Art der Aufgabenerfüllung vorzuschreiben, wodurch sich nicht selten ein Gefühl der fehlenden Wertschätzung in der Belegschaft etabliert.

Generell sind autokratisch führende Vorgesetzte vor allem in großen Organisationen zu finden [Lippold, 2019b, S. 37 f.; Schirmer & Woydt, 2016, S. 165].

Die drei beschriebenen Führungsstile sind Idealtypen, die im realen Unternehmensgeschehen selten in ihrer Reinform ausgeübt werden [Brabandt, 2017, S. 68 f.; Schirmer & Woydt, 2016, S. 164], sodass sich im Laufe der Jahre situationsbedingte Mischformen herausbildeten.

Entsprechend der Autoren *Thommen et al.* existieren modifizierte Führungsstile, die der Abbildung 44.4 im Werk *„Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht (9. Aufl.)“* aus dem Jahr 2020 auf Seite 575 zufolge, den autokratischen und demokratischen Führungsstil als die beiden Extrempunkte beschreibt. Die Abgrenzung der verschiedenen Führungsstile resultiert aus unterschiedlichen Beteiligungsgraden des unterstellten Mitarbeiters am Entscheidungsprozess [Thommen et al., 2020, S. 575].

Den patriarchalischen Führungsstil kennzeichnet, dass das Treffen von Entscheidungen zwar der führenden Person obliegt, sie jedoch gewillt ist, die Mitarbeiter inhaltlich von der Entscheidung zu überzeugen, bevor diese angeordnet wird. Demnach haben die Angestellten in der Regel die Möglichkeit, Fragen zu stellen [Huf, 2022, S. 126; Thommen et al., 2020, S. 575].

Der in der Abbildung dargestellte partizipative Führungsstil gibt Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Ansichten vor der Entscheidungsfindung durch den Vorgesetzten zu äußern, vorausgesetzt die Führungsperson hat jene über die beabsichtigten Entscheidungen informiert. Die Auswahl der favorisierten Lösung bildet die Grundlage der Entscheidung [Hintz & Graevenstein, 2020, S. 26; Huf, 2022, S. 126; Thommen et al., 2020, S. 575]. Weiterhin sind Arbeitskräfte umso motivierter und leistungsbereiter, je stärker ihre Erwartungen hinsichtlich der Partizipationsmöglichkeiten innerhalb einer Organisation Befriedigung erfahren [Brabandt, 2017, S. 69 f.]

Der Vorteil des autokratischen sowie patriarchalischen Stils liegt in einem geringen Zeitbedarf bei der Entscheidungsfindung. Jedoch ist bei einer demokratischen und partizipativen Führung von weniger Widerstand seitens der Angestellten auszugehen, da die Entscheidungsfindung auf den meistakzeptierten Ansichten beruht. Folglich sollte die Wahl des Führungsstils neben der Führungssituation von dem Abwägen des Für und Wider der verschiedenen Stile abhängen [Huf, 2022, S. 126].

1.3.3 Faktor „Motivation“

„Erfahrung in der Motivation von Mitarbeitern ist eine der am häufigsten geforderten Qualifikationen [...]“ für Führungskräfte [Hintz & Graevenstein, 2020, S. 179]. Viele führende Personen erahnen, dass die Leistungsfähigkeit der Unternehmen gesteigert werden könnte, wissen aber nicht wie. Zumeist wird versucht, das Erreichen der festgesetzten Unternehmensziele mit Bonuszahlungen sowie anderen Leistungsanreizen wie Geld- und Sachprämien, Veranstaltungen oder Reisen zu beeinflussen [Hintz & Graevenstein, 2020, S. 179].

Die Grundlage für diese Annahme, die Ziele des Unternehmens in obiger Art und Weise beeinflussen zu können, bildet die Zwei-Faktoren-Theorie aus dem Jahr 1966, welche das am häufigsten rezipierte Motivationsmodell des Begründers *Herzberg* darstellt, der versuchte, empirisch zu begründen, was Mitarbeiter motiviert bzw. demotiviert. Des Weiteren ist *Herzberg* der Annahme, dass sehr selten die gleichen Ursachen (im nachfolgenden auch Faktoren) für positive oder negative Arbeitserlebnisse benannt werden [Holtbrügge, 2018, S. 17; Schirmer & Woydt, 2016, S. 84 f.].

Demzufolge lassen sich zwei verschiedene Faktoren unterscheiden:

- Faktoren, die zur Zufriedenheit (Motivatoren) und
- Faktoren, die zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter beitragen können (Hygienefaktoren) [Schirmer & Woydt, 2016, S. 85].

Entsprechend der Ausführungen *Herzbergs* zählen zu den Motivatoren (auch Satisfaktoren oder intrinsische Faktoren) zum Beispiel die Arbeitsleistung, der -inhalt oder die empfundene Verantwortung. Den Hygienefaktoren (auch Frustratoren oder extrinsische Faktoren) sind unter anderem die Unternehmungspolitik, die Arbeitsüberwachung oder der Lohn zugehörig [Holtbrügge, 2018, S. 17].

Die Abbildung 9.6 in dem Werk „*Management: Grundlagen der Unternehmensführung* (8. Aufl.)“ von *Schreyögg & Koch* aus dem Jahr 2020 auf Seite 449 veranschaulicht die Ergebnisse von ca. 4000 Interviews über Arbeitsepisoden von Arbeitnehmern aus US-amerikanischen Firmen. Jeder der Arbeitnehmer hatte die Aufgabe, Situationen aus dem Arbeitsgeschehen zu schildern, die als besonders befriedigend oder unbefriedigend empfunden wurden. Aus diesen Interviews ergab sich, dass sowohl Faktoren aufkamen, die mit der Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters in Zusammenhang stehen als auch Ursachen, die eher mit Unzufriedenheitsereignissen bei der Arbeit korrelieren [Schreyögg & Koch, 2020, S. 449 - 453]. Die größten Motivatoren dieser Studie sind vor allem das Leistungserlebnis und die Anerkennung, welche bei den Befragten in 40 % bzw. 30 % der Fälle zu großer Zufriedenheit führten. Ein Beispiel für die Anerkennung im Arbeitsalltag ist die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde, wobei Untersuchungen über eine mögliche positive Korrelation zwischen der Zufriedenheit beider Personengruppen existieren. In einer Examination ließ sich ein möglicher positiver Einfluss zufriedener Mitarbeiter auf die Kundenzufriedenheit feststellen. Allerdings sind auch gegenteilige Untersuchungen zur Unabhängigkeit der beiden Variablen gegeben [Hannig & Krumm, 2010, S. 486]. Des Weiteren tragen die Arbeit selbst, eine Beförderung und das Übernehmen von

Verantwortung mit über zehn Prozent ebenfalls deutlich zur Motivation der Angestellten bei. Die Abbildung zeigt weiterhin, dass Motivatoren des Wachstums und der Beziehung zu Untergebenen ursächlich für die Arbeitszufriedenheit sein können, welche folglich den Arbeitsinhalt selbst betreffen. Die am häufigsten benannten Hygienefaktoren sind in erster Linie die Unternehmenspolitik und die fachliche Führung. Ihre Ursächlichkeit spiegelt sich mit über 30 % und nahezu 20 % in der Demotivation wider. Zudem tragen die Beziehung zu den Vorgesetzten, Entlohnung, Arbeitsbedingungen und die persönlichen Lebensumstände zur Demotivation in der Arbeit bei, wobei ebenjene Faktoren meist aus der Arbeitsumwelt hervorgerufen werden.

Einen besonderen Faktor stellt die Entlohnung dar. *Herzberg* ist der Auffassung, dass sie kurzzeitig zu einer höheren Zufriedenheit beitragen kann, langfristig gesehen aber nicht allein in der Lage sein wird, eine größere Arbeitszufriedenheit auszulösen, da sie nicht im Bezug zum Arbeitsinhalt steht [Schreyögg & Koch, 2020, S. 450].

Hieraus ist ersichtlich, dass die Motivatoren weitgehend unabhängig von den Hygienefaktoren sind, womit sich Ursachen für die Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit größtenteils unterscheiden [Schirmer & Woydt, 2016, S. 87].

Eine der wichtigsten Erkenntnisse aus dem Zwei-Faktoren-Modell ist, dass die optimale Ausgestaltung der Hygienefaktoren nicht in der Zufriedenheit, sondern in einen neutralen Zustand der „Nicht-Unzufriedenheit“ resultiert. Daneben können die Motivatoren in der Zufriedenheit der Mitarbeiter münden, wohingegen bei Nichterfüllung der erwarteten Motivatoren keine vollkommene Unzufriedenheit existiert [Hannig & Krumm, 2010, S. 476].

Ein Überblick über die aktuellen Motivatoren bei der Arbeit der deutschen Angestellten, abhängig des Geschlechts gibt eine Studie der *Ernst & Young GmbH* [Ernst & Young GmbH, 2021, S. 9].

Die Durchführung der dargestellten Studie erfolgte im Jahr 2021 durch das unabhängige Marktforschungsinstitut *teleResearch*. Es wurden 1.552 Arbeitnehmer aus Deutschland befragt und dabei acht Motivationsfaktoren unterschieden. Für über 70 % der Befragten stellt ein gutes Verhältnis zu den Kollegen den bedeutendsten Motivationsfaktor dar. Für jeden zweiten Mann ist eine spannende Tätigkeit ursächlich für die Motivation bei der Arbeit, jede zweite Frau ist durch flexible Arbeitszeitmodelle motiviert. An dritter Stelle stehen bei Männern mit 41 % flexible Arbeitszeitmodelle und bei Frauen mit 49 % eine spannende Tätigkeit. Nahezu jeder dritte Mann und jede dritte Frau bezeichnet ein hohes Gehalt als Motivationsfaktor für das Arbeiten. Für beide Geschlechter als eher weniger bedeutend erweisen sich Erfolgsprämien, Zusatzangebote des Arbeitgebers wie Versicherungen und Dienstwagen sowie gute Karrierechancen.

Die Erkenntnisse dieser Studie zeigen weitgehende Übereinstimmung mit der Zwei-Faktoren-Theorie nach *Herzberg*, wonach auch in der hiesigen Studie das Leistungserlebnis, die Anerkennung sowie die Arbeit selbst die bedeutendsten Satisfaktoren für deutsche Arbeitnehmer darstellen. Ein gutes Verhältnis unter Kollegen ist zumeist von Anerkennung geprägt und deshalb dem gleichnamigen Faktor zurechenbar. Zudem kann die Möglichkeit zur Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle als Form des Vertrauens und daher ebenso als Anerkennung durch den Arbeitgeber eingestuft werden. Der Motivator „spannende Tätigkeit“ lässt sich auf den Faktor „Arbeit“ selbst nach *Herzberg* beziehen und kann folglich durch die oben genannte Theorie Bestätigung erfahren. Dazu kommt, dass sich eine spannende Tätigkeit motivierend auf das Leistungserlebnis auswirken kann, da eine insgesamt zufriedenerere Arbeitseinstellung für eine positive Entwicklung der Arbeitsleistung den Grundstein legt.“

Das Gehalt, welches nach *Herzbergs* Auffassung dem Faktor „Entlohnung“ zugerechnet werden kann, spielt für die Arbeitnehmer mit ca. 30 % als Motivationsfaktor eine weniger bedeutende Rolle. Daher

kann die Annahme, dass Entlohnung nicht in der Lage sei, größere, langfristige Arbeitszufriedenheit auszulösen, da sie nicht im Bezug zum Arbeitsinhalt steht, bestätigt werden.

Die Kenntnis über bedeutende bzw. aktuelle Motivatoren ist für eine Führungskraft wichtig, um den gewünschten Anreizen zur Verbesserung ihrer Arbeitsmotivation von Mitarbeitern gerecht zu werden sowie in der Lage zu sein, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.

1.3.4 Das KLARA-Prinzip

Die separate Abhandlung der beiden Grundanforderungen an die Führungsrolle, Führungsstil sowie Motivation, begründet sich in der Notwendigkeit ihrer umfänglichen Darstellung.

Das Akronym KLARA umfasst mehrere dieser derartigen Anforderungen:

- Klarheit,
- Lösungsorientierung,
- Achtsamkeit,
- Respekt und
- Anpassung,

weshalb diese Faktoren in Kapitel 1.3.4 zusammengefasst betrachtet werden [Dobler & Croset, 2020, S. 29 f.].

Der Aspekt der Klarheit meint vor allem, dass Mitarbeiter zum Beispiel Aufschluss in Bezug auf ihr Gehalt, ihre Aufgaben, sowie ihre Ziele und Grenzen erwarten [Dobler & Croset, 2020, S. 29].

In der Delegation ist Klarheit erforderlich, um die Angestellten darüber aufzuklären, was bis wann mit welchen Mitteln erledigt werden soll, da eine Unkenntnis hierüber zwangsläufig zum Versagen der Arbeitnehmer führt. Darüber hinaus begründen sich Missverständnisse bis hin zu Fehlleistungen in mangelnder Klarheit, was wiederum im Frust des Mitarbeiters Äußerung erfährt. Zudem stellt Unsicherheit oder Passivität eine Folge ungenügender Klarheit dar, da die Angestellten aus Angst, das Falsche zu tun, es stattdessen vorziehen könnten, nichts zu tun. Insbesondere Führungskräfte delegieren oftmals Aufträge, ohne eindeutig das Ziel der Delegation zu kennen [Dobler & Croset, 2020, S. 33 f.]. Vielmehr sollte die Delegation ebenjene führende Person entlasten und Mitarbeiter verantwortlich mitarbeiten lassen. Dafür bedarf es der klaren Kompetenzverteilung und der Sicherstellung einer begleitenden Überprüfung sowie Hilfestellung durch die Führungskraft, sodass Transparenz hinsichtlich des Bearbeitungsstandes der übertragenen Aufgaben und möglichen Abweichungen herrscht [Fieger & Fieger, 2018, S. 45; Hintz & Graevenstein, 2020, S. 77 f.].

Darüber hinaus ist es für die Einschätzung der Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters erforderlich, dass die Führungsperson Feedback erteilt. Das Ziel dessen ist es, entweder den Angestellten darin zu bestärken, seine bestehende Arbeitsweise weiterhin zukünftig anzuwenden oder eine Verhaltensveränderung zu initiieren. Erfolgreiches Feedback kennzeichnet sich durch Wirksamkeit, sodass die Botschaft für den Empfänger klar definiert und ihm zukommen muss [Dobler & Croset, 2020, S. 35 f.]. Hinzu kommt, dass ein Feedbackgespräch nicht nur vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter, sondern auch in umgekehrter Richtung, also vom Angestellten zur führenden Person, stattfinden sollte [Fieger & Fieger, 2018, S. 106].

Es ist möglich, dass sich aus dem Feedback heraus ergibt, dass die Wunschvorstellungen der Führungskraft, zum Beispiel in Bezug auf die Aufgabenerledigung durch den Mitarbeiter mit dem

wahrgenommenen Ist-Zustand dessen, differieren. Die Erwartung mindestens einer Partei gilt sodann als nicht erfüllt, woraus folglich ein Konflikt entsteht [Dobler & Croset, 2020, S. 37 f.].

Das Zustandekommen eines Konfliktes wird durch folgende Voraussetzungen beschrieben:

- mindestens zwei Parteien,
- gemeinsame Berührungspunkte,
- verschiedene Ansichten hinsichtlich der Ziele, Wege, Verteilung von Ressourcen oder Gestaltung von Beziehungen,
- unterschiedliche Rollendefinitionen sowie Beziehungserwartungen,
- Gefühle und
- Gestaltungsabsichten [Hintz & Graevenstein, 2020, S. 145 f.; Michalke, 2021, S. 259].

Es sollte Klarheit über die Existenz von Konflikten im Unternehmen herrschen, sodass mit diesen entsprechend umgegangen und eine Eskalation vermieden werden kann [Dobler & Croset, 2020, S. 38]. Ein Konflikt ist ein bedeutendes Signal, welches auf Optimierungspotential hinweist. Zugleich bieten Differenzen die Chance zur Verbesserung sowie Weiterentwicklung von Beziehungen. Ein konstruktiver Umgang mit den verschiedenen Ansichten, Zielen und Gefühlen der Parteien bilden die Voraussetzung für die sich hieraus ergebende Umsetzung der Veränderungen [Fieger & Fieger, 2018, S. 177].

Führungskräfte sollten lösungsorientiert in Anbetracht der Ziellogik entscheiden, da Mitarbeiter dies von ihnen erwarten [Dobler & Croset, 2020, S. 29; Schiefer & Nitsche, 2019, S. 9]. Führende Personen richten ihre Aufmerksamkeit eher der Korrektur von auftretenden Problemen sowie den Ursachen und Verantwortlichen für die Entstehung dessen. Vielmehr sollten sich ebenjene der Lösung des Problems widmen, um nicht „auf der Stelle [zu] treten“. Die Folgen fehlender Lösungsorientierung der Vorgesetzten spiegeln sich in ineffektivem und ineffizientem Arbeiten wider [Dobler & Croset, 2020, S. 41 f.].

Die dritte Anforderung des *KLARA*- Prinzips stellt die Achtsamkeit dar. Mitarbeiter verlangen die Wahrnehmung ihrer Leistung sowie das Entgegenbringen von Wertschätzung durch Vorgesetzte [Dobler & Croset, 2020, S. 30]. Bedeutende Grundanforderungen an die Führungsarbeit sind zum Beispiel die Über- oder Unterforderungen sowie Probleme des Mitarbeiters bzgl. seiner Motivation zu erkennen. Die Wissenschaftler Au und Seidel betonen, dass durch regelmäßige Atem- und Achtsamkeitsübungen eine Vielzahl positiver Wirkungen im Arbeitskontext zu erwarten seien.

Das sind beispielsweise:

- verbesserte Entscheidungsfindung sowie Kommunikation,
- verbesserter Umgang mit belastenden Situationen,
- bessere Problemlösung und verbesserte Konzentration,
- verringertes antisoziales Verhalten,
- positives Führungsverhalten,
- verbesserte Aufgabenerfüllung,
- erhöhte Jobzufriedenheit,
- gesteigertes Commitment in der Organisation sowie
- weniger Frustration und weniger negative Emotionen [Au & Seidel, 2017, S. 12].

Daher ist davon auszugehen, dass praktizierte Achtsamkeit die grundlegenden Führungsaufgaben der Mitgestaltung und Umsetzung von Strategien, Entscheidungen sowie Zielen, unter Beachtung von Kultur und Werten mitsamt der Mitarbeiter und ihrer Aufgaben, maßgeblich positiv beeinflussen. Demnach existiert eine positive Korrelation zwischen Achtsamkeit und Führungserfolg [Au & Seidel, 2017, S. 12 f.; Dobler & Croset, 2020, S. 42 f.].

Der vierte Erfolgsfaktor der Führungsarbeit ist Respekt, welcher an den zuvor genannten Aspekt der Achtsamkeit anknüpft, da dies in Verbindung mit Wertschätzung sodann auf einen respektvollen Umgang schließen lässt [Dobler & Croset, 2020, S. 30]. Respekt wird als „der Grundpfeiler einer jeden Beziehung“ bezeichnet [Dobler & Croset, 2020, S. 43]. Zur angemessenen Beachtung der Bedürfnisse der Angestellten sollte eine Führungskraft ihre Mitarbeiter achten, freundlich und respektvoll sein sowie eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen [Schütz et al., 2020, S. 106]. Um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Angestellten zu ermöglichen, sind übergeordnete Handlungsprinzipien nötig, welche als Werte bezeichnet werden. *Werte* begünstigen eine Zusammenarbeit, indem sie das eigene Handeln für die Mitmenschen berechenbar machen. Der Autor *Michalke* versteht unter „Werten“ neben dem Respekt auch die weiteren Handlungsprinzipien der Verlässlichkeit, Sparsamkeit und Ehrlichkeit [Michalke, 2021, S. 273 f.]. *Respekt* meint nicht nur den Umgang mit anderen Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern, sondern ebenso sein Gegenüber zu akzeptieren, wie er ist [Dobler & Croset, 2020, S. 44].

Das oben genannte Erfolgsprinzip für Führungspersonen schließt mit Abhandlung des Faktors „Anpassung“ ab. Innerhalb der Führung ist die Anpassung an seinen jeweiligen Angestellten, insbesondere innerhalb einer Kommunikation, „die Königsdisziplin“. Deshalb sollte eine führende Person den Willen und die Fähigkeit besitzen, sich zum Beispiel in Wortwahl, Häufigkeit von Pausen sowie im Sprechtempo auf seinen Gegenüber einzustellen. Das Risiko der Nichtbeachtung dieses Erfolgsfaktors liegt in der Kündigung des Arbeitnehmers [Dobler & Croset, 2020, S. 46 f.].

1.3.5 Weitere Erwartungen an die Führungsrolle in Deutschland

In einem Artikel der *Süddeutschen Zeitung* „*Erachten Sie folgende Eigenschaften bei Führungskräften als wichtig?*“ aus dem Jahr 2011 sind Eigenschaften dargestellt, welche für Führungskräfte von Unternehmen als wichtig erachtet werden. Die Erkenntnisse hieraus stammen von einer Erhebung der *IW Köln* aus dem Jahr 2010, in der 1.212 Unternehmen in Deutschland befragt wurden. Die *Süddeutsche Zeitung* veröffentlichte die Ergebnisse dieser Befragung im Jahr 2011. Es zeigt sich deutlich, dass das Innehaben eines Dokortitels mit 6 % nahezu irrelevant für eine Führungskraft ist. Mit der wichtigsten Eigenschaft einer Führungsperson verbinden die Unternehmen offensichtlich die Kommunikationsfähigkeit, dicht gefolgt von leistungsmotiviertem Verhalten mitsamt der Identifikation der führenden Person zum Unternehmen. Es scheint relevant, dass sich Mitarbeiter vor dem Aufstieg zur Führungskraft im Unternehmen „bewährt haben“. Weiterhin geben die Befragten an, dass Motivationsfähigkeit sowie Weiterbildungsbereitschaft einer Führungskraft nicht fehlen dürfe [Süddeutsche Zeitung, 2011, S. 29].

Der Vergleich mit den Ansichten der 789 befragten Berufstätigen (vgl. Kap. 1.3.1). zu Faktoren, die eine gute Führungskraft beschreiben, zeigt, dass die Kommunikationsfähigkeit ebenso von den Angestellten, wie durch das Aussprechen von Wertschätzung sowie Erteilen von Feedback von den Beschäftigten, als auch von Unternehmen erwartet wird (vgl. Kap. 1.3.1).

Die Identifikation der Führungskraft mit dem Unternehmen ist für die deutschen Unternehmen von hoher Bedeutung. Für die Vermittlung der Vision dessen scheint es nötig, sich mit diesem zu identifizieren, wonach wiederum die Arbeitnehmer verlangen (vgl. Kap. 1.3.1).

Die Bereitschaft sich weiterzubilden, ist seitens der Unternehmen eine wichtige Eigenschaft einer Führungskraft. Dennoch empfinden die Mitarbeiter, dass es wichtig sei, ihnen Verantwortung zu überlassen sowie sie durch neue fachliche Herausforderungen ebenfalls zu fördern. Demnach sollte eine Führungskraft bestrebt sein, nicht nur sich, sondern auch ihre Mitarbeiter regelmäßig weiterzubilden (vgl. Kap. 1.3.1).

Eine Umfrage der *Softgarden E-Recruiting GmbH* zeigt die Fähigkeiten der Führungskräfte in Deutschland [Softgarden E-Recruiting GmbH, 2021, S. 13 – 14]. Die Studie untersucht, wie gut die führenden Personen auf verschiedene Aufgaben vorbereitet sind. Die Online-Befragung fand von Mai bis August 2021 statt und umfasst 3.812 Antworten von Bewerbern¹ und Human Resource- (dt.: Personal) Verantwortlichen, wobei die Antworten der beiden vorgenannten Parteien separat dargestellt sind. Die Personalverantwortlichen vertreten die Ansicht, dass die Vorgesetzten am besten die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern organisieren können (69 %). Hingegen sind die Bewerber der Auffassung, dass Führungskräfte vor allem ihre Mitarbeiter entwickeln und sie dazu befähigen können, ihren Job selbstständig auszuführen (53,6 %). Weiterhin vertreten nahezu jeder zweite Bewerber sowie Personalverantwortlicher die Ansicht, dass das Führungspersonal in der Lage ist, Mitarbeiter zu steuern sowie deren Arbeitsleistung zu messen und die Angestellten zu motivieren. Auffallend ist, dass beide befragten Parteien zu ca. 40 % den Vorgesetzten den Umgang mit der Führung auf Distanz/virtuelle Führung zutrauen. Am wenigsten wird auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten geachtet.

Die Umfrage zeigt, dass bei den Fähigkeiten der Führungskräfte, vor allem bei der Führung auf Distanz/virtuelle Führung, derzeit Potenziale bestehen. Grund hierfür könnte die Corona-Pandemie sein, die am 27. Januar 2020 ausbrach. Die Führung auf Distanz, mitunter durch die Pandemie, zwang die deutschen Unternehmen bzw. führenden Personen zur virtuellen Führung und ist neben der Digitalen Transformation ein Grund für die Herausbildung des modernen Führungsstils „Digital Leadership“, welcher in Kapitel zwei ausführlich beschrieben wird [Lippold, 2019a, S. 23 f.].

¹ Die Antworten der Bewerber schildern ihre Erwartungen an die jeweilige Thematik.

2 Wesensmerkmale des Führungskonzeptes „Digital Leadership“

Die Betrachtung der Wesensmerkmale des Führungskonzeptes „Digital Leadership“ erfordert zunächst die Erläuterung des Begriffs und Wesens des Konzeptes.

2.1 Definition und Wesen des „Digital Leadership“

Im März und April 2016 wurde durch die Partner *CLBO*, *DGFP* sowie *Groß & Cie* und *Personalwirtschaft* eine Online-Umfrage zum Thema „Digital Leadership“ durchgeführt, wobei alle Unternehmensgrößen - klein, mittel und groß – vertreten waren. Es erfolgte eine Befragung von Vertretern unterschiedlicher Branchen wie Automobil und Zulieferer, Beratungen, Chemie und Pharma, Finanzen und Versicherungen sowie IT und Telekommunikation, welche als die am häufigsten Vertretenen galten. Insgesamt nahmen 325 Personen an der Studie teil [CLBO et al., 2016, S. 7].

Die Studie stellt die Bedeutung des „Digital Leadership“ in den deutschen Unternehmen dar und veranschaulicht, dass dies für fast die Hälfte der Befragungsteilnehmer innerhalb der Unternehmen nicht zur Debatte stehe. Lediglich ein Drittel teilt die Ansicht, dass „Digital Leadership“ ein bereits etabliertes System sei, welches zumeist in die Hände der einzelnen Führungskräfte gelegt wird. Zugleich wird es als Anforderung verstanden, welche sowohl von Mitarbeiter- als auch Kundenseite den Unternehmen zugetragen wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Notwendigkeit besteht, sich als Unternehmen mit der Thematik deutlich intensiver zu befassen, da es von Mitarbeitern und Kunden in der heutigen Zeit schlichtweg verlangt wird.

Eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik sowie ihrer Etablierung in den deutschen Unternehmen setzt die Kenntnis über die Begriffsdefinition des „Digital Leadership“ voraus, weshalb im Nachfolgenden eine Abhandlung über verschiedene Definitionsansätze des Begriffs unter Zuhilfenahme der einschlägigen Fachliteratur folgt.

Der Autor *Thiemann* sieht „Digital Leadership“ synonym zu digitaler Führung und ist der Ansicht, dass aufgrund der Breite, Heterogenität sowie Vielzahl von Forschungsfeldern eine einheitliche Begriffsdefinition nicht eindeutig agnosziert werden kann. Weit verbreitet sei die Annahme, dass die digitale Führung klärt, was „eine Führungskraft im digitalen Zeitalter [...]“ für die Sicherung des „strategischen Erfolg[s] der Digitalisierung des Unternehmens“ leisten sollte [Thiemann, 2021, S. 144]. Die Wissenschaftler *Gardini* und *Sommer* konkretisieren „Digital Leadership“, sodass sie hierunter die „Führung von Organisationssystemen und Akteuren auf Basis der umfassenden Anwendung digitaler Technologien mit dem Ziel, eine höhere Effektivität und Effizienz der Unternehmenstätigkeit [...] zu erreichen“ verstehen [Gardini & Sommer, 2023, S. 13]. Einen etwas allgemeineren Definitionsansatz liefern *Creusen et. al.*, in dem sie beschreiben, dass „Digital Leadership“ die Führung in die Lage versetzt, „mit den neuen Unsicherheiten souverän umzugehen“, wozu die Flexibilität und die Fähigkeit der Führungskräfte auf Vielfalt „angemessen zu reagieren“ zählt [Creusen et al., 2017, S. 216]. Die Wissenschaftler *Schmutte et. al.* verstehen unter digitaler Führung, ähnlich wie *Creusen et. al.*, den Umgang mit etwas Neuem und verweisen dabei auf das Erkennen und Nutzen neuer technologischer Möglichkeiten, wobei der vorgenannte Begriff zudem die Führung selbststeuernder Teams mit neuen Instrumenten beinhaltet [Schmutte et al., 2020, S. 86].

Unter den oben angeführten Autoren herrscht insofern Konsens, dass Führungskräfte im Rahmen des „Digital Leadership“ aufgrund der Digitalisierung technologischen Veränderungen gegenüberstehen, wobei die Führung hiervon Kenntnis haben und in der Lage sein sollte, damit umzugehen.

2.2 Herausforderungen für Führungskräfte im Umgang mit „Digital Leadership“

Die zunehmende Digitalisierung stellt insbesondere die Führungskräfte der heutigen Zeit vor gänzlich neue Herausforderungen, weshalb es nötig ist, sich mit diesen zu befassen [Kollmann, 2022, S. 1].

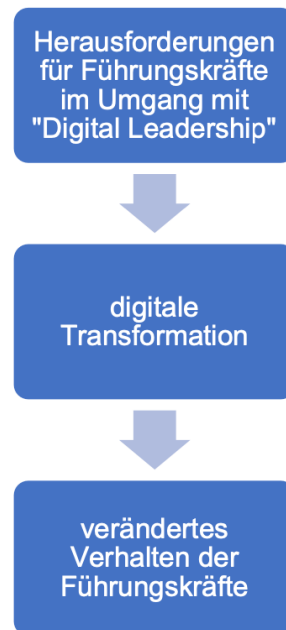


Abbildung 2: Wirkungskette „Digital Leadership“

Quelle: eigene Darstellung

Die *digitale Transformation*, auch als digitaler Wandel bezeichnet, kennzeichnet „einen fortlaufenden und tiefgreifenden Veränderungsprozess für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik auf Basis digitaler Technologien [...]“ und „führt zu einem neuen Verständnis und Verhalten in den [...]“ veränderten vorgenannten Bereichen [Kollmann, 2022, S. 2]. Insbesondere Einflussfaktoren, die die Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter „besonders stark verändert haben“, sollten durch die Führungskräfte Beachtung finden. Zu diesen Einflussgrößen zählen laut *Kollmann* die Vernetzung, Kommunikation, Arbeitsmittel sowie Schnelligkeit. Digitale Technologien, beispielsweise in Form von Cloud-Lösungen, sorgen für eine dauerhafte Datenverfügbarkeit und Bearbeitungsmöglichkeit der Daten und stellen damit die Vernetzung sämtlicher Marktteilnehmer sicher. Die Existenz digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien, wie Videokonferenzen und Chats, erleichtert und beschleunigt die Kommunikation der Mitarbeiter. Durch digitale Arbeitsmittel werden Arbeitnehmer befähigt, standortungebunden zu arbeiten, woraus flexible Arbeitszeit- und Ortsmodelle, wie unter anderem das „Home-Office“, resultieren. Die Digitalisierung bedingt einen hohen Innovations- und Veränderungsrythmus, sodass die Unternehmen einer ständigen Anpassung ausgesetzt sind, sodass es gilt, durch rechtzeitiges Handeln das langfristige Bestehen der Unternehmung am Markt zu sichern [Bartsch et al., 2022, S. 60 f.; Kollmann, 2022, S. 2 f.; Schmutte et al., 2020, S. 84].

Die digitale Transformation gilt als Herausforderung für Unternehmen sowie deren Führungskräfte. Die technologischen Veränderungen samt deren Auswirkungen auf alle Branchen und Geschäftsfelder bedingen einen Wandel zum „Digital Leadership“. Die führenden Personen stehen vor der Herausforderung, neben der Weiterentwicklung der (digitalen) Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter ebenso ihre eigenen Kompetenzen auszubauen [Bartsch et al., 2022, S. 61; Kollmann, 2022, S. 5]. Daher

werden im Nachfolgenden weitere wesentliche Fähigkeiten einer Führungskraft des Führungskonzeptes „Digital Leadership“ beschrieben.

Die Partner *CLBO, DGFP, Groß & Cie* sowie *Personalwirtschaft* führten im Jahr 2016, wie in Kapitel 2.1 erwähnt, eine Online-Befragung zur Thematik „Digital Leadership“ durch. Neben der Bedeutung des „Digital Leadership“ in den deutschen Unternehmungen wurde analysiert, welche wesentlichen individuellen Fähigkeiten eine Führungskraft bei Verwendung dieses Führungskonzeptes besitzen sollte [CLBO et al., 2016, S. 13]. Die Befragten sind der Ansicht, dass insbesondere die Führungskommunikation sowie eine stärkere Vernetzung der Führungskräfte mit den Mitarbeitern bedeutende Fähigkeiten sind. Auffallend ist, dass die Nutzung von sozialen Medien am wenigsten relevant erscheint, wobei diese zur Optimierung der Kommunikation beitragen könnten. Ferner sollte sich die Führungsperson „neue“ Führungskompetenzen aneignen und digitale Geschäftsprozesse umsetzen.

Hieraus wird deutlich, dass der digitale Wandel seitens der Führungskräfte die Anpassung an dessen Herausforderungen verlangt. Zu dieser Erkenntnis kommen neben der obigen Studie einige Wissenschaftler wie *Bartsch et. al, Hensellek, Kollmann* und *Schmutte et. al.*, weshalb die Autoren *Bartsch et. al* im „Werk Handbuch Digitalisierung“ auf Seite 62 auf das „Digital Leadership“-Framework verweisen [Bartsch et al., 2022, S. 62]

Das „Digital Leadership“-Framework (dt. Rahmenplan) baut auf bereits bestehenden Führungsansätzen auf und erweitert diese um spezifische Führungsverhaltensweisen, welche auf die digitale Transformation abgestimmt sind. Damit ist es möglich, mit den Führungsherausforderungen der digitalen Transformation umzugehen. Das „Digital Leadership“-Framework beinhaltet sieben unterschiedliche Rollen sowie zugehörige Verhaltensweisen, die eine Führungsperson situativ ausüben kann [Bartsch et al., 2022, S. 62].

Die Führungskraft in der Rolle des *Digital Pioneers* (dt. digitale Vordenker) setzt sich mit Chancen und Risiken der digitalen Transformation für eine Unternehmung auseinander und ermittelt hieraus Veränderungspotenziale. Als *Innovator* (innovative Antreiber) ist die führende Person durch ihre neuartigen und kreativen Ideen in der Lage, Veränderungen voranzutreiben und zu implementieren. In der Rolle des *Enablers* (teamorientierter Ermöglicher) gibt die Führungskraft den Angestellten die Möglichkeit, im Team örtlich und zeitlich flexibel arbeiten zu können [Bartsch et al., 2022, S. 62 f.; Hensellek, 2020, S. 1199; Schmutte et al., 2020, S. 84]. Dazu befähigt dieser zu eigenverantwortlichem und hierarchiefreiem Arbeiten [Bartsch et al., 2022, S. 62 f.; Schmutte et al., 2020, S. 84; Wagner, 2017, S. 37]. Zur Unterstützung der Arbeitnehmer zum Erreichen ihrer individuellen Ziele dient die Funktion des *Mentors* (individueller Förderer) [Bartsch et al., 2022, S. 62 f.; Wagner, 2017, S. 45]. Jener pflegt eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern und gibt ihnen aktiv individuelles, direktes Feedback. Als *Digital Mentee* entwickelt die Führungskraft ihre digitalen Kompetenzen mit Hilfe des Inputs ihrer Angestellten weiter. Zudem lernt die führende Person den Umgang mit unbekanntem digitalen Tools und holt sich Feedback zu ihrer digitalen Arbeitsweise ein. Durch aktive Vernetzung baut die Führungskraft in der Rolle des *Networkers* (aktive Netzwerker) zu unternehmensinternen und -externen Personen Beziehungen auf, sodass sie diese bei jeglichen Unklarheiten konsultieren kann [Bartsch et al., 2022, S. 62 f.; Wagner, 2017, S. 39]. Die siebte und damit letzte Rolle, die eine Führungsperson innehaben sollte, ist die eines *Managers*, welcher die Strukturierung und Koordination von Aufgaben mitsamt der Überprüfung der Arbeitsfortschritte und Bewertung der Arbeitsprozesse innehaben muss [Bartsch et al., 2022, S. 62 f.; Weber et al., 2019, S. 15 f.].

Anhand der Abhandlung ist ersichtlich, dass sich eine Führungskraft je nach Situation in verschiedene Führungsrollen begeben können sollte, um den Herausforderungen der digitalen Transformation zu

begegnen [Bartsch et al., 2022, S. 63]. Ein Vergleich mit der in Kapitel 2.2 dargestellten Studie zu den Fähigkeiten einer Führungskraft im Rahmen des „Digital Leadership“ mit dem gleichnamigen Framework zeigt, dass beispielsweise die stärkere Vernetzung der führenden Person mit Mitarbeitern eine Voraussetzung für das zeitlich und örtlich flexible Arbeiten der Angestellten ist (Rolle des Enablers). Das lässt vermuten, dass sich die beiden vorgenannten Fähigkeiten einer Führungskraft im Rahmen des „Digital Leadership“ bedingen könnten.

Zusammenfassung

Die Grundanforderungen an die Führungsrolle sind vielfältig, wie Kapitel 1.3 zeigt. Neben den durch Studien vermittelten Faktoren, die eine gute Führungskraft beschreiben, sind die Wahl des „richtigen“ Führungsstils, die Fähigkeit, zu motivieren sowie die Anwendung des KLARA-Prinzips grundlegende Voraussetzungen an die Vorgesetzten. Durch die Arbeitsform „Home-Office“ kommen die Fähigkeiten, welche im Rahmen des „Digital Leadership“-Frameworks beschrieben sind als Anforderungen hinzu. Die Herausforderungen für Führungskräfte in der digitalen Arbeitswelt sind vielfältig. Folglich erfordert der digitale Wandel die Anpassung seitens der Führungskräfte an dessen Herausforderungen. Um den Herausforderungen der digitalen Transformation zu begegnen ist es nötig, dass sich die Führungskräfte in verschiedene Führungsrollen hineinversetzen können.

Quellen

- Au, C. von & Seidel, A. (2017) „Achtsamkeit als grundlegende Führungskompetenz“, in Au, C. von (Hg.) Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten: Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme [Online], Wiesbaden, Springer, S. 1 - 26. Verfügbar unter <http://www.springer.com/>.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. (2022) „Digital Leadership in Zeiten von digitaler Transformation und Krise“, in Roth, S. & Corsten, H. (Hg.) Handbuch Digitalisierung [Online], München, Franz Vahlen, S. 60 - 73. Verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6854179>.
- Becker, F. G. (2011) Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung in die Managementlehre, Berlin, E. Schmidt.
- Bernhart, J., Decarli, P. & Promberger, K. (2019) „Wirkungsorientierte Steuerung und der Weg zum Strategischen Management“, in Weiß, J. (Hg.) Strategisches Management und wirkungsorientierte Steuerung in Kommunen, Wiesbaden, Heidelberg, Springer VS, S. 7 - 38.
- Brabandt, N. (2017) Die Auswirkung von Führungsstilen auf die Performanz von multinationalen Firmennetzwerken [Online], ResearchGate GmbH. Verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Niels-Brabandt/publication/336967451_Niels_Brabandt_Die_Auswirkung_von_Fuehrungsstilen_auf_die_Performanz_von_multinationalen_Firmennetzwerken/links/5e0dee4f4585159aa4ac5c38/Niels-Brabandt-Die-Auswirkung-von-Fuehrungsstilen-auf-die-Performanz-von-multinationalen-Firmen-netzwerken.pdf (Abgerufen am 29. März 2024).
- Chalekian, P. (2013) POSDCORB: Core Patterns of Administration: Proceedings of the 20th Conference on Pattern Languages of Programs [Online]. Verfügbar unter <https://hillside.net/plop/2013/papers/proceedings/papers/chalekian.pdf> (Abgerufen am 28. April 2023).
- CLBO, Groß & Cie, DGFP & Personalwirtschaft (2016) Digital Leadership: Die Zukunft der Führung in Unternehmen [Online]. Verfügbar unter <http://www.clbo-frankfurt.org/media/2016/08/Digital-Leadership-Studie-NEW.pdf> (Abgerufen am 28. April 2023).
- Creusen, U., Gall, B., Hackl, O. & Gall, A. B. (2017) Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.
- Dobler, M. & Croset, P. (2020) Low Performer und schwierige Mitarbeiter erfolgreich führen: Die 5 Faktoren einer effektiven Führungskommunikation mit dem KLARA- Prinzip, 2. Aufl., Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler

- Ernst & Young GmbH (Hg.) (2021) EY Jobstudie 2021: Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance [Online]. Verfügbar unter https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2021/12/ey-jobstudie-zufriedenheit-work-life-balance-2021.pdf (Abgerufen am 28. April 2023).
- Fieger, J. & Fieger, K. T. (2018) Führung ist erlernbar: Mit Struktur zur erfolgreichen Führungskraft, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.
- Gardini, M. A. & Sommer, G. (2023) „Digitalisierung im Tourismus – Tradition muss laufen lernen!“, in Gardini, M. A. & Sommer, G. (Hg.) Digital Leadership im Tourismus: Digitalisierung und Künstliche Intelligenz als Wettbewerbsfaktoren der Zukunft, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 3 - 42.
- Germer, K. T. (2021) Erfolgreiches Verwaltungsmanagement: Grundlagen für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung, Berlin, Heidelberg, Springer Gabler.
- Gulick, L. (1937) „Notes on the theory of organization“, in Gulick, L. & Urwick, L. (Hg.) Papers on the Science of Administration, S. 1 - 46.
- Hannig, G. & Krumm, F. (2010) „Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit als Einflussfaktor auf die Kundenzufriedenheit“, in Keuper, F. & Hogenschurz, B. (Hg.) Professionelles Sales & Service Management: Vorsprung durch konsequente Kundenorientierung, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler, S. 467 - 500.
- Hensellek, S. (2020) „Digital Leadership – Ein Rahmenwerk zur erfolgreichen Führung im digitalen Zeitalter“, in Kollmann, T. (Hg.) Handbuch digitale Wirtschaft, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 1189 - 1208.
- Hillebrecht, S. W. (2021) Perspektivenorientierte Personalwirtschaft: Einführung in das Personalmanagement aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.
- Hintz, A. J. & Graevenstein, J. (2020) Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz: Eine praxisbezogene Anleitung, 5. Aufl., Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.
- Holtbrügge, D. (2018) Personalmanagement [Online], 7. Aufl., Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg. Verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-e-pflicht-1543363>.
- Huf, S. (2022) Personalmanagement [Online], 2. Aufl., Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler. Verfügbar unter <http://www.springer.com/>.
- Kollmann, T. (2022) Digital Leadership: Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft [Online], 2. Aufl., Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler. Verfügbar unter <http://www.springer.com/>.

Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. V. (2020) Essentials of management: An international, innovation, and leadership perspective, 11. Aufl., New Delhi, McGraw-Hill Education (India) Private Limited.

Lippold, D. (2019a) Führungskultur im Wandel: Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.

Lippold, D. (2019b) Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft: Ein Überblick, 2. Aufl., Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.

ManpowerGroup Deutschland GmbH & Co. KG (Hg.) (2017) Was eine gute Führungskraft ausmacht [Online]. Verfügbar unter <https://de.statista.com/infografik/10710/was-eine-gute-fuehrungskraft-ausmacht/> (Abgerufen am 29. März 2024).

Michalke, A. (2021) Mitarbeiterführung: Führen als integrative Tätigkeit, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.

Schiefer, G. & Nitsche, H. (2019) Die Rolle der Führungskraft in agilen Organisationen: Wie Führungskräfte und Unternehmen jetzt umdenken sollten, Wiesbaden, Germany, Springer.

Schirmer, U. & Woydt, S. (2016) Mitarbeiterführung, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, Springer Gabler.

Schmutte, A. M., Graf, N. & Rascher, S. (2020) „Digital Team -Leadership – Führen von Teams im digitalen Raum“, in Harwardt, M., Niermann, P. F.-J., Schmutte, A. M. & Steuernagel, A. (Hg.) Führen und Managen in der digitalen Transformation: Trends, Best Practices und Herausforderungen, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler, S. 83 - 98.

Schreyögg, G. & Koch, J. (2014) Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden, Springer Gabler.

Schreyögg, G. & Koch, J. (2020) Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 8. Aufl., Wiesbaden, Springer Gabler.

Schütz, A., Köppe, C. & Andresen, M. (2020) Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten: Theorie und Praxis für den Umgang mit Mitarbeitenden, Bern, Hogrefe.

softgarden e-recruiting GmbH (2021) Umfrage: The New Era Of Work: Teil 3: Future Of Leadership [Online]. Verfügbar unter <https://go.pardot.com/l/900541/2022-01-10/rp39> (Abgerufen am 29. März 2024).

Springer Fachmedien Wiesbaden (2013): Kompakt-Lexikon Management. 2.000 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden. Wiesbaden: Springer Gabler.

Süddeutsche Zeitung (2011) „Erachten Sie folgende Eigenschaften bei Führungskräften als wichtig?“, Süddeutsche Zeitung, 20. Juni, S. 1 - 29 [Online]. Verfügbar unter

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/191633/umfrage/meinung-zu-wichtigen-eigenschaften-von-fuehrungskraeften/?locale=de> (Abgerufen am 29. März 2024).

Thiemann, D. (2021) „Führen und Entscheiden in modernen Arbeitswelten – Was verändert die Digitalisierung?“, in Kaiser, S., Kozica, A., Böhringer, F. & Wissinger, J. (Hg.) Digitale Arbeitswelt: Wie Unternehmen erfolgreich die digitale Transformation gestalten können, Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler, S. 143 - 162.

Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S. & Kaiser, G. (2020) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 9. Aufl., Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler.

Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D. & Kaiser, G. (2017) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht [Online], 8. Aufl., Wiesbaden, Springer Gabler. Verfügbar unter <http://www.springer.com/>.

Wagner, D. J. (2017) Digital Leadership: Kompetenzen - Führungsverhalten - Umsetzungsempfehlungen [Online], Wiesbaden, Gabler. Verfügbar unter <https://e-bookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5144552>.

Waldkirch, K. (2018) Erfolgreiches Personalmanagement in China: Rekrutierung, Mitarbeiterführung, Verhandlung, 3. Aufl., Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler

Weber, U., Küster, K. & Milz, C. (2019) Homeoffice: Auswirkungen auf die berufsbezogene Persönlichkeit, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer.

YouGov Deutschland GmbH (Hg.) (2019) Internationale B2B-Umfrage: So ticken Führungskräfte weltweit [Online], YouGov Deutschland GmbH. Verfügbar unter <https://yougov.de/economy/articles/23363-internationale-b2b-umfrage-so-ticken-fuehrungskraft> (Abgerufen am 29. März 2024).