

Kapsalis, Joana Katharina

**Research Report**

## Digital Leadership: Bahnbrechendes Führungskonzept oder Buzzword ohne Mehrwert?

Management, No. 4

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Hannover - University of Applied Sciences and Arts, Faculty IV, Department of  
Business Administration

*Suggested Citation:* Kapsalis, Joana Katharina (2021) : Digital Leadership: Bahnbrechendes  
Führungskonzept oder Buzzword ohne Mehrwert?, Management, No. 4, Hochschule Hannover,  
Fakultät IV - Wirtschaft und Informatik, Abteilung Betriebswirtschaft, Hannover,  
<https://doi.org/10.25968/opus-1780>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/247349>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen  
Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle  
Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich  
machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen  
(insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten,  
gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort  
genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your  
personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial  
purposes, to exhibit the documents publicly, to make them  
publicly available on the internet, or to distribute or otherwise  
use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open  
Content Licence (especially Creative Commons Licences), you  
may exercise further usage rights as specified in the indicated  
licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



**HOCHSCHULE  
HANNOVER**  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES  
AND ARTS  
–  
*Fakultät IV  
Wirtschaft und  
Informatik*

# Management

Nr. 4

## **Digital Leadership**

**Bahnbrechendes Führungskonzept oder  
Buzzword ohne Mehrwert?**

Joana Katharina Kapsalis

2021

## Zusammenfassung

An der Digitalisierung und ihren Auswirkungen kommt heutzutage fast niemand mehr vorbei. Neue Technologien und digitale Trends halten Einzug in unsere Gesellschaft und in unsere Wirtschaft. Sie beeinflussen und verändern mit hoher Geschwindigkeit die Art, wie wir kommunizieren, interagieren und arbeiten. Viele Unternehmen durchlaufen vor diesem Hintergrund eine digitale Transformation, die tiefgreifende Veränderungen von Prozessen, Produkten, Geschäftsmodellen und oftmals von ganzen Unternehmen nach sich zieht. Auch die Art Unternehmen und Mitarbeiter zu führen wird einem Wandel unterliegen. In diesem Zusammenhang wird häufig auf Digital Leadership als adäquates Modell verwiesen, welches aufzeigen soll, wie Führung in Zeiten der digitalen Transformation gestaltet werden kann. Auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse wird in der vorliegenden Masterarbeit untersucht, ob das Führungskonzept Digital Leadership neue Führungsansätze und Erkenntnisse hervorbringt oder ob sich das Konzept bewährter Führungsansätze bedient und diese lediglich unter einer neuen Überschrift zusammenfasst. Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass sich für das Konzept Digital Leadership noch keine allgemeingültige Definition durchgesetzt hat und verschiedene Quellen verschiedene Führungsansätze mit Digital Leadership in Verbindung bringen. Dennoch lassen sich Schwerpunkte erkennen, da die Handlungsempfehlungen sich mehrheitlich an partizipativen und beziehungsorientierten Führungsansätzen, wie der geteilten Führung und der Theorie der transformationalen Führung, ausrichten. Die Führungsansätze, die im Rahmen von Digital Leadership an Bedeutung gewinnen, sind nicht neu, sondern teilweise empirisch bereits gut erforscht.

Kapsalis, Joana Katharina

Digital Leadership – Bahnbrechendes Führungskonzept oder Buzzword ohne Mehrwert? – Hannover: Hochschule Hannover, 2021 (Management; Nr. 4).

ISSN: **2626-4889**

DOI: <https://doi.org/10.25968/opus-1780>

URN: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:960-opus4-17802>

Weitere Schriften aus der Reihe *Management* finden Sie unter: <https://serwiss.bib.hs-hannover.de/solrsearch/index/search/searchtype/series/id/11>

Die Schriftenreihe *Management* enthält Schriften zur strategischen und operativen Entwicklung von Managementsystemen, ihren Geschäftsprozessen und personellen Ressourcen. Im Fokus stehen agile Managementmethoden und eine internationale Ausrichtung.

Publications of the “*Management*” series deal with the strategic and operational development of management systems, their business processes and human resources. The focus is on agile management tools and an international orientation.

### *Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

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

### *Impressum*

Herausgegeben von Prof. Dr. Patricia A. Adam, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere International Management  
c/o Hochschule Hannover, Fakultät IV – Abteilung Betriebswirtschaft,  
Ricklinger Stadtweg 120, 30459 Hannover



Dieses Dokument ist lizenziert unter der Lizenz  
Creative Commons Namensnennung 4.0 (CC BY 4.0):  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Hochschule Hannover – University of Applied Sciences and Arts  
Fakultät IV – Wirtschaft und Informatik  
Abteilung Betriebswirtschaft  
Masterstudiengang Unternehmensentwicklung

Abschlussarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science

## **Digital Leadership – Bahnbrechendes Führungskonzept oder Buzzword ohne Mehrwert?**

<b>Erstgutachterin:</b>	Prof. Dr. Patricia A. Adam
<b>Zweitgutachter:</b>	Prof. Dr. Christian Lehmann
<b>Autor:</b>	Joana Katharina Kapsalis
<b>Matrikelnummer:</b>	1533353
<b>Studiengang:</b>	Unternehmensentwicklung (MBD)
<b>E-Mail:</b>	<a href="mailto:joana-katharina.kapsalis@stud.hs-hannover.de">joana-katharina.kapsalis@stud.hs-hannover.de</a>
<b>Fachsemester:</b>	3 (Wintersemester 2019/20)
<b>Prüfungsversuch:</b>	1
<b>Prüfungsdatum:</b>	21.01.2020

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Kurzfassung .....	VI
Abstract.....	VII
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Begriffsbestimmung Digital Leadership .....	4
1.3 Zielsetzung.....	11
1.4 Aufbau der Arbeit .....	12
2 Theoretische Grundlagen.....	13
2.1 Führungstheorien und -modelle .....	13
2.1.1 Eigenschaftsorientierte Führungsansätze.....	15
2.1.2 Verhaltensorientierte Führungsansätze .....	19
2.1.3 Situationstheorien .....	27
2.2 Neue Führungsansätze .....	34
2.2.1 Veränderte Einflussfaktoren auf Führung .....	34
2.2.2 Beziehungs- und interaktionsorientierte Ansätze.....	37
2.2.3 Ansätze mit Blick auf das System und die Kultur.....	44
2.2.4 Partizipative Ansätze .....	48
2.2.5 Ansätze mit Blick auf Sinn, Neurowissenschaft und Gesundheit..	51
2.3 Forschungsstand zu Digital Leadership .....	52
3 Methodik.....	54
3.1 Methodisches Vorgehen.....	54
3.2 Literaturrecherche und Untersuchungsgrundlage .....	55
3.3 Herleitung des Kategoriensystems.....	57
3.4 Ablauf der Analyse .....	60
4 Ergebnisse der Analyse .....	62
4.1 Untersuchungsmaterial .....	62
4.2 Definitionen von Digital Leadership.....	64
4.3 Führungskontext, Teamstrukturen und Führungsansätze.....	68
4.4 Interpretation der Ergebnisse der Analyse .....	88
5 Diskussion.....	90
5.1 Zusammenfassende Betrachtung .....	90
5.2 Grenzen der Arbeit.....	91
5.3 Ausblick.....	92
Anhang A: Zusammenfassung der Führungstheorien und -modelle (1/4) .....	94

---

---

Anhang B: Zusammenfassung der Führungstheorien und -modelle (2/4) .....	95
Anhang C: Zusammenfassung der Führungstheorien und -modelle (3/4) .....	96
Anhang D: Zusammenfassung der Führungstheorien und -modelle (4/4) .....	97
Anhang E: Kategoriensystem .....	98
Anhang F: Themenmatrix .....	103
Literaturverzeichnis .....	104
Eidesstattliche Versicherung .....	117

---

---

## Abkürzungsverzeichnis

BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CDO	Chief Digital Officer
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
INQA	Initiative Neue Qualität der Arbeit
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologien
MIT	Massachusetts Institute of Technology
Neurowiss.	Neurowissenschaft
PLZ	Produktlebenszyklus
z.B.	zum Beispiel

---

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Trend-Themen der Berater 2016 bis 2018 .....	4
Abbildung 2: Aspekte von digitaler Transformation und Digital Leadership.....	10
Abbildung 3: Führungstheorien und -ansätze.....	15
Abbildung 4: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt.....	21
Abbildung 5: Ohio-Leadership-Quadrant.....	23
Abbildung 6: Führungsverhaltensgitter nach Blake und Mouton .....	24
Abbildung 7: 3-D-Modell nach Reddin.....	27
Abbildung 8: Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler.....	29
Abbildung 9: Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard.....	32
Abbildung 10: Mehrstufiges Modell der Weg-Ziel-Theorie.....	34
Abbildung 11: Full Range of Leadership-Konzept.....	39
Abbildung 12: Suchergebnisse zu Digital Leadership .....	53
Abbildung 13: Suchbegriffe der Literaturrecherche .....	56
Abbildung 14: Aufbau des Kategoriensystems .....	60
Abbildung 15: Untersuchungsgrundlage – Art der Quellen .....	62
Abbildung 16: Untersuchungsgrundlage – Veröffentlichungsjahre .....	63
Abbildung 17: Synonyme für Digital Leadership.....	65
Abbildung 18: Ausgewählte Definitionen des Begriffs Digital Leadership.....	67
Abbildung 19: Eigene Herleitung – Aspekte von digitaler Transformation.....	69
Abbildung 20: Inhaltsanalyse – Aspekte von digitaler Transformation .....	70
Abbildung 21: Inhaltsanalyse – Veränderte Führungskontexte .....	73
Abbildung 22: Inhaltsanalyse – Veränderte Strukturen .....	77
Abbildung 23: Inhaltsanalyse – Empfohlene Führungsansätze.....	79
Abbildung 24: Zusammenfassung – Empfohlene Führungsansätze (1/2).....	83
Abbildung 25: Zusammenfassung – Empfohlene Führungsansätze (2/2).....	87



---

---

## Kurzfassung

Titel:	Digital Leadership – Bahnbrechendes Führungskonzept oder Buzzword ohne Mehrwert?
Autor:	Joana Katharina Kapsalis
Prüfungsdatum:	21.01.2020
Erstgutachterin:	Prof. Dr. Patricia A. Adam
Zweitgutachter:	Prof. Dr. Christian Lehmann
Studiengang:	Unternehmensentwicklung (MBD)
Hochschule:	Hochschule Hannover, Fakultät IV, Wirtschaft und Informatik

An der Digitalisierung und ihren Auswirkungen kommt heutzutage fast niemand mehr vorbei. Neue Technologien und digitale Trends halten Einzug in unsere Gesellschaft und in unsere Wirtschaft. Sie beeinflussen und verändern mit hoher Geschwindigkeit die Art, wie wir kommunizieren, interagieren und arbeiten. Viele Unternehmen durchlaufen vor diesem Hintergrund eine digitale Transformation, die tiefgreifende Veränderungen von Prozessen, Produkten, Geschäftsmodellen und oftmals von ganzen Unternehmen nach sich zieht. Auch die Art Unternehmen und Mitarbeiter zu führen wird einem Wandel unterliegen. In diesem Zusammenhang wird häufig auf Digital Leadership als adäquates Modell verwiesen, welches aufzeigen soll, wie Führung in Zeiten der digitalen Transformation gestaltet werden kann. Auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse wird in der vorliegenden Masterarbeit untersucht, ob das Führungskonzept *Digital Leadership* neue Führungsansätze und Erkenntnisse hervorbringt oder ob sich das Konzept bewährter Führungsansätze bedient und diese lediglich unter einer neuen Überschrift zusammenfasst. Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass sich für das Konzept *Digital Leadership* noch keine allgemeingültige Definition durchgesetzt hat und verschiedene Quellen verschiedene Führungsansätze mit Digital Leadership in Verbindung bringen. Dennoch lassen sich Schwerpunkte erkennen, da die Handlungsempfehlungen sich mehrheitlich an partizipativen und beziehungsorientierten Führungsansätzen, wie der geteilten Führung und der Theorie der transformationalen Führung, ausrichten. Die Führungsansätze, die im Rahmen von Digital Leadership an Bedeutung gewinnen, sind nicht neu, sondern teilweise empirisch bereits gut erforscht.

## Abstract

Thesis:	Digital leadership – game-changing leadership concept or buzzword without added value?
Author:	Joana Katharina Kapsalis
Date:	21.01.2020
First censor:	Prof. Dr. Patricia A. Adam
Second censor:	Prof. Dr. Christian Lehmann
Master program:	Master of Science in Business Development
University:	Hochschule Hannover, Faculty IV, Business and Computer Science

Nowadays, almost nobody is getting around the digitization and its effects. New technologies and digital trends find their way into our society and into our economy. They affect and modify at high speed the way we communicate, interact and work. In view of this fact, various companies run through a digital transformation, which implies profound changes of processes, products, business models and oftentimes of entire companies. Even the manner of leading companies and employees will be subject to change. In this context it is indicated frequently that digital leadership is an appropriate approach to expose how leadership in times of digital transformation can be shaped. Based on a qualitative content analysis this paper investigates whether the concept of digital leadership gives rise to new leadership approaches and cognitions or whether the concept makes use of established leadership approaches which are synthesized under a new heading. The results of the analysis show that no generally valid definition of the term *digital leadership* became prevalent until now and that different sources link different leadership approaches with the concept of digital leadership. However, main fields of attention can be identified as the recommendations are mostly influenced by participative and relationship-oriented leadership approaches such as shared leadership and transformational leadership. The leadership approaches that are gaining in importance in the context of digital leadership are not new. For some of them there are even empirical studies available.

---

# 1 Einleitung

Im ersten Kapitel erfolgt zunächst die Beschreibung der Problemstellung, bevor im nächsten Schritt der Begriff *Digital Leadership* bestimmt wird. Anschließend werden die Zielsetzung und der Aufbau der Arbeit dargestellt.

## 1.1 Problemstellung

Im Laufe der letzten Jahre wurde das Schlagwort *digitale Transformation* sowohl in der Fachliteratur als auch in der Wirtschaftspresse immer wieder thematisiert, was die Aktualität und Relevanz dieses Phänomens unterstreicht. Gleichzeitig fehlt es allerdings noch an einer allgemeingültigen Definition für den Begriff *digitale Transformation*, der häufig synonym für *Digitalisierung* oder *digitales Zeitalter* verwendet wird.<sup>1</sup> Folgende Unterscheidung zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation soll für den vorliegenden Text gelten: Die Digitalisierung, die oftmals auf der IT-, Produkt- oder Prozessebene ansetzt, zeichnet sich durch neue, technologisch getriebene Entwicklungen aus,<sup>2</sup> ohne dabei die Produkte oder Prozesse grundlegend zu verändern.<sup>3</sup> Bekannte Beispiele sind die Einführung von Online-Banking oder von elektronischen Büchern (E-Books).<sup>4</sup> Die Digitalisierung ist ein zentraler Treiber für die digitale Transformation,<sup>5</sup> die sich unter Nutzung digitaler Technologien allerdings auf ganze Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen oder gesamte Unternehmen bezieht.<sup>6</sup> Die Abgrenzung der beiden Begriffe ist wichtig, da die Digitalisierung mit ihren technologischen Entwicklungen der Phase der digitalen Transformation teilweise Jahre vorausgeht.<sup>7</sup> Dadurch soll deutlich werden, dass es bei der digitalen Transformation um weit mehr als nur um Technologie geht.<sup>8</sup> Auch die Art, Unternehmen und Mitarbeiter zu führen, wird weitreichenden Änderungen unterliegen.<sup>9</sup> Eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zeigt, dass die Mehrheit der 400 befragten Führungskräfte einen Paradigmenwechsel in der Führung deutscher Unternehmen für unerlässlich hält, um zukünftige Erfolge zu sichern.<sup>10</sup>

Die Digitalisierung und die digitale Transformation sind allgegenwärtig, und sie bewirken einen Umbruch in unserer Wirtschaft und in unserer Gesellschaft.<sup>11</sup> Neue Technologien, die mit der Digitalisierung einhergehen, beeinflussen und verändern unsere Kommunikation, Interaktion, unsere Arbeit und unser Leben. Außerdem können digitale Technologien im Rahmen der digitalen Transformation ganze Unternehmen mit ihren Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen, operativen Prozessen und Geschäftsmodellen elementar verändern.<sup>12</sup> Dies

---

<sup>1</sup> Schallmo (2019, S. 3).

<sup>2</sup> Locher (2018, S. 176).

<sup>3</sup> Dahm und Walther (2019, S. 11).

<sup>4</sup> Fend und Hofmann (2018, S. XVII-XVIII); Locher (2018, S. 176).

<sup>5</sup> Hess (2019, S. 1); Petry (2016a, S. 21).

<sup>6</sup> Dahm und Walther (2019, S. 3); Locher (2018, S. 176).

<sup>7</sup> Locher (2018, S. 176).

<sup>8</sup> Rossberger (2019, S. 28).

<sup>9</sup> Petry (2016a, S. 22).

<sup>10</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014, S. 10); Schomburg, Sobieraj und Kruse (2016, S. 89-90).

<sup>11</sup> Deloitte Digital GmbH und Heads! Executive Consultancy (2015, S. 2); Kirchner, Lemke und Brenner (2018, S. 28).

<sup>12</sup> Deloitte Digital GmbH und Heads! Executive Consultancy (2015, S. 2).

wird im Wesentlichen durch drei Elemente geschehen: Durch die Vernetzung von Menschen und Dingen, durch die Virtualisierung von Produkten und Prozessen sowie durch den Austausch und die Vernetzung von Daten und Wissen.<sup>13</sup> Die digitale Transformation zwingt Unternehmen dazu, sich neu zu erfinden, um ihre Zukunft zu sichern und langfristig im Wettbewerb bestehen zu können.<sup>14</sup> Der Verlust der Vormachtstellung einiger etablierter Unternehmen zeigt eindrucksvoll, was Unternehmen drohen kann, wenn sie die Konkurrenz durch neue Technologien nicht oder erst zu spät wahrnehmen und ihre eigenen Produkte oder Dienstleistungen nicht weiterentwickeln. So wurde beispielsweise der Mobiltelefon-Hersteller Nokia, der im Jahre 2006 noch die Marktführerschaft innehatte, ein Jahr später von Apple's iPhone mit seiner disruptiven Technologie, dem Touchscreen, vom Markt gedrängt.<sup>15</sup> Auch dem einstigen Versandriesen Neckermann wurde es zum Verhängnis, dass das Management die veränderten Kundenbedürfnisse nicht zügig genug erkannte. Zwar nutzte das Versandhaus das Internet recht früh als zusätzlichen Versandkanal, allerdings ohne eine permanente Verfügbarkeit und Preistransparenz sicherzustellen. Dies führte dazu, dass Neckermann dem großen Konkurrenten Amazon nicht gewachsen war und 2012 Insolvenz anmelden musste.<sup>16</sup>

Der Wandel im Rahmen der digitalen Transformation ist demnach keine Kür für Unternehmen, sondern ihre Pflicht.<sup>17</sup> Dass aber die Umsetzung der digitalen Transformation viele Unternehmen vor eine Herausforderung stellt, zeigt die Studie der Digitalberatung etventure aus dem Jahr 2018. Die Befragung von deutschen Großunternehmen ergab, dass der Fokus der meisten Unternehmen auf der Digitalisierung ihres bestehenden Geschäftsmodells und zugehöriger analoger Prozesse liegt. Die Entwicklung von neuen, digitalen Geschäftsmodellen versteht nur knapp ein Drittel der befragten Unternehmen als Teil der Transformation.<sup>18</sup> Insgesamt ist bei deutschen Großunternehmen nur wenig Fortschritt hinsichtlich der digitalen Transformation zu erkennen.<sup>19</sup> Das liegt vor allem daran, dass die Unternehmen bei der konkreten Umsetzung der digitalen Transformation auf verschiedene Hindernisse stoßen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen nennen die Verteidigung bestehender Strukturen als den Hauptgrund für den Stillstand bei der Veränderung. An zweiter und dritter Stelle der größten Hindernisse bei der digitalen Transformation werden die fehlende Erfahrung bei nutzerzentriertem Vorgehen sowie blockierende Sicherheitsanforderungen genannt. Weiterhin stehen laut etventure-Studie Zeitmangel, das Gefühl „zu festgefahren“ zu sein, unflexible und langsame Strukturen im Unternehmen, zu viele Entscheidungsebenen und Zurückhaltung bei notwendigen und weitreichenden Entscheidungen der digitalen Transformation im Weg. Es lässt sich also festhalten, dass in erster Linie die bestehenden Strukturen, Prozesse und Hierarchien in Unternehmen den digitalen Wandel lähmen. Führungskräften und Entscheidungsträgern fehlt es an Mut, aus diesen Strukturen auszubrechen und den Wandel entschlossen voranzutreiben.<sup>20</sup> Eine Untersuchung des Harvard Business Review aus dem Jahr 2015 liefert ähnliche Ergebnisse. Von den

---

<sup>13</sup> Kirchner et al. (2018, S. 28).

<sup>14</sup> Dahm und Walther (2019, S. 4).

<sup>15</sup> Kirchner et al. (2018, S. 28).

<sup>16</sup> Brück und Hohensee (2019, S. 53); WirtschaftsWoche online (2019).

<sup>17</sup> Deloitte Digital GmbH und Heads! Executive Consultancy (2015, S. 4).

<sup>18</sup> Alphen, Bärtle und Galiger (2018, S. 7-8).

<sup>19</sup> Alphen et al. (2018, S. 7).

<sup>20</sup> Alphen et al. (2018, S. 12-13).

---

befragten Geschäftsführern und Führungskräften solcher Unternehmen, deren digitale Transformation nur langsam fortschreitet, gaben mehr als die Hälfte an, dass das Fehlen von digitaler Führung im Unternehmen der Hauptaspekt sei, der das Unternehmen hinsichtlich der digitalen Transformation zurückhält. Als weitere Barrieren bei der digitalen Weiterentwicklung wurden kultureller Widerstand gegen Veränderungen, das Fehlen von Innovationsgeist, Silodenken in der Organisation und veraltete Prozesse genannt.<sup>21</sup> Ein zentrales Hemmnis bei der digitalen Transformation von Unternehmen scheint also das Führungsverhalten von Entscheidungsträgern zu sein, die es vorziehen, in altbekannten Strukturen zu verharren als neue Ansätze zu entwickeln. Abhilfe zu schaffen versprechen die unzähligen Führungskräfte trainings, die derzeit von verschiedensten Unternehmensberatungen und Akademien zum Erlernen digitaler Führungskompetenzen angeboten werden. So wirbt beispielsweise die WEKA Learning Group damit, Führungskräfte in nur 45 Stunden zu Vordenkern und Wegbereitern der Digitalisierung zu qualifizieren. Die Teilnehmer sollen erfahren, mit welchem Mindset und Führungsstil sie zum Digital Leader werden und wie sie damit ihr Projekt, ihr Team oder das gesamte Unternehmen erfolgreich durch die digitale Transformation führen.<sup>22</sup> Auch ein Führungskräfte seminar der Haufe Akademie verspricht, ein tieferes Verständnis der zentralen Trends, Aufgaben und Erfolgsbausteine der digitalen Transformation sowie der Auswirkungen auf Unternehmensführung und Leadership zu vermitteln. Die teilnehmenden Manager sollen die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihr Unternehmen sowie ihre Management-Situation einschätzen lernen und daraus notwendige Veränderungen, Aufgaben und konkrete Ansatzpunkte für ihr Unternehmen und ihren Verantwortungsbereich ableiten.<sup>23</sup> Der Kurs „Digital Leadership – Erfolgreich führen im digitalen Kontext“, der von Integrata angeboten wird, soll einen Überblick über die Zusammenhänge zwischen Digitalisierung und Führung geben. Dabei soll geklärt werden, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede sich bei der Gegenüberstellung von klassischer Führung und Digital Leadership auf tun.<sup>24</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die digitale Transformation Unternehmen vor eine große Herausforderung stellt. Die Digitalisierung und die digitale Transformation stellen neben neuen technischen Anforderungen auch besondere Anforderungen an die Führung. Das vorherrschende Führungsverhalten in vielen Unternehmen wird diesen Anforderungen noch nicht gerecht und stellt sich somit als Hürde für die digitale Transformation dar. Vor diesem Hintergrund benötigen Unternehmen und Führungskräfte Hilfestellung in Form von Führungskonzepten, die Lösungsansätze für die erfolgreiche Führung in der digitalen Transformation aufzeigen.

---

<sup>21</sup> Harvard Business School Publishing (2015, S. 1-4).

<sup>22</sup> WEKA Learning Group (2019).

<sup>23</sup> Haufe Akademie (2019).

<sup>24</sup> Integrata (2019).

## 1.2 Begriffsbestimmung Digital Leadership

Viele Unternehmensberatungen haben den Bedarf der Unternehmen an Lösungsansätzen für die Führung in der digitalen Transformation erkannt. Dies wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, über welche Themen die Unternehmensberatungen in den letzten beiden Jahren vorwiegend berichtet haben. Die Abbildung 1 zeigt die Themenverteilung in Publikationen führender Beratungsunternehmen aus den Jahren 2016 bis 2018. Die digitale Transformation, zu der die Führung in der digitalen Transformation gezählt werden kann, nimmt dabei mit 22 Prozent eine zentrale Rolle ein.

Ein Führungskonzept, welches in zahlreichen Büchern und Artikeln, insbesondere in Publikationen aus den Jahren 2017 bis 2019, unter der Überschrift *Digital Leadership* geführt wird, rückt bei der Suche nach Führungsansätzen für digitale Transformationsprozesse in das Zentrum des Interesses. Das Konzept *Digital Leadership* verspricht aufzeigen zu können, wie gute Führung im Rahmen der digitalen Transformation gestaltet werden kann.

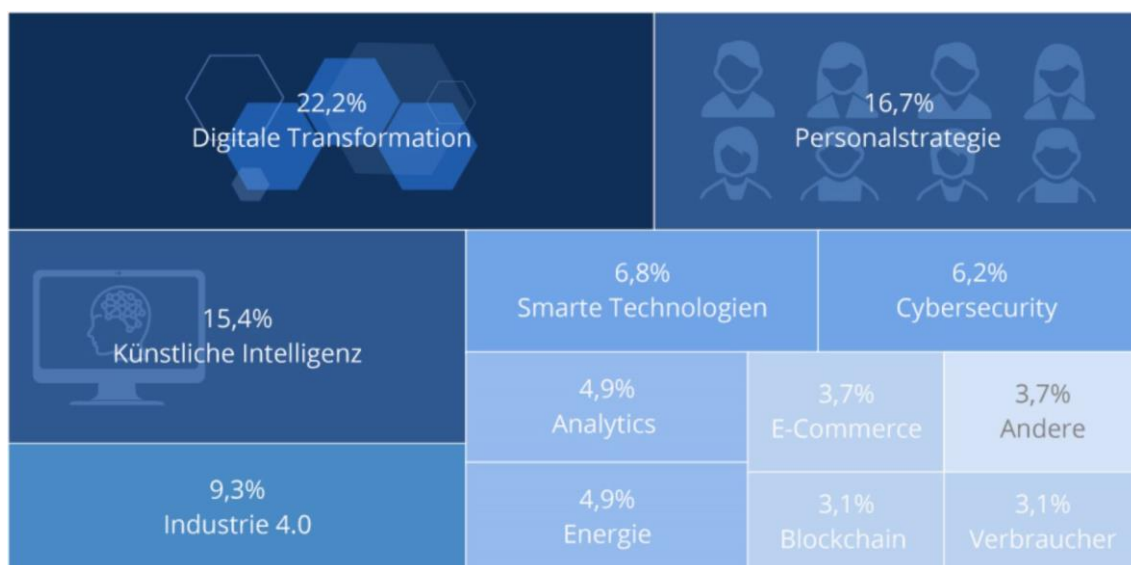


Abbildung 1: Trend-Themen der Berater 2016 bis 2018<sup>25</sup>

Da der Begriff *Digital Leadership* von nun an in der vorliegenden Masterarbeit verwendet wird, aber erst im Verlauf der Masterarbeit eine vollumfängliches Begriffsverständnis auf Basis einer Analyse der verfügbaren Literatur erarbeitet wird, soll nachfolgend eine Arbeitsdefinition für das Konzept *Digital Leadership* festgelegt werden. Dafür wird zunächst auf die Treiber, die technologischen Kernthemen und die Auswirkungen der Digitalisierung eingegangen, um aufzuzeigen, welche Einflussfaktoren auf die digitale Transformation wirken. Anschließend werden die verschiedenen Aspekte aufgeführt, die in Unternehmen im Zuge der Digitalisierung und der digitalen Transformation möglicherweise einem Wandel unterliegen werden und durch die Führung gesteuert werden müssen. Daraus abgeleitet wird das Verständnis von Digital Leadership dargestellt, welches den weiteren Ausführungen zugrunde liegt.

<sup>25</sup> Brandt (2019).

Wie der Begriff *digitale Transformation* schon impliziert, ist die Digitalisierung der zentrale Motor und daher von großer Bedeutung für die digitale Transformation. Die Digitalisierung beeinflusst mit ihren technologischen Entwicklungen unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft und somit auch unsere Arbeitswelt.<sup>26</sup> Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee, die beide für das Center for Digital Business am Massachusetts Institute of Technology (MIT) tätig sind, verwenden die Termini *the Second Machine Age* (zweites Maschinenzeitalter) und *Digital Revolution* (digitale Revolution), wenn sie über die Entwicklungen sprechen, die der Gesellschaft und Wirtschaft im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung noch bevorstehen.<sup>27</sup> Aus ihrer Sicht ist das zweite Maschinenzeitalter durch drei wesentliche Merkmale gekennzeichnet: durch exponentielles Wachstum, Economies of Digitization und Kompatibilität. Exponentielles Wachstum bedeutet, dass ein rasanter Anstieg beziehungsweise eine rasante Verbesserung von Rechenleistung, Datenspeicherung, Kommunikationstechnologien und Software festzustellen ist, wodurch die technologischen Entwicklungssprünge immer größer werden und sich immer schneller vollziehen.<sup>28</sup> Das zweite Merkmal, Economies of Digitization, beschreibt die ökonomischen Folgen der Digitalisierung und der damit einhergehenden digitalen Technologien. So haben elektronische beziehungsweise digitalisierte Produkte und Services zwar hohe Erstellungskosten (First Copy Costs), dafür können sie aber zu Grenzkosten (Reproduktionskosten) von nahezu Null vervielfältigt werden<sup>29</sup> und es existieren keine Kapazitätslimits, da digitale Informationen im Normalfall unbegrenzt häufig übertragen werden können.<sup>30</sup> Darüber hinaus verringern digitale Technologien und elektronische Märkte die Transport- und Transaktionskosten, das heißt den Aufwand für die Abwicklung von Geschäften, dramatisch und sie erhöhen Geschwindigkeit und Flexibilität.<sup>31</sup> Nicht zuletzt bieten digitale Technologien die Möglichkeit, fehlerfreie und mit dem Original identische Kopien herzustellen. Unter Kompatibilität, dem dritten Merkmal, ist die gegenseitige Unterstützung unterschiedlicher Technologien zu verstehen, die Kombinationen verschiedener digitaler Neuerungen erlaubt. Die Kombinationen von Technologien können wiederum zu Wertsteigerung führen.<sup>32</sup>

Neben den drei beschriebenen Merkmalen, die die Digitalisierung charakterisieren, stellen Brynjolfsson und McAfee folgende drei Schlüsseltechnologien heraus, die im Rahmen der technologischen Entwicklung an Bedeutung gewinnen: Vernetzung von Menschen und Gegenständen, Künstliche Intelligenz und Big Data.<sup>33</sup> Kirchner et al. führen neben der Vernetzung von Menschen und Gegenständen noch die Virtualisierung von Prozessen und Produkten und den Austausch sowie die Vernetzung von Daten und Wissen als zentrale Themen der Digitalisierung auf.<sup>34</sup> Automatisierung, Digitalisierung und Vernetzung zum Zwecke der Beeinflussung und Neuordnung von Strukturen und Prozessen der

<sup>26</sup> Barton, Müller und Seel (2018, S. 5); Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [BMWi] (2016, S. 8).

<sup>27</sup> Brynjolfsson und McAfee (2014, S. 12).

<sup>28</sup> Brynjolfsson und McAfee (2014, S. 13); Petry (2016a, S. 26).

<sup>29</sup> Kreutzer, Neugebauer und Pattloch (2017, S. 15); Rürup und Jung (2017, S. 10); Shapiro und Varian (1999, S. 3).

<sup>30</sup> Petry (2016a, S. 26); Shapiro und Varian (1999, S. 21).

<sup>31</sup> Bakos (1998, S. 40); Petry (2016a, S. 26).

<sup>32</sup> Brynjolfsson und McAfee (2014, S. 13); Petry (2016a, S. 26).

<sup>33</sup> Brynjolfsson und McAfee (2014, S. 13-14); Petry (2016a, S. 27).

<sup>34</sup> Kirchner et al. (2018, S. 28).

---

Geschäftsmodelle von Industriebetrieben sind die drei wesentlichen Aspekte, die Obermaier mit Digitalisierung in Verbindung bringt.<sup>35</sup>

Bei der Digitalisierung handelt es sich um ein Thema mit weitreichenden Auswirkungen, welches zu Trends und Entwicklungen führt, denen sich Unternehmen neben der Auseinandersetzung mit neuen Technologien ebenso stellen müssen und die den Druck auf Unternehmen erhöhen, sich in eine digitale Transformation zu begeben. Die Digitalisierung und die ökonomischen Besonderheiten elektronischer und digitalisierter Produkte verändern die Art und Weise der Preisgestaltung in Unternehmen. Bei der Herstellung von Gütern ist durch die Digitalisierung der Produktion von einer Produktivitätssteigerung auszugehen,<sup>36</sup> die zu einer Verringerung der Produktionskosten führt.<sup>37</sup> Unternehmen können diese Kostensenkungen an die Kunden weitergeben, sofern es mit ihrer Preispolitik im Einklang steht, was wiederum zu geringeren Preisen von Produkten und Dienstleistungen führen kann.<sup>38</sup> Im Hinblick auf digitale Produkte, deren Reproduktionskosten verschwindend gering sind und die daher durchweg preisgünstiger sind als vergleichbare analoge Produkte und Dienstleistungen,<sup>39</sup> sollten Unternehmen Abstand von einer kostenbasierten Preisfindung nehmen und den Preis statt an den Produktionskosten an dem Kundennutzen (engl. *customer value*) ausrichten.<sup>40</sup> Des Weiteren sollten Unternehmen bei der Preisgestaltung ihrer Produkte und Dienstleistungen beachten, dass die Preistransparenz für Kunden durch Onlineplattformen, die kostenlose Preisvergleiche zur Verfügung stellen, angestiegen ist.<sup>41</sup> Diese Transparenz erhöht neben den Produktivitätsschüben, die mit der Digitalisierung einhergehen, den Preisdruck auf Unternehmen<sup>42</sup> und verringert als Konsequenz häufig ihre Margen.<sup>43</sup> Neben den Effekten der Digitalisierung auf die Preisgestaltungen sind Auswirkungen auf die gesamte Güterpalette von Unternehmen zu erwarten. Auf Basis neuer Technologien wird im Zuge der digitalen Transformation die Entwicklung komplett neuer Geschäftsmodelle möglich. In diesem Zusammenhang werden zukünftig nicht mehr alle Produkte und Dienstleistungen in ihrer jetzigen Ausgestaltung nachgefragt, sondern es werden abgewandelte oder neue digitale Produkte und Dienstleistungen am Markt verfügbar sein.<sup>44</sup> Eine weitere Facette der Digitalisierung ist die Senkung von Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber.<sup>45</sup> Viele Geschäftsprozesse lassen sich ohne große Hürden und weltweit auslagern. Digitale Produkte und Dienstleistungen benötigen für ihre Herstellung außerdem vergleichsweise wenig Kapital, weshalb es kleinen oder neugegründeten Unternehmen möglich ist, in Märkte einzutreten. Aber auch bestehende Unternehmen, die bislang auf anderen Märkten aktiv waren, können einfacher neue Märkte erschließen. Mit neuen Marktteilnehmern gehen immer veränderte Wettbewerbsbedingungen einher. So erhöhen insbesondere Start-ups mit ihrer Risikobereitschaft, Offenheit für neue Methoden und Techni-

---

<sup>35</sup> Obermaier (2019, S. 16).

<sup>36</sup> Rürup und Jung (2017, S. 8).

<sup>37</sup> Rürup und Jung (2017, S. 10).

<sup>38</sup> Arntz et al. (2014) zitiert nach Rürup und Jung (2017, S. 10).

<sup>39</sup> Rürup und Jung (2017, S. 10).

<sup>40</sup> Shapiro und Varian (1999, S. 3).

<sup>41</sup> Rossberger (2019, S. 25); Rürup und Jung (2017, S. 10).

<sup>42</sup> Rürup (S. 1).

<sup>43</sup> Rossberger (2019, S. 25).

<sup>44</sup> Rürup und Jung (2017, S. 10).

<sup>45</sup> Rossberger (2019, S. 24); Rürup und Jung (2017, S. 11).



kaffinität den Druck auf etablierte Unternehmen, einen digitalen Wandel zu vollziehen.<sup>46</sup> Vor dem Hintergrund der steigenden Marktdynamik sind Unternehmen außerdem mit veränderten Kundenbedürfnissen sowie mit sich verkürzenden Produktlebenszyklen konfrontiert. Zum einen geht der Trend weg von einer Massenproduktion hin zu kundenindividuellen Produkten, die die individualisierte Nachfrage befriedigen sollen und Unternehmen vor die Herausforderung stellen, eine Vielzahl maßgeschneiderter Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten zu müssen, um erfolgreich zu bleiben. Zum anderen zeichnet sich eine Entwicklung verkürzter Produktlebenszyklen, insbesondere im Bereich der Konsumgüter, ab. Darauf müssen Unternehmen mit Flexibilität, Innovations- und Wandlungsfähigkeit reagieren und sie müssen es schaffen, innerhalb einer kurzen Zeitspanne Gewinne zu erzielen.<sup>47</sup> Weiterhin kann hinsichtlich der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen der Einsatz von Big Data dabei helfen, Kundenwünsche aus den Kundendaten einerseits abzuleiten und andererseits bewusst zu beeinflussen, um diese anschließend individualisiert erfüllen zu können.<sup>48</sup> Mit der Digitalisierung und ihren technologischen Entwicklungen können auch Entwicklungen in der Gesellschaft in Verbindung gebracht werden.<sup>49</sup> Vor allem die Generationen Y und Z, die sogenannten *Digital Natives*,<sup>50</sup> sind mit neuen Technologien aufgewachsen und haben eine andere Art zu kommunizieren als die vorherigen Generationen. Sie stehen in ständigem Austausch mit anderen und sind in der Lage, Informationen schnell aufzunehmen und zu verarbeiten.<sup>51</sup> Aber auch in anderen Altersgruppen zeichnet sich mehr und mehr eine veränderte Art der Kommunikation ab. Durch mobile Endgeräte und Social Media hat sich die Kommunikation dahingehend verändert, dass jeder Nutzer nicht nur Informationen empfangen, sondern auch senden kann. Kommunikation ist somit nicht mehr nur in eine Richtung möglich (mediale Monologe), sondern es entstehen sozial-mediale Dialoge. Mobile Endgeräte und Computer werden darüber hinaus vermehrt für Onlinekäufe und zu Informationszwecken genutzt. Die effektive Kommunikation und Zusammenarbeit, die durch die Nutzung von Social Media und Onlineplattformen möglich ist, weckt sowohl bei den Digital Natives als auch bei den anderen Generationen, die positive Erfahrungen mit der neuen Art der Kommunikation machen, den Wunsch, auch im beruflichen Umfeld so effizient kommunizieren zu können.<sup>52</sup> Weiterhin sind den Generationen Y und Z im beruflichen Kontext andere Werte wichtig als den Generationen vor ihnen. Die Sinnfrage wird zum Beispiel bei der Generation Y häufiger gestellt<sup>53</sup> und Statussymbole verlieren an Bedeutung.<sup>54</sup> Demnach wird die digitale Transformation nicht nur durch Technologien und Marktentwicklungen beeinflusst, sondern auch durch gesellschaftliche und kulturelle Aspekte sowie durch Werte. So ist der Eintritt der Digital Natives in die Unternehmen mit der Herausforderung verbunden, ihren von vorherigen Generationen

---

<sup>46</sup> Rürup und Jung (2017, S. 11).

<sup>47</sup> Obermaier (2019, S. 16-18).

<sup>48</sup> Rürup und Jung (2017, S. 11).

<sup>49</sup> Petry (2016a, S. 29).

<sup>50</sup> Klaffke (2014, S. 69); Lippold (2019, S. 28).

<sup>51</sup> Petry (2016a, S. 29).

<sup>52</sup> Petry (2016a, S. 29-30).

<sup>53</sup> Ciesielski und Schutz (2016, S. 55).

<sup>54</sup> Kast (2014, S. 243).

---

abweichenden Ansichten und Wertvorstellungen in einer generationenübergreifenden Unternehmenskultur gerecht zu werden.<sup>55</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die digitale Transformation, angetrieben durch die Digitalisierung und technologische Entwicklungen, ein strategischer und langfristiger Wandlungsprozess ist,<sup>56</sup> der grundlegende Neuerungen mit sich bringt. Die mit der digitalen Transformation einhergehenden Neugestaltungen können sich auf verschiedene Dimensionen im Unternehmen beziehen, zum Beispiel auf Produkte, Prozesse, Geschäftsmodelle oder die gesamte Unternehmenskultur.<sup>57</sup>

Um den digitalen Wandel systematisch in Angriff nehmen zu können, bedarf es einer übergeordneten Steuerung des Transformationsprozesses. Die Steuerung kann als Management-Ebene der digitalen Transformation bezeichnet werden, auf der die Voraussetzungen für die konkreten Veränderungen in Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen geschaffen werden.<sup>58</sup> Der digitale Transformationsprozess beginnt demnach bei der Führung,<sup>59</sup> die in der Verantwortung ist, die Chancen und Risiken des digitalen Wandels zu erkennen, entsprechende Schwerpunkte zu setzen<sup>60</sup> und die notwendigen Veränderungen im Unternehmen zu veranlassen, durchzusetzen<sup>61</sup> und mit gutem Beispiel voranzugehen. Die Erkenntnisse aus einer Studie, die von Wissenschaftlern des MIT und Capgemini Consulting gemeinsam durchgeführt wurde, unterstreichen die Notwendigkeit einer engagierten Führung, um die digitale Transformation Wirklichkeit werden zu lassen. Keines der in der Studie befragten Unternehmen hat die digitale Transformation durch einen Bottom-up-Ansatz erfolgreich umsetzen können. Vielmehr haben die Führungskräfte die Transformation top-down geführt, indem sie die Weichen gestellt, eine Richtung vorgegeben, der Transformation Dynamik verliehen und Impulse gesetzt haben.<sup>62</sup> Es ist empfehlenswert im ersten Schritt der digitalen Transformation eine Digitalisierungs- oder Transformationsstrategie zu formulieren, die auf das jeweilige Unternehmen mit seinen technologischen Möglichkeiten zugeschnitten ist.<sup>63</sup> Eine digitale Vision und eine daraus abgeleitete Digitalisierungsstrategie sind wichtige Eckpfeiler für das Gelingen der digitalen Transformation.<sup>64</sup> Die Studie des MIT und Capgemini Consulting zeigt auf, dass eines der Unterscheidungsmerkmale zwischen digital erfolgreichen Unternehmen und anderen Unternehmen das Vorliegen einer digitalen Vision ist.<sup>65</sup>

Ein weiteres Themenfeld der Führung ergibt sich aus der Strukturierung und Koordination aller im Unternehmen laufenden Digitalisierungsprojekte, die zum Ziel haben, bestehende Wertschöpfungsstrukturen durch die Entwicklung neuer Produkte, Services, Prozesse und Geschäftsmodelle zu verändern.<sup>66</sup> Um den

---

<sup>55</sup> Lippold (2019, S. 27-29).

<sup>56</sup> Rossberger (2019, S. 26).

<sup>57</sup> Schallmo (2019, S. 5).

<sup>58</sup> Hess (2019, S. 4); Hess und Barthel (2017, S. 314); von Boeselager (2018, S. 13).

<sup>59</sup> Schircks (2017, S. 125); Westerman, Bonnet und McAfee (2014, S. 100).

<sup>60</sup> Hess (2019, S. 4).

<sup>61</sup> Evsan (2019, S. 136-138); Reinnarth, Schuster, Möllendorf und Lutz (2018, S. 145).

<sup>62</sup> Westerman et al. (2014, S. 13-14;100).

<sup>63</sup> Hess (2019, S. 6); Hess und Barthel (2017, S. 315-316); von Boeselager (2018, S. 11).

<sup>64</sup> Westerman et al. (2014, S. 113).

<sup>65</sup> Westerman et al. (2014, S. 100-101).

<sup>66</sup> Hess (2019, S. 8).

Erfolg der Digitalisierungsprojekte gewährleisten zu können, muss die Führung im Rahmen der digitalen Transformation verschiedene Voraussetzungen im Unternehmen schaffen.<sup>67</sup> Diese Voraussetzungen setzen unter anderem bei den Organisationsstrukturen im Unternehmen an. So kann die Entwicklung neuer Ideen durch den Aufbau innovationsförderlicher Strukturen erleichtert werden.<sup>68</sup> Häufig werden in diesem Zusammenhang Innovationsteams eingesetzt, die sich abseits vom Tagesgeschäft damit beschäftigen, unter anderem gänzlich neue Produkte und Services zu entwickeln.<sup>69</sup> Darüber hinaus können andere Strukturen ebenfalls unterstützend wirken und nützlich sein. So lassen sich beispielsweise Produkte gut agil entwickeln.<sup>70</sup>

Eine weitere Voraussetzung für das Gelingen der digitalen Transformation ist eine Unternehmenskultur, in der der digitale Wandel positiv aufgenommen und unterstützt wird.<sup>71</sup> Die Unternehmenskultur kann nicht kurzfristig verändert werden und erfordert neben der Kommunikation neuer Werte oder Änderungen in den Anreizsystemen<sup>72</sup> vor allem ein gutes Veränderungsmanagement. Folglich muss die Führung in der Lage sein, die Mitarbeiter durch diesen Veränderungsprozess zu leiten, indem sie die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter fördert.

Als nächste Voraussetzung sei die Anpassung der Unternehmensinfrastruktur genannt, die in der Lage sein muss, die digitale Transformation und die damit einhergehende neue Art zu arbeiten abzubilden.<sup>73</sup> Die neue Arbeitswelt ist unter anderem geprägt durch die Führung auf Distanz<sup>74</sup> und einen vermehrten Einsatz mediengestützter Informations- und Kommunikationsmittel (luK) sowie Social Media.<sup>75</sup> Zu den luK zählen E-Mail-Dienste, Intranet-Lösungen, Foren und Chats. Soziale Medien, auch unter Web 2.0 geführt, sind Applikationen, die auf unterschiedlichen Endgeräten zur Verfügung stehen, bei deren Nutzung die unmittelbare Interaktion der Nutzer im Vordergrund steht und die es möglich machen, Informationen nicht nur zu empfangen, sondern Inhalte selbst zu generieren.<sup>76</sup> Immer weniger ist der Arbeitsplatz räumlich verortet<sup>77</sup> und anstatt persönlich präsent zu sein, wird in immer stärkerem Maße virtuell zusammengearbeitet. Auch steigt die Anzahl an Teams, die in geografisch und zeitlich verteilten Strukturen zusammenarbeiten.<sup>78</sup> Durch die verteilte Struktur von Teams ergibt sich eine größere Diversität von Mitarbeitern, da es durch moderne luK und soziale Medien möglich ist, Experten aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen zu einem Team zusammenzustellen. Führung muss daher mit kultureller Heterogenität umgehen, räumliche Distanzen und Zeitverschiebungen überbrücken und persönliche Interaktion durch die Nutzung elektronischer Kanäle ersetzen,<sup>79</sup> um Beziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen und aufrechtzuer-

---

<sup>67</sup> Hess (2019, S. 7); Hess und Barthel (2017, S. 315).

<sup>68</sup> Hess (2019, S. 7); Hess und Barthel (2017, S. 318).

<sup>69</sup> Hess und Barthel (2017, S. 318).

<sup>70</sup> Hess (2019, S. 8).

<sup>71</sup> Evsan (2019, S. 138); Hess und Barthel (2017, S. 318-319).

<sup>72</sup> Hess und Barthel (2017, S. 319).

<sup>73</sup> Hess und Barthel (2017, S. 318).

<sup>74</sup> Petry (2016a, S. 38).

<sup>75</sup> Lippold (2019, S. 26).

<sup>76</sup> Wald (2014, S. 358-359).

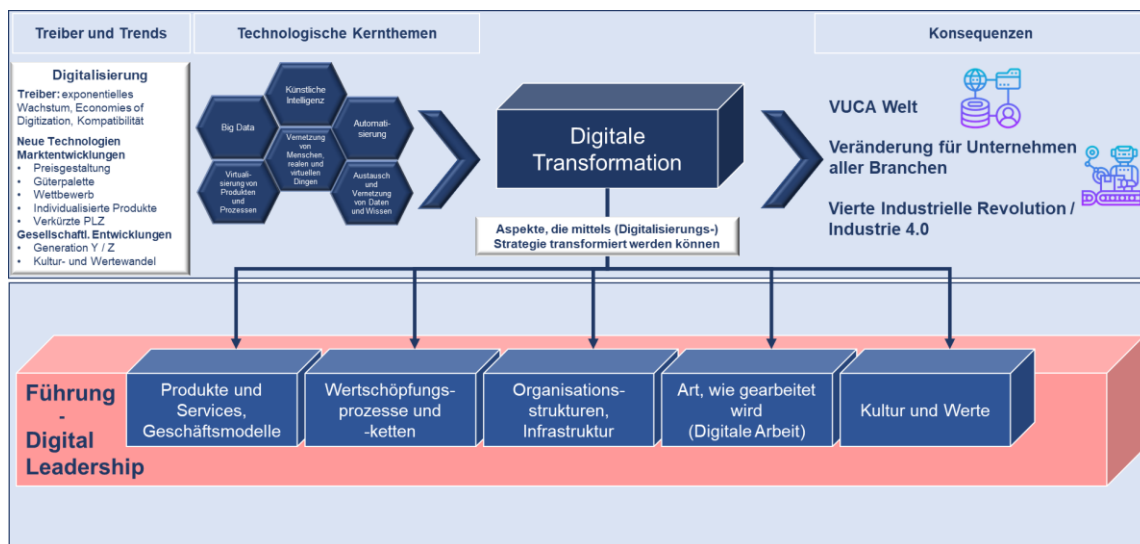
<sup>77</sup> Petry (2016a, S. 38).

<sup>78</sup> Kauffeld, Ianiro-Dahm und Sauer (2019, S. 107); Lippold (2019, S. 26).

<sup>79</sup> Kauffeld et al. (2019, S. 107).

halten.<sup>80</sup> Dies kann nur gelingen, wenn die IT-Landschaft der Unternehmen in der Lage ist, die neuen Strukturen zu unterstützen.<sup>81</sup>

Alles zusammengenommen ergibt sich für die weiteren Ausführungen das Verständnis, dass Digital Leadership als Überbegriff für die Führung in der digitalen Transformation gefasst werden kann. Dieses Verständnis führt zu der Arbeitsdefinition von Digital Leadership als Unternehmens- und Personalführung in der digitalen Transformation. Unter Digital Leadership werden verschiedene Themenfelder zusammengefasst, die im Rahmen der digitalen Transformation und unter Berücksichtigung der unternehmensweiten Digitalisierungsstrategie von der Führung geleitet, gestaltet sowie vorangetrieben werden können. Dazu gehören die Neustrukturierung von Organisations- und Infrastruktur, die Koordination und Führung von Projekten, die zum Ziel haben, bestehende Wertschöpfungsstrukturen durch die Entwicklung neuer Produkte, Services, Prozesse und Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln oder neu zu gestalten, die Förderung einer Unternehmenskultur, die dem digitalen Wandel positiv gegenübersteht und die Gestaltung neuer Arbeitsformen und -weisen. Dabei wird deutlich, dass Digital Leadership sowohl die Unternehmensführung, die auf höherer Ebene zum Beispiel für die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie und auf operativer Ebene für die konkreten Veränderungen von Prozessen, Produkten oder Geschäftsmodellen verantwortlich ist, als auch die Personalführung miteinschließt. Die nachfolgende Abbildung 2 stellt den Gesamtzusammenhang zwischen den Treibern, den technologischen Kernthemen und den Auswirkungen der Digitalisierung und der digitalen Transformation und ihren Konsequenzen auf die verschiedenen Dimensionen im Unternehmen dar, deren potenzielle Umgestaltung durch die Führung unterstützt werden muss.



**Abbildung 2: Aspekte von digitaler Transformation und Digital Leadership<sup>82</sup>**

<sup>80</sup> Petry (2016a, S. 38).

<sup>81</sup> Hess und Barthel (2017, S. 318).

<sup>82</sup> Eigene Darstellung.

### 1.3 Zielsetzung

Abgeleitet aus dem Abschnitt *1.1 Problemstellung* und aufgrund der zahlreichen kürzlich erschienenen Publikationen zu dem Konzept *Digital Leadership* ist die Zielsetzung der vorliegenden Masterarbeit, die Inhalte dieser Publikationen mittels qualitativer Inhaltsanalyse zu sichten, zu analysieren und zu kategorisieren, um dann eine Antwort auf die vorliegende Forschungsfrage geben zu können, die lautet: Digital Leadership – Bahnbrechendes Führungskonzept oder Buzzword ohne Mehrwert?

Die Zielsetzung der vorliegenden Masterarbeit ist, auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse der vorhandenen Literatur zu Digital Leadership die Frage zu beantworten, ob es sich bei dem Phänomen *Digital Leadership* um ein neues Führungskonzept oder lediglich um ein Buzzword ohne neue Erkenntnisse für die Führung handelt. Auf Basis einer Analyse der verfügbaren Literatur wird zunächst herausgearbeitet, ob eine einheitliche Definition für den Begriff *Digital Leadership* existiert oder ob die Interpretationen des Begriffs in unterschiedlichen Quellen voneinander abweichen. Diese Vorgehensweise soll dazu beitragen, ein grundsätzliches Begriffsverständnis zu erarbeiten. Anschließend wird die Frage beantwortet, ob das Konstrukt *Digital Leadership* neue Erkenntnisse, Ansätze oder Führungselemente mit sich bringt oder lediglich auf bereits bekannten Aspekten der Führungstheorie aufsetzt und sie zum Beispiel um den Einsatz elektronischer Medien ergänzt. Weiterhin wird geklärt, welche Empfehlungen die zu analysierenden Publikationen für das Führen in dem Kontext der digitalen Transformation hervorbringen und es wird eine Einschätzung abgegeben, ob das Konstrukt *Digital Leadership* einen Mehrwert für die Praxis bietet.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll auf die Personalführung und somit auf relevante Führungstheorien, -modelle oder -ansätze in der digitalen Transformation fokussiert werden. Zweifelsohne wird in den zu analysierenden Publikationen im Zusammenhang mit Digital Leadership auch die Rede von Führungskompetenzen und Führungsinstrumenten sein. Vor dem Hintergrund der Führung kann Kompetenz als das (kognitive, motivationale, emotionale und verhaltensmäßige) Potenzial einer Person verstanden werden, die Rolle als Führungskraft zu übernehmen. Diese Gesamtkompetenz kann mittels Kompetenzmodellen in einzelne Felder unterteilt werden, denen wiederum verschiedene Einzelkompetenzen zugewiesen werden können.<sup>83</sup> Führungsinstrumente können als Werkzeuge verstanden werden, unter deren Zuhilfenahme der Erfolg von Führung nachhaltig gesteigert werden kann.<sup>84</sup> Durch den Einsatz von Führungsinstrumenten soll erreicht werden, dass die Kommunikation und die Koordination im Verantwortungsbereich einer Führungskraft verbessert wird.<sup>85</sup> Wenngleich sowohl Führungskompetenzen als auch Führungsinstrumente Einfluss auf Führung und Führungserfolg haben, werden diese beiden Themen in der Analyse der Publikationen nicht näher betrachtet. Sie werden zwar als Kategorien der Inhaltsanalyse mit aufgeführt, aber in der Ergebnisbetrachtung wird nicht im Detail auf sie eingegangen.

---

<sup>83</sup> Blessin und Wick (2017, S. 262).

<sup>84</sup> Stock-Homburg (2013, S. 531-532); Weibler (2016, S. 365).

<sup>85</sup> Stock-Homburg (2013, S. 532).

---

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel untergliedert. In dem einführenden Kapitel wird im Anschluss an die Problembeschreibung der Begriff *Digital Leadership* bestimmt sowie die Zielsetzung beschrieben.

Anschließend werden in dem zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen vermittelt, die die Basis der Analyse bilden und somit zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen. Hierbei werden in zwei Abschnitten die klassischen Führungstheorien sowie neue Ansätze der Führung vorgestellt. In einem dritten Abschnitt wird der Forschungsstand zu Digital Leadership zusammengefasst.

Das dritte Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen sowie den Hergang der Literaturrecherche. Weiterhin umfasst das dritte Kapitel Ausführungen zu der Herleitung des Kategoriensystems und zu dem Ablauf der Analyse.

In dem vierten Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse dargelegt. Nach der Beschreibung des Untersuchungsmaterials und dem Darstellen der Definitionen von Digital Leadership, die in der Literatur zu finden sind, wird herausgestellt, welche Führungssituationen, Teamstrukturen und Führungsansätze in der Literatur mit dem Phänomen *Digital Leadership* in Verbindung gebracht werden.

Abschließend erfolgt in dem fünften Kapitel die Diskussion der Ergebnisse. Dabei wird eine zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse vorgenommen, die Grenzen der Analyse werden aufgezeigt und ein Ausblick auf mögliche weiterführende Forschungsfelder wird gewährt.

Der vorliegende Text wird als *Arbeit* bezeichnet. Für die Forschungsarbeiten, Studien oder Ausarbeitungen anderer Autoren werden zur Abgrenzung die Begriffe *Studien* oder *Literatur* genutzt. In der vorliegenden Arbeit wird das generische Maskulinum zu der Beschreibung von Personengruppen verwendet. So steht beispielsweise der Begriff *Mitarbeiter* für die Gesamtheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einer Organisation. Die vorliegende Arbeit nutzt die Begriffe *Führer*, *Führende*, *Führungsperson* und *Führungskraft* synonym. Weiterhin werden die Begriffe *Organisation* und *Unternehmen* synonym verwendet. Die Begriffe *Führungstheorie*, *Führungskonzept*, *Führungsansatz* und *Führungsmodell* werden in der Literatur uneinheitlich und häufig synonym verwendet, was eine exakte begriffliche Abgrenzung schwierig macht.<sup>86</sup> Nach Lang und Rybnikova sind Führungstheorien bestrebt, bestimmte Führungsphänomene auf Basis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zu beschreiben und zu erklären, während Führungskonzepte auf die praktische Anwendung und Ausgestaltung von Führung in einem bestimmten Kontext fokussieren. Häufig gehen Führungskonzepte mit konkreten Handlungsempfehlungen einher und haben somit eine normative Ausrichtung.<sup>87</sup> Allerdings sind die Grenzen nicht immer trennscharf.<sup>88</sup> In der vorliegenden Arbeit werden daher der Einfachheit halber die Begriffe *Führungstheorie*, *Führungskonzept*, *Führungsansatz* und *Führungsmodell* synonym verwendet.

---

<sup>86</sup> Urban (2008, S. 111-112).

<sup>87</sup> Lang und Rybnikova (2014a, S. 27-28); Lippold (2019, S. 2).

<sup>88</sup> Lang und Rybnikova (2014a, S. 28).

## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit vermittelt. Aufgrund der Vielzahl an Führungstheorien, -konzepten, -ansätzen beziehungsweise -modellen, die sich in der Literatur finden lassen, werden in diesem Kapitel nur die Bedeutendsten näher beschrieben, ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

### 2.1 Führungstheorien und -modelle

Für den Begriff *Führung* existieren zahlreiche Definitionen aus verschiedenen Wissenschaftsgebieten (Wirtschaftswissenschaften, Psychologie, Soziologie, Politologie etc.), die sich in ihren Perspektiven, ihren Schwerpunktsetzungen und in ihrem Umfang unterscheiden.<sup>89</sup> Die Vielzahl an Definitionen des Führungsbegriffs erschwert ein konvergentes Verständnis des Untersuchungsgegenstands. In der Betriebswirtschaftslehre wird Führung zum einen als Unternehmensführung verstanden, das heißt als Leitung und Lenkung eines Unternehmens als Ganzes.<sup>90</sup> Dabei wird zwischen einer institutionellen und einer funktionalen Perspektive unterschieden. Betrachtet man die Unternehmensführung aus institutioneller Perspektive, so ist damit der Personenkreis gemeint, welcher das Unternehmen steuert und mit Direktionsrechten ausgestattet ist. Unter der funktionalen Perspektive ist die Summe aller Aufgaben gefasst, die erfüllt werden müssen, damit die Ziele einer Organisation erreicht werden können.<sup>91</sup> Zum anderen wird Führung in der Betriebswirtschaftslehre als Personalführung verstanden, die der Unternehmensführung als eine Teilfunktion untergeordnet werden kann.<sup>92</sup> Im Gegensatz zu dem Begriff *Menschenführung* beschränkt der Begriff *Personalführung* den Kontext von Führung auf Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung und kann somit synonym für *Mitarbeiterführung* verwendet werden.<sup>93</sup> Mehrheitlich werden in den aktuellen Definitionen von Personalführung folgende Aspekte genannt, die die Personalführung charakterisieren:

- Führung ist die Beeinflussung anderer Personen,
- die unter Zuhilfenahme von Kommunikationsmitteln und
- mit der Absicht bestimmte Ziele zu erreichen,
- in einem Gruppenumfeld, mindestens aber als Interaktion zwischen zwei Personen (Führer und Geführtem), stattfindet.<sup>94</sup>

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Personal- oder Mitarbeiterführung, für deren Erklärung und Beschreibung Führungstheorien und -modelle herangezogen werden. Führungstheorien und -modelle versuchen, je nach Forschungsströmung, der sie zuzuordnen sind, Aussagen hinsichtlich des Einflusses und der Auswirkungen von Führungseigenschaften,

<sup>89</sup> Blessin und Wick (2017, S. 28-30); Weibler (2016, S. 20-22).

<sup>90</sup> Jung (2017, S. 410).

<sup>91</sup> Steinmann, Koch und Schreyögg (2013, S. 6).

<sup>92</sup> Jung (2017, S. 410).

<sup>93</sup> Kossbiel (1993, S. 1141); Weibler (2016, S. 84).

<sup>94</sup> Blessin und Wick (2017, S. 30); Jung (2017, S. 410); von Rosenstiel, Molt und Rüttinger (2005, S. 310-314); von Rosenstiel, Regnet und Domsch (2014, S. 4); Walenta (2012, S. 496).

---

Führungsverhaltensweisen und Führungssituationen auf Führungserfolg zu treffen.<sup>95</sup>

Im Allgemeinen wird unter Führungserfolg die Optimierung der Arbeitsleistung und der Mitarbeiterzufriedenheit verstanden.<sup>96</sup> Allerdings ist auch für diesen Begriff keine allgemeingültige Definition in der Literatur vorhanden und es lässt sich eine Vielzahl an verschiedenen Kriterien finden, anhand derer Führungserfolg erklärt wird. In der Praxis wird Führungserfolg häufig anhand von Kriterien gemessen, die in direktem Zusammenhang mit der Führungsperson stehen. Solch ein Kriterium kann beispielsweise das Einkommen der Führungskraft oder die erreichte hierarchische Stufe sein. In der Führungsforschung hingegen werden mehrheitlich Kriterien zur Messung des Führungserfolgs herangezogen, die sich auf die geführte Gruppe beziehen, wie zum Beispiel Absatzzahlen, Arbeitszufriedenheit oder Fluktuations- und Fehlzeitenrate.<sup>97</sup> Nichtsdestotrotz können die unterschiedlichen Erfolgskriterien folgenden zwei übergeordneten Kriterien zugeordnet werden: Führungseffizienz und Führungseffektivität.<sup>98</sup> Die Beschreibungen der beiden Begriffe erfolgen in der Literatur uneinheitlich und es lassen sich Quellen finden, in denen sie synonym verwendet werden. Für die vorliegende Arbeit soll folgendes Verständnis gelten: Führungseffektivität zeigt auf, in welchem Ausmaß die vorgegebenen Ziele erreicht wurden (Zielerreichungsgrad) und Führungseffizienz bezieht sich auf das Verhältnis zwischen den eingesetzten Ressourcen, das heißt dem Führungsaufwand, und dem Arbeitsergebnis beziehungsweise der Zielerreichung (Input-Output-Relation).<sup>99</sup>

In betriebswirtschaftlich ausgerichteten Ansätzen wird für die Darstellung von Führungserfolg häufig der Begriff *Führungseffizienz* herangezogen. Obwohl unterschiedliche Beschreibungen von Führungseffizienz in der Literatur zu finden sind, ist ein gängiger Ansatz, Führungseffizienz in folgende zwei Facetten zu unterteilen: ökonomische Effizienz und soziale Effizienz. Bei der ökonomischen Effizienz wird die Erreichung von organisationalen Zielen betrachtet, die beispielsweise durch Indikatoren wie Arbeitsproduktivität oder Rentabilität gemessen wird. Die soziale Effizienz bezieht sich auf die personelle Zielerreichung, die sich unter anderem durch Arbeitszufriedenheit zeigt.<sup>100</sup>

Abseits der Ökonomie findet der Begriff *Führungseffektivität* häufiger Verwendung als der Begriff *Führungseffizienz*. Zur Beschreibung der Führungseffektivität können folgende drei Effektivitätskriterien herausgestellt werden: Leistung (Grad der Aufgabenerfüllung), Kohäsion (Zusammenhalt von Mitarbeitern und Teams) und Zufriedenheit (Einstellung zur Arbeit und zur Arbeitssituation). Die Erfassung der Führungseffektivität kann dabei auf drei verschiedenen Ebenen geschehen: auf der Ebene des Individuums, auf der Gruppenebene und auf der Organisationsebene. Je nach Perspektive wird Führungseffektivität unterschiedlich ausgelegt. Auf der Ebene der Organisation wird Führungseffektivität als die Leistung verstanden, die zu der Erreichung der Organisationsziele und des Organisationserfolgs beiträgt. Aus Sicht der Gruppe bemisst sich Führungseffektivität nicht nur an Leistung, sondern vor allem auch an Gruppenzusammenhalt

---

<sup>95</sup> Jung (2017, S. 415); Lippold (2019, S. 3).

<sup>96</sup> Jung (2017, S. 415).

<sup>97</sup> Von Rosenstiel et al. (2014, S. 5).

<sup>98</sup> Blessin und Wick (2017, S. 237-238); Weibler (2016, S. 65).

<sup>99</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 24); Weibler (2016, S. 65).

<sup>100</sup> Weibler (2016, S. 65).



(Kohäsion), der durch Führung erzeugt wird. Dabei sei erwähnt, dass Kohäsion und Leistung in einem Zusammenhang stehen, das heißt kohäsive Gruppen zeigen im Durchschnitt eine höhere Leistung. Für das Individuum zählt vor allem die Zufriedenheit, sodass Führungseffektivität sich durch die Arbeitszufriedenheit der Organisationsmitglieder bemessen lässt. Oftmals lässt sich anhand der Kohäsion ein Rückschluss auf den Grad der Zufriedenheit ziehen. Zwischen den drei beschriebenen Ebenen bestehen Zusammenhänge und Wechselwirkungen.<sup>101</sup>

Sofern nicht anders festgelegt, soll in den weiteren Ausführungen für Führungserfolg das oben beschriebene Begriffsverständnis mit den beiden Kriterien Führungseffizienz und Führungseffektivität Anwendung finden. Somit wird Führungserfolg in der vorliegenden Arbeit als Gradmesser für Arbeitsleistung, Aufgabenerfüllung, die Erreichung von Organisationszielen und Mitarbeiterzufriedenheit gesehen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die zentralen Strömungen der Führungsforschung auf, die in den Abschnitten 2.1.1 *Eigenschaftsorientierte Führungsansätze*, 2.1.2 *Verhaltensorientierte Führungsansätze* und 2.1.3 *Situationstheorien* jeweils kurz erläutert werden. In Abschnitt 2.2 *Neue Führungsansätze* werden anschließend die Einflussfaktoren auf neue Führung dargestellt, bevor auf die wichtigsten neuen Führungsansätze eingegangen wird.

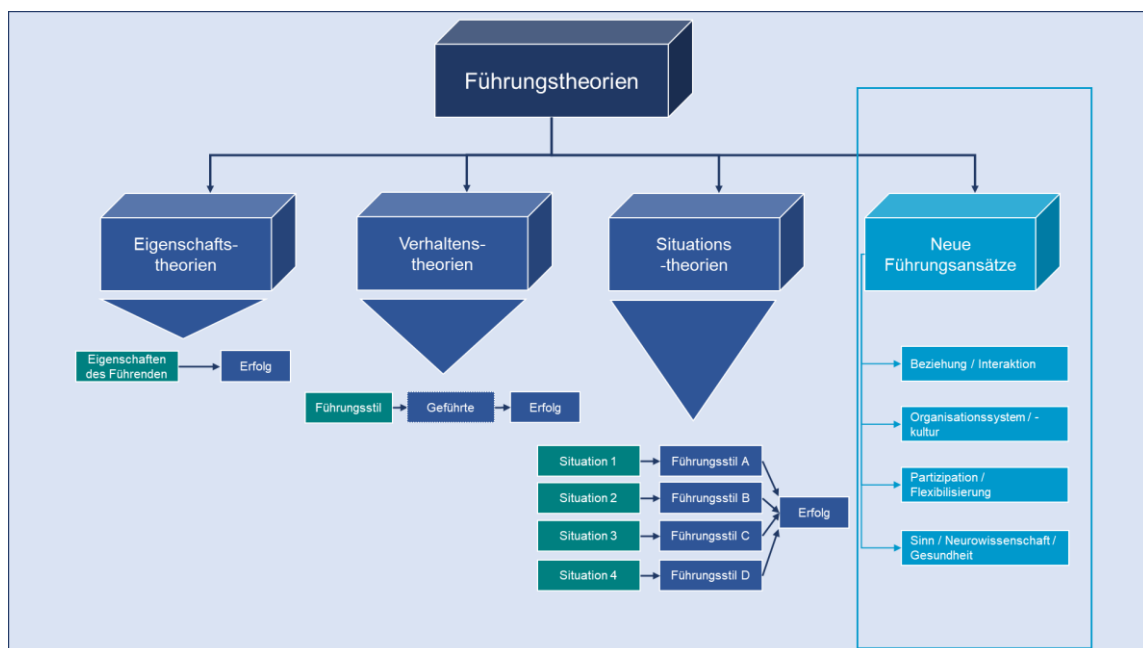


Abbildung 3: Führungstheorien und -ansätze<sup>102</sup>

### 2.1.1 Eigenschaftsorientierte Führungsansätze

Der eigenschaftsorientierte Ansatz der Führungstheorie (engl. *Trait Theory*) stellt die Persönlichkeit des Führenden in das Zentrum der Betrachtung. Der Ansatz geht davon aus, dass Personen mit bestimmten Persönlichkeitseigenschaften, ungeachtet der Situation oder der Gruppenstruktur, zur Führung ge-

<sup>101</sup> Weibler (2016, S. 67-68).

<sup>102</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Blessin und Wick (2017, S. 44-45); von Au (2016, S. 6).

eignet sind und erfolgreich sein werden.<sup>103</sup> Damit betrachtet der eigenschaftsorientierte Ansatz der Führungstheorie die Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft, die als relativ stabil und situationsunabhängig angesehen werden, als maßgeblichen Einflussfaktor auf den Führungserfolg.<sup>104</sup> Darüber hinaus liegt dem Ansatz die Annahme zugrunde, dass für eine Führungsrolle relevante Persönlichkeitseigenschaften angeboren sind und vererbt werden, weshalb nur wenige Personen erfolgreiche Führungskräfte sein können.<sup>105</sup> Folgerichtig war das Interesse groß, zu erforschen, welche Eigenschaften Personen besitzen müssen, um Führungspositionen übernehmen und Führungserfolg erzielen zu können. Je nach Fokus der Forschung wird dabei zwischen der *Unitary Trait Theory*, bei der nach nur genau einer Eigenschaft gesucht wird, und der *Constellation Trait Theory*, bei der nach einer Kombination mehrerer Eigenschaften gesucht wird, unterschieden.<sup>106</sup> Der Versuch, ein Set von Eigenschaften zu identifizieren, die dauerhaft und zuverlässig Führende von Nichtführenden sowie erfolgreiche Führungskräfte von erfolglosen Führungskräften unterscheiden, ist nicht gelungen. Jedoch lässt sich aus bisherigen Forschungsergebnissen ableiten, dass es einige Eigenschaften gibt, die die Entwicklung von Personen zu einer Führungskraft begünstigen.<sup>107</sup> Ein seit längerer Zeit häufig herangezogenes Modell zur Beschreibung der Gesamtpersönlichkeit ist das Big Five-Modell der Persönlichkeit, dessen fünf konstituierende Dimensionen (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für Erfahrung) unter anderem auch hinsichtlich ihrer (begünstigenden) Wirkung auf die Übernahme und erfolgreiche Ausübung von Führung getestet wurden.<sup>108</sup> Die fünf Dimensionen gelten als unabhängig voneinander, was bedeutet, dass eine bestimmte Ausprägung einer Dimension nicht auf die Ausprägungen der anderen Dimensionen schließen lässt.<sup>109</sup> Die Meta-Analyse von Judge et al. aus dem Jahr 2002 belegt bemerkenswerte Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des Big Five-Modells und Führung.<sup>110</sup> Als die Dimension, die die wichtigste Rolle bei der Herausbildung von Führung und bei dem Erzielen von Führungserfolg spielt, haben Judge et al. Extraversion identifiziert.<sup>111</sup> Der Meta-Analyse von Stogdill<sup>112</sup> (1948) zufolge sind folgende Persönlichkeitseigenschaften ausschlaggebend für Führungserfolg: Fähigkeit (Intelligenz, Redegewandtheit, Urteilskraft), Leistung (Wissen, schulische und sportliche Erfolge), Verantwortung (Initiative, Selbstsicherheit, Ehrgeiz), Partizipation (Anpassungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Humor) und Status (sozioökonomischer Status, Beliebtheit).<sup>113</sup> Trotz inkonsistenter Ergebnisse hinsichtlich förderlicher Persönlichkeitseigenschaften, die die unterschiedlichen Meta-Studien liefern, kommen sie bezüglich zwei Aspekten zu weitestgehend übereinstimmenden Erkenntnissen: Es gibt Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften und Führungserfolg und es gibt Unterschiede zwischen Führenden

<sup>103</sup> Jung (2017, S. 416).

<sup>104</sup> Blessin und Wick (2017, S. 51); Schirmer und Woydt (2016, S. 159).

<sup>105</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 159).

<sup>106</sup> Weibler (2016, S. 98).

<sup>107</sup> Robbins (2001, S. 370-371).

<sup>108</sup> Weibler (2016, S. 101).

<sup>109</sup> Blessin und Wick (2017, S. 52).

<sup>110</sup> Judge, Bono, Ilies und Gerhardt (2002, S. 773); Kauffeld et al. (2019, S. 109).

<sup>111</sup> Judge et al. (2002, S. 773).

<sup>112</sup> Stogdill, Ralph M. (1904-1973): Prof. Management Science and Psychology, Ohio State Uni.

<sup>113</sup> Blessin und Wick (2017, S. 53-54); Schirmer und Woydt (2016, S. 160); Staehle (2014, S. 332).

und Geführten.<sup>114</sup> Erwähnt sei dabei aber, dass die gefundenen Zusammenhänge im Mittel schwach sind und keine gravierenden Unterschiede zwischen Führenden und Geführten gefunden wurden.<sup>115</sup> Weiterhin muss bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden, dass Führungserfolg in den meisten Studien mit Karriereerfolg gleichgesetzt wurde. Karriereerfolg bedeutet unter anderem das Erreichen einer Position auf höherer Hierarchieebene, die Einkommensentwicklung und -höhe oder die Zeitspanne zwischen den Beförderungsstufen. Nach diesem Verständnis kann sich Führungserfolg nur einstellen, wenn die Verantwortlichen im Unternehmen, die über Beförderungen entscheiden, die Ansicht vertreten, dass das Weiterkommen einer Führungskraft gerechtfertigt ist. Dabei lässt sich vermuten, dass die Entscheidungsträger im Unternehmen eine bestimmte Vorstellung von Führung und somit von Persönlichkeitseigenschaften, die eine Führungskraft innehaben sollte, haben. Daher liegt die Annahme nahe, dass Personen mit entsprechenden Eigenschaften der Vorzug gegeben wird.<sup>116</sup> Kritisch betrachtet werden kann außerdem die Verschiedenartigkeit der Messverfahren, die in unterschiedlichen Studien herangezogen wurden, und die Verschiedenartigkeit der Populationen, die untersucht worden sind. Darüber hinaus ist aus den Studien, in denen in den meisten Fällen jeweils nur wenige Eigenschaften betrachtet wurden, nicht ersichtlich, ob die Eigenschaften sich gegenseitig verstärken oder schwächen oder völlig unabhängig voneinander sind.<sup>117</sup>

Neuere Betrachtungsweisen gehen davon aus, dass diejenigen Eigenschaften, die zur Führung benötigt werden, erlernbar sind, wodurch sich der Personenkreis potenzieller Führungskräfte vergrößert.<sup>118</sup> Dennoch gelten die Ansichten der Eigenschaftstheorie inzwischen – zumindest, wenn sie isoliert betrachtet werden – als überholt, da die reine Betrachtung der Persönlichkeitseigenschaften des Führenden als Einflussfaktor auf Führungserfolg als unzureichend angesehen wird.<sup>119</sup> Zwar wurde die Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften für Führung empirisch nachgewiesen,<sup>120</sup> aber es ist unwahrscheinlich, dass es ein alleiniges Führungsgen gibt.<sup>121</sup> Vielmehr müssen mehrere Eigenschaften oder Teile von Persönlichkeitsmodellen herangezogen werden, um vorhersagen zu können, ob es wahrscheinlich ist, dass eine Person eher als eine andere eine Führungsrolle übernehmen wird.<sup>122</sup> Außerdem sollten neben den Persönlichkeitseigenschaften weitere Faktoren, wie die Führungssituation oder die Eigenschaften der zu führenden Gruppe, Berücksichtigung finden.<sup>123</sup>

Als zwei der wichtigsten eigenschaftsorientierten Ansätze können die **Great-Man-Theory** und die Theorie der charismatischen Führung genannt werden. Gemäß der **Great-Man-Theory** lässt sich Führung und Führungserfolg allein durch Personen und ihre Personenmerkmale erklären.<sup>124</sup> In seinem 1841 erstmals veröffentlichten Werk schreibt einer der Mitbegründer der Great-Man-

<sup>114</sup> Blessin und Wick (2017, S. 53).

<sup>115</sup> Blessin und Wick (2017, S. 54).

<sup>116</sup> Blessin und Wick (2017, S. 55).

<sup>117</sup> Blessin und Wick (2017, S. 56).

<sup>118</sup> Jung (2017, S. 416).

<sup>119</sup> Blessin und Wick (2017, S. 59); Jung (2017, S. 417).

<sup>120</sup> Weibler (2016, S. 106).

<sup>121</sup> Van Vugt (2012, S. 146).

<sup>122</sup> Weibler (2016, S. 106).

<sup>123</sup> Jung (2017, S. 417); von Rosenstiel et al. (2014, S. 9); Weibler (2016, S. 106).

<sup>124</sup> Blessin und Wick (2017, S. 50); Schirmer und Woydt (2016, S. 159).

Theory, Thomas Carlyle: „The History of the World ... was the Biography of Great Men.“<sup>125</sup> Carlyle zufolge sind bedeutende geschichtliche Ereignisse allein bestimmten Einzelpersonen zu verdanken. Vorherrschender Gedanke dieser Theorie ist, dass nur einzelne, außerordentliche Personen mit ihren überdurchschnittlich ausgebildeten kognitiven Fähigkeiten – sogenannte *Great Men* – in der Lage sind, Führung auszuüben und (für die Geschichte bedeutende) Erfolge zu erzielen. Diese angeborenen Qualitäten befähigen auf natürliche Weise zur Führung. Sie werden, da sie erblich sind, von Generation zu Generation weitergegeben und verleihen nur einem Teil der Menschen die Fähigkeit Führer zu werden.<sup>126</sup> Die Great-Man-Theory orientiert sich insbesondere an bekannten Führungsfiguren aus Politik, Militär und Industrie.<sup>127</sup> In Deutschland bewiesen beispielsweise die Industrieführer Alfred Krupp und Werner von Siemens sowie Paul von Hindenburg und Helmuth von Moltke, beide Führer aus dem militärischen Bereich, dass sie auf Basis ihrer allein gefällten Entscheidungen Erfolge erzielen konnten.<sup>128</sup>

Ähnlich wie bei der Great-Man-Theory steht auch bei der **Theorie der charismatischen Führung** die Persönlichkeit des Führenden im Mittelpunkt.<sup>129</sup> Der Charisma-Begriff wurde durch Max Weber geprägt,<sup>130</sup> der ihn als „außeralltägliche ... geltende Qualität einer Persönlichkeit ...“<sup>131</sup> definiert, durch die eine Person mit „... übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften ...“<sup>132</sup> gesegnet ist und die dazu führt, dass die Person als Vorbild und als Führer wahrgenommen wird.<sup>133</sup> Entscheidend sind bei der charismatischen Führung keine objektiven Kriterien, anhand derer die charismatische Ausstrahlung zu bewerten ist, sondern es kommt einzig darauf an, ob die Geführten dem Führenden Charisma zuschreiben.<sup>134</sup> Die Theorie verfolgt die Annahme, dass charismatische Führung hohe Motivation und überdurchschnittliche Leistung bei den Geführten erzeugt.<sup>135</sup> Nach House (1977) sind charismatische Führer mitreißend und agieren als Vorbilder.<sup>136</sup> Sie vermitteln durch ihre Worte und Taten ein Wertesystem, dem die Geführten nacheifern können.<sup>137</sup> Die Geführten identifizieren sich mit dem Führenden sowie mit seiner Mission und sind zu einem außerordentlichen persönlichen Einsatz bereit, um die Ziele des Führenden zu erreichen.<sup>138</sup> Schon Weber vertrat die These, dass Krisensituationen und Notlagen die Hingabe der Geführten an den Führenden begünstigen.<sup>139</sup> Die Geführten erhoffen sich in ihrer Ratlosigkeit Lösungsansätze von einem charismatischen Führer. Gelingt es dem charismatischen Führer aber nicht, die Krisensi-

<sup>125</sup> Carlyle (1946, S. 17).

<sup>126</sup> Weibler (2016, S. 98).

<sup>127</sup> Lippold (2019, S. 5).

<sup>128</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 159).

<sup>129</sup> Blessin und Wick (2017, S. 72).

<sup>130</sup> Blessin und Wick (2017, S. 73).

<sup>131</sup> Weber (1972, S. 140).

<sup>132</sup> Weber (1972, S. 140).

<sup>133</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 161); Weber (1972, S. 140).

<sup>134</sup> Blessin und Wick (2017, S. 73); Schirmer und Woydt (2016, S. 161).

<sup>135</sup> Blessin und Wick (2017, S. 74); Lippold (2019, S. 6); Schirmer und Woydt (2016, S. 162).

<sup>136</sup> House (1977, S. 194-196).

<sup>137</sup> Blessin und Wick (2017, S. 74); House (1977, S. 194); Robbins (2001, S. 386).

<sup>138</sup> Blessin und Wick (2017, S. 74); House und Singh (S. 684); Schirmer und Woydt (2016, S. 162-163).

<sup>139</sup> Blessin und Wick (2017, S. 78); Schirmer und Woydt (2016, S. 162).

tuation dauerhaft zu verbessern, verliert sein Charisma an Kraft.<sup>140</sup> Weber bezeichnete die charismatische Führung daher als instabile Herrschaftsform.<sup>141</sup>

## 2.1.2 Verhaltensorientierte Führungsansätze

Mit den verhaltensorientierten Ansätzen der Führungstheorie (engl. *Behavioral Approach*) rückt die Annahme der eigenschaftsorientierten Ansätze, dass Persönlichkeitseigenschaften als zentrale Einflussgröße über die Eignung einer Person als Führungskraft und ihren Führungserfolg bestimmen, in den Hintergrund. Stattdessen konzentrieren sich die verhaltensorientierten Ansätze auf die Untersuchung des Verhaltens von Führungskräften. Die Ausrichtung an dem Verhalten von Führungskräften lässt die Annahme zu, dass Führung im Sinne von bestimmten Verhaltensmustern erlernt werden kann.<sup>142</sup> Dieser Annahme folgend, könnten potenzielle Führungskräfte trainiert und einer möglichen Ressourcenknappheit von Führungskräften könnte mit gezielten Ausbildungsprogrammen entgegengewirkt werden.<sup>143</sup> Das Erkenntnisinteresse besteht darin, herauszufinden, in welcher Art und Weise erfolgreiche Führungskräfte mit den ihnen unterstellten Mitarbeitern umgehen.<sup>144</sup> Im Rahmen der verhaltensorientierten Führungsansätze wird demnach versucht, vom Verhalten der Führenden auf Führungserfolg zu schließen.<sup>145</sup> Die verhaltensorientierten Ansätze, die auch Führungsstilansätze genannt werden, haben zum Ziel, die Wirkung verschiedener Verhaltensmuster beziehungsweise Führungsstile in Hinblick auf ihre situationsunabhängige Effizienzwirkung zu bestimmen.<sup>146</sup> Führungsstile sind dabei in Abgrenzung zum Führungsverhalten als situationsbeständiges und relativ zeitstabiles Verhalten zu verstehen,<sup>147</sup> welches unter anderem durch die persönlichen Bedürfnisse und Wertvorstellungen der Führenden beeinflusst wird.<sup>148</sup> Führungsverhalten wird hingegen als von der Situation abhängige Vorgehensweise von Führenden definiert. Die verschiedenen Führungsstilkonzepte können in ein-, zwei- oder mehrdimensionale Konzepte unterteilt werden, je nachdem, wie viele Verhaltensdimensionen einem Führungsstil in dem jeweiligen Konzept zugrunde gelegt werden.<sup>149</sup> In den Anfängen der Führungsstildiskussion wurde in den sogenannten Iowa-Studien, die zwischen 1938 und 1940 durchgeführt wurden, die Wirkung von verschiedenen Führungsstilen auf das Verhalten von Kindergruppen untersucht, die die Aufgabe hatten, Papiermasken zu basteln.<sup>150</sup> Dabei wurde den Gruppen entweder ein Gruppenleiter mit autoritärem Führungsstil oder ein Gruppenleiter mit demokratischem Führungsstil zugeteilt.<sup>151</sup> Später wurde die Studie um den Laissez-faire-Führungsstil erweitert, der entdeckt wurde, als einer der demokratischen Gruppenleiter die Kontrolle über seine Gruppe verlor und die Gruppe daraufhin sich

<sup>140</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 162).

<sup>141</sup> Blessin und Wick (2017, S. 81); Weber (1972, S. 661).

<sup>142</sup> Robbins (2001, S. 372).

<sup>143</sup> Blessin und Wick (2017, S. 89); Robbins (2001, S. 372).

<sup>144</sup> Jung (2017, S. 417); Schirmer und Woydt (2016, S. 163).

<sup>145</sup> Blessin und Wick (2017, S. 89).

<sup>146</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 164); Staehle (2014, S. 334-335).

<sup>147</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 164); Staehle (2014, S. 334).

<sup>148</sup> Blessin und Wick (2017, S. 102); Staehle (2014, S. 334).

<sup>149</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 164).

<sup>150</sup> Blessin und Wick (2017, S. 103-104); Schirmer und Woydt (2016, S. 165); Staehle (2014, S. 339).

<sup>151</sup> Staehle (2014, S. 339).

selbst überlassen war.<sup>152</sup> Allerdings findet der Laissez-faire-Stil in den Auswertungen der Iowa-Studien keine Berücksichtigung, da mit diesem Stil kein Beeinflussungsversuch durch Führung verbunden werden kann.<sup>153</sup> Die Iowa-Studien zählen zu den eindimensionalen Führungsstilkonzepten, da sie den autoritären und den demokratischen Führungsstil gegenüberstellen und zu ihrer Unterscheidung nur die Variable der Entscheidungsbeteiligung, die den Geführten zugestanden wird, heranziehen.<sup>154</sup> Die Untersuchungen im Rahmen der Iowa-Studien versuchten die These zu belegen, dass der demokratische Führungsstil den anderen Stilen überlegen ist. Die Ergebnisse zeigen allerdings, dass dies nicht immer zutrifft.<sup>155</sup> Weiterhin wurde die Kritik geäußert, dass die Beschränkung auf zwei extreme Führungsstile nicht ausreichen würde, um die Führungspraxis abzubilden.<sup>156</sup> Aufbauend auf den Iowa-Studien entwickelten Tannenbaum und Schmidt 1958 ein Führungsstilkontinuum,<sup>157</sup> welches sieben idealtypische Führungsstile unterscheidet, wobei einerseits der autoritäre und andererseits der kooperative Führungsstil den jeweiligen Extrempunkt auf dem eindimensionalen Kontinuum darstellen.<sup>158</sup> Dieser Ansatz soll nachfolgend als einer von drei verhaltensorientierten Führungsansätzen vorgestellt werden. Außerdem wird auf die Ohio-State-Studien und das Führungsverhaltensgitter eingegangen. Als Übergang zu den Situationsansätzen soll in diesem Abschnitt abschließend das 3-D-Modell nach Reddin skizziert werden.

---

<sup>152</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 165); Staehle (2014, S. 339).

<sup>153</sup> Staehle (2014, S. 339).

<sup>154</sup> Blessin und Wick (2017, S. 105); Schirmer und Woydt (2016, S. 165).

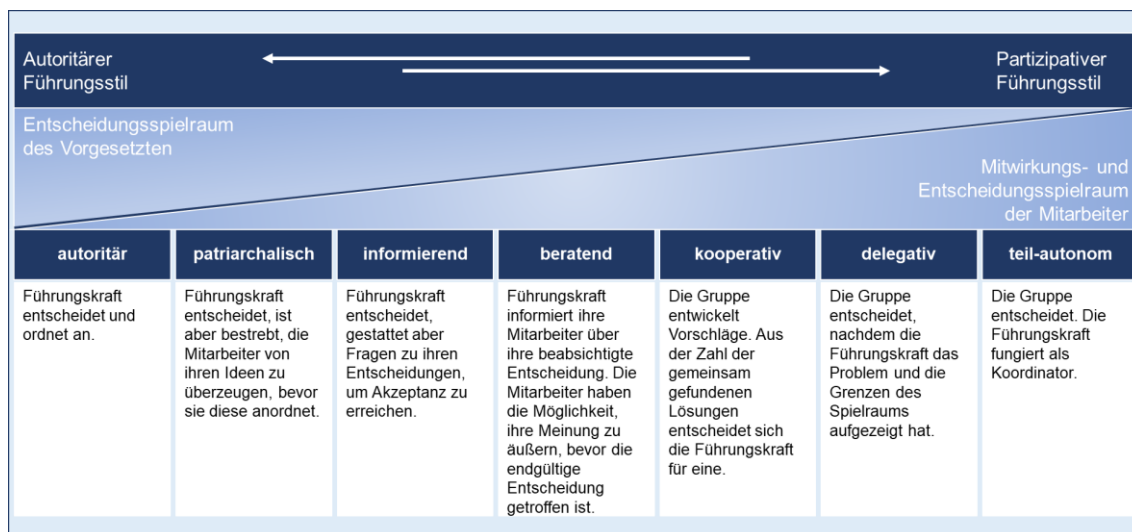
<sup>155</sup> Blessin und Wick (2017, S. 104).

<sup>156</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 166).

<sup>157</sup> Blessin und Wick (2017, S. 105); Schirmer und Woydt (2016, S. 166).

<sup>158</sup> Jung (2017, S. 423-424).

Das **Führungsstilkontinuum** von Tannenbaum und Schmidt basiert auf Beobachtungen in Führungskräfte trainings <sup>159</sup> und unterscheidet sieben idealtypische Führungsstile nach dem Ausmaß der Mitarbeiterpartizipation bei Entscheidungsfindungen (siehe Abbildung 4).<sup>160</sup>



**Abbildung 4: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt<sup>161</sup>**

Tannenbaum und Schmidt vertreten die Auffassung, dass keiner der sieben Führungsstile grundsätzlich zu bevorzugen ist.<sup>162</sup> Vielmehr sollen nach ihrem Modell drei Faktoren betrachtet werden, die eine besondere Bedeutung auf die Wahl des Führungsstils haben.<sup>163</sup> Auf Basis dieser Reflexion kann dann ein effektiver Führungsstil gewählt werden.<sup>164</sup> Die drei Kriterien, die eine Führungskraft bei der Frage nach dem passenden Führungsstil in Betracht ziehen sollte, sind:

- Das eigene Wesen (eigene Wertevorstellungen, Vertrauen in die Mitarbeiter, die eigenen Führungsstilvorlieben, Sicherheitsempfinden in einer unsicheren Situation),
- Die Mitarbeiter (Erfahrungen, Kenntnisse, Sicherheitsbedürfnis, Bedürfnis nach Unabhängigkeit, Anspruch im Hinblick auf die berufliche und persönliche Entwicklung),
- Die Situation (Art des Unternehmens, Unternehmenskultur, Eigenschaften der Arbeitsgruppe, die Art des Problems, verfügbare Zeit).<sup>165</sup>

Dem Modell von Tannenbaum und Schmidt zufolge würde eine Führungskraft, die hohes Vertrauen in ihre Mitarbeiter hat, deren Mitarbeiter über entsprechendes Fachwissen und Erfahrung verfügen und sich einbringen wollen, eher einen kooperativen oder delegativen Führungsstil wählen als einen autoritären Füh-

<sup>159</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 166).

<sup>160</sup> Jung (2017, S. 423); Schirmer und Woydt (2016, S. 166).

<sup>161</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schirmer und Woydt (2016, S. 167); Tannenbaum und Schmidt (1973, S. 164); Weibler (2016, S. 315).

<sup>162</sup> Jung (2017, S. 424); Lippold (2019, S. 12).

<sup>163</sup> Tannenbaum und Schmidt (1973, S. 173).

<sup>164</sup> Jung (2017, S. 424); Schirmer und Woydt (2016, S. 166).

<sup>165</sup> Jung (2017, S. 424); Schirmer und Woydt (2016, S. 166); Tannenbaum und Schmidt (1973, S. 173-179).

rungsstil.<sup>166</sup> In dem Modell von Tannenbaum und Schmidt wird erstmals die Situation in die Betrachtungen einbezogen.<sup>167</sup> Allerdings wird das Führungsstilkontinuum aufgrund seiner Eindimensionalität (Entscheidungspartizipation als einzige Verhaltensdimension von Führung) häufig kritisiert.<sup>168</sup> Weiterhin wurde empirisch nicht nachgewiesen, dass das Modell eine Wirkung auf die Leistungserbringung oder die Mitarbeiterzufriedenheit hat.<sup>169</sup>

Im Gegensatz zu den Iowa-Studien und dem Führungsstilkontinuum zählen die **Ohio-State-Studien** zu den zweidimensionalen Ansätzen der Verhaltenstheorie. Ihren Anfang nahmen die Ohio-State-Studien im Jahr 1945, als eine Gruppe von Forschern der Ohio State University aus empirischen Daten zunächst neun verschiedene Dimensionen des Führungsverhaltens ableitete.<sup>170</sup> Weiterführende Analysen ließen erst eine Verdichtung auf vier, dann auf zwei Hauptdimensionen zu,<sup>171</sup> mit denen eine annähernd vollständige Erfassung von Verhaltensweisen der Führung möglich war.<sup>172</sup> Diese beiden Hauptdimensionen sind *Consideration*, in der Regel mit *Mitarbeiterorientierung* oder *Beziehungsorientierung* übersetzt und *Initiating Structure*, häufig mit *Aufgabenorientierung* übersetzt.<sup>173</sup> Die Dimension der Mitarbeiterorientierung bestimmt den Grad, zu dem eine Führungskraft die Gedanken und Gefühle seiner Mitarbeiter und somit ihre Bedürfnisse berücksichtigt und um ihr Wohlergehen besorgt ist. Eine hohe Ausprägung dieser Dimension geht mit Freundlichkeit, Anerkennung und Vertrauen in den Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen einher. Die Dimension der Aufgabenorientierung zeigt, welchen Stellenwert eine Führungskraft der Zielerreichung zuordnet. Eine Führungskraft mit einer hohen Aufgabenorientierung neigt dazu, ihren Mitarbeitern bestimmte Aufgaben zuzuweisen, Arbeitsabläufe festzuschreiben und die Einhaltung bestimmter Leistungsstandards vorzusetzen.<sup>174</sup> Anders als bei den eindimensionalen Ansätzen sind die beiden Dimensionen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung keine Extrempunkte zweier gegensätzlicher Pole, sondern sie gelten in den Ohio-Studien als zwei unabhängige Dimensionen, die in verschiedenen Konstellationen miteinander kombinierbar sind.<sup>175</sup> Demnach kann der Führungsstil einer Führungskraft gleichzeitig mitarbeiterorientiert und aufgabenorientiert ausgerichtet sein.<sup>176</sup> Der Ohio-State-Leadership-Quadrant ergibt sich nun aus den beiden unabhängigen Dimensionen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung, die wiederum jeweils zweigeteilt werden, um eine hohe und eine niedrige Ausprägung abzubilden (siehe Abbildung 5).<sup>177</sup> Innerhalb der Quadranten kann der Führungsstil einer Führungskraft unterschiedliche Positionen einnehmen.<sup>178</sup>

---

<sup>166</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 167).

<sup>167</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 166); Weibler (2016, S. 317).

<sup>168</sup> Jung (2017, S. 424).

<sup>169</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 167); Weibler (2016, S. 316).

<sup>170</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 167); Staehle (2014, S. 341).

<sup>171</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 167).

<sup>172</sup> Robbins (2001, S. 372).

<sup>173</sup> Weibler (2016, S. 321).

<sup>174</sup> Robbins (2001, S. 372); Weibler (2016, S. 321).

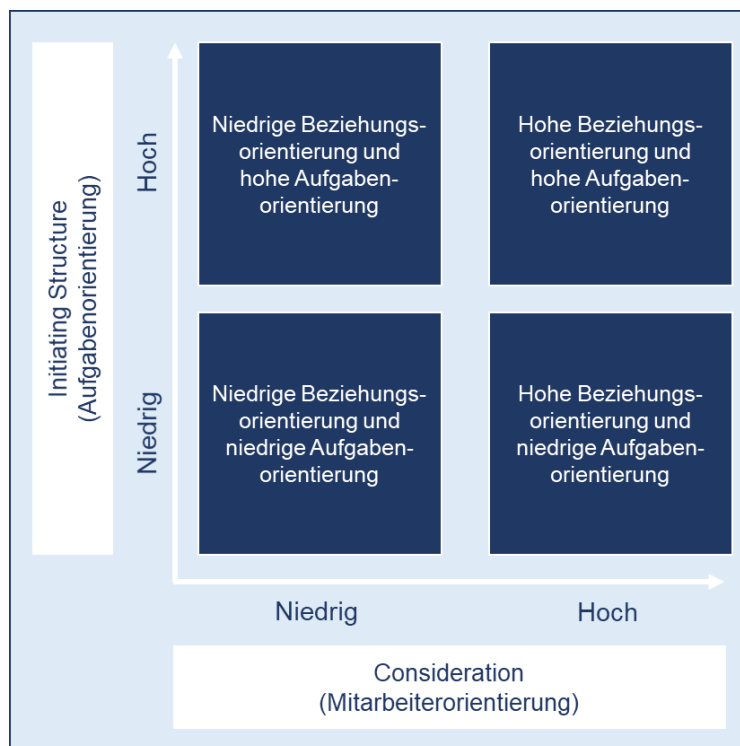
<sup>175</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 168); Staehle (2014, S. 342-343); Weibler (2016, S. 321).

<sup>176</sup> Staehle (2014, S. 343).

<sup>177</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 168); Staehle (2014, S. 343).

<sup>178</sup> Weibler (2016, S. 321).





**Abbildung 5: Ohio-Leadership-Quadrant<sup>179</sup>**

Die im Rahmen der Ohio-State-Studien durchgeführten empirischen Untersuchungen führten zu der normativen Schlussfolgerung, dass eine erfolgreiche Führungskraft hohe Ausprägungen auf beiden Dimensionen erreichen muss (oberer, rechter Quadrant)<sup>180</sup> und dass Beziehungsorientierung zu hoher Zufriedenheit führt.<sup>181</sup> Eine hohe Anzahl an Ausnahmen in den Forschungsergebnissen führte allerdings zu dem Hauptkritikpunkt, dass situative Faktoren und ihr Einfluss auf das Führungsverhalten in den Ohio-State-Studien vernachlässigt wurden.<sup>182</sup>

Die Ohio-State-Studien bilden die konzeptionelle Grundlage für das **Führungsverhaltensgitter** (engl. *Managerial Grid*), welches von Blake und Mouton im Jahre 1960 entwickelt wurde und ebenfalls zu den zweidimensionalen Führungskonzepten gehört.<sup>183</sup> Das Verhaltensgitter baut auf dem zweidimensionalen Grundschema auf, unterteilt allerdings die zwei Dimensionen auf der jeweiligen Achse in neun (anstatt in zwei) Stufen.<sup>184</sup> Die beiden Dimensionen, auf die das Verhaltensgitter sich stützt, ähneln stark den Dimensionen der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung der Ohio-Studien.<sup>185</sup> Im Modell von Blake und Mouton werden sie als *concern for people* und *concern for production* bezeichnet und in der deutschen Literatur unter anderem mit *Betonung des Menschen* und *Betonung der Produktion* übersetzt.<sup>186</sup> Das Verhaltensgitter nutzt eine neunstu-

<sup>179</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schirmer und Woydt (2016, S. 168); Staehle (2014, S. 343).

<sup>180</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 168); Staehle (2014, S. 343).

<sup>181</sup> Staehle (2014, S. 343).

<sup>182</sup> Robbins (2001, S. 373); Staehle (2014, S. 344).

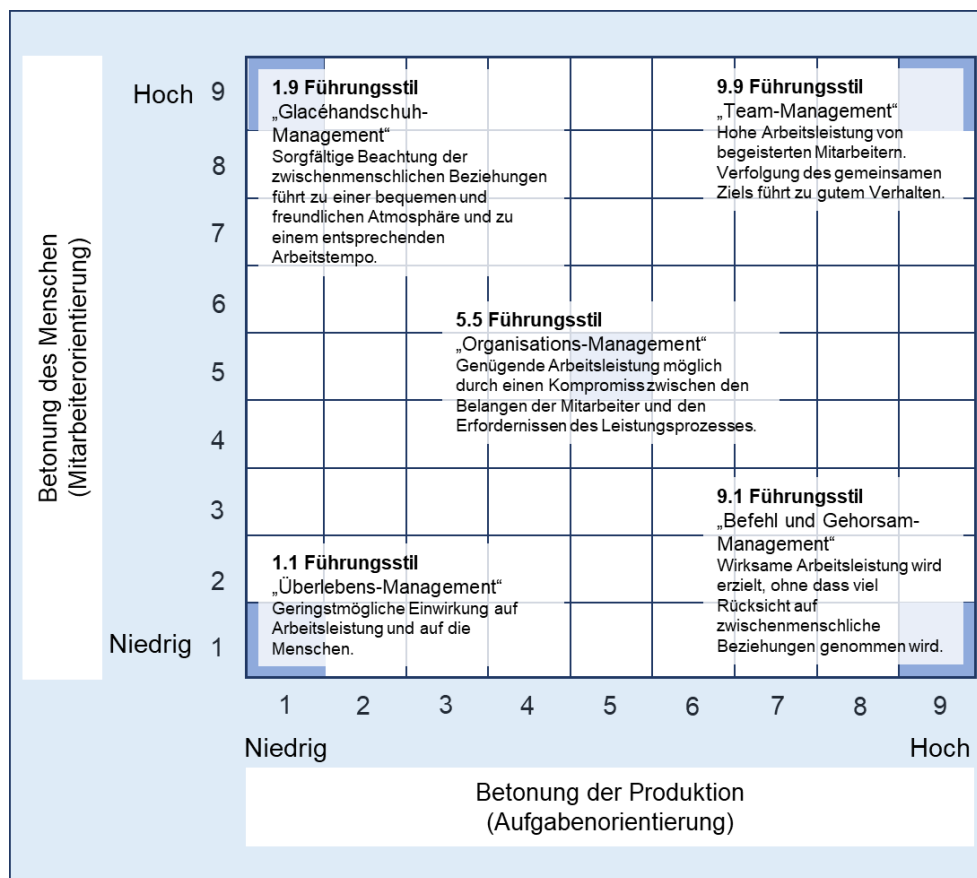
<sup>183</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 168).

<sup>184</sup> Blessin und Wick (2017, S. 112); Lippold (2019, S. 14).

<sup>185</sup> Robbins (2001, S. 374).

<sup>186</sup> Blessin und Wick (2017, S. 112).

fige Skala auf jeder Achse, die die Ausprägung der jeweiligen Dimension anzeigt.<sup>187</sup> Dadurch können in dem Verhaltensgitter 81 Kombinationen gebildet werden,<sup>188</sup> denen jeweils ein Führungsstil zugeordnet werden kann (siehe Abbildung 6).<sup>189</sup>



**Abbildung 6: Führungsverhaltensgitter nach Blake und Mouton<sup>190</sup>**

Gekennzeichnet werden die Führungsstile durch einen zweiwertigen Term, wobei die erste Zahl für den Grad der Aufgabenorientierung und der zweite Wert für den Grad der Mitarbeiterorientierung steht.<sup>191</sup> Von den 81 möglichen Führungsstilen werden in dem Modell nur fünf Führungsstile ausführlich beschrieben, nämlich die Stile in den Eckfeldern und der Stil in dem Mittelfeld, da sie als die typischen Führungsstile angesehen werden.<sup>192</sup> Neben diesen fünf „Schlüsselführungsstilen“ wird das Verhaltensgitter in neueren Fassungen um zwei weitere kombinierte Führungsstile ergänzt.<sup>193</sup> Der sogenannte *Patriarchen-Stil* setzt sich aus den 1.9- und 9.1-Führungsstilen (Glacéhandschuh-Management und Befehl und Gehorsam-Management) zusammen und ist durch einen Tausch von Belohnung und Anerkennung gegen Loyalität und Gehorsam geprägt.<sup>194</sup>

<sup>187</sup> Robbins (2001, S. 374).

<sup>188</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 169); Weibler (2016, S. 325).

<sup>189</sup> Robbins (2001, S. 374).

<sup>190</sup> Blake und Mouton (1978, S. 11).

<sup>191</sup> Blessin und Wick (2017, S. 112).

<sup>192</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 169); Weibler (2016, S. 325).

<sup>193</sup> Blessin und Wick (2017, S. 114); Schirmer und Woydt (2016, S. 170); Weibler (2016, S. 326).

<sup>194</sup> Blessin und Wick (2017, S. 115); Schirmer und Woydt (2016, S. 170); Weibler (2016, S. 326).

Der zweite zusätzliche Führungsstil, die *opportunistische Orientierung*, stellt den persönlichen Vorteil in den Mittelpunkt. Dabei kann die Führungskraft zwischen den sechs anderen Stilen oder einer Kombination derer wählen, je nachdem, mit welchem Führungsstil sie ihre Mitarbeiter am effektivsten in Richtung ihrer eigenen Ziele lenken kann.<sup>195</sup> Das grundlegende Ziel des Verhaltensgitters besteht darin, die organisatorische und persönliche Produktivität zu optimieren. Die Führung dient demnach dazu, Ressourcen bestmöglich einzusetzen, um betriebliche Ziele zu erreichen.<sup>196</sup> Das Führungsverhaltensgitter nach Blake und Mouton legt als erstrebenswertes Ziel die Umsetzung des 9.9-Führungsstils fest und hat somit eine normative Ausrichtung.<sup>197</sup> Laut dem Modell kann mit keinem anderen Führungsstil ein vergleichbarer Führungserfolg erzielt werden.<sup>198</sup> Mit der Schlussfolgerung, dass der 9.9-Führungsstil der optimale Führungsstil ist, werden situative Gegebenheiten nicht berücksichtigt,<sup>199</sup> sondern es wird die These gestützt, dass der 9.9-Stil situationsübergreifend der effektivste Stil sei, was als Schwäche dieses Modells zu werten ist.<sup>200</sup> Ein wesentlicher Kritikpunkt an dem Führungsverhaltensgitter ist weiterhin die mangelnde empirische Bestätigung der Vorteilhaftigkeit des 9.9-Führungsstils.<sup>201</sup> Ferner wird dem Modell vorgeworfen, dass seine unverbindliche Formulierung Anpassungen und Ergänzungen zulässt, sobald Kritik aufkommt oder neue Erkenntnisse hinzugewonnen werden.<sup>202</sup> Nicht zuletzt scheint die Wissenschaftlichkeit des Modells kritisch betrachtet werden zu müssen, da die Operationalisierung der Dimensionen Fragen aufwirft. So bleibt beispielsweise unklar, wie die Messvorschriften für die Dimensionen hergeleitet wurden.<sup>203</sup>

Das **3-D-Modell**, 1970 von Reddin entwickelt, wird in der Literatur teilweise den Führungsstilansätzen<sup>204</sup> und teilweise den Situationsansätzen der Führung<sup>205</sup> zugeordnet. In der vorliegenden Arbeit soll das 3-D-Modell den Übergang zu den Situationstheorien markieren, da es als erstes Modell situative Faktoren und ihre Wirkung auf das Führungsverhalten betrachtet.<sup>206</sup> Anknüpfend an die Ohio-Studien und an das Führungsverhaltensgitter legt Reddin seinem 3-D-Modell die Dimensionen Aufgabenorientierung und Mitarbeiter- oder Beziehungsorientierung zugrunde.<sup>207</sup> Aus der Teilung der Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung in jeweils einen Abschnitt mit hohen und einen Abschnitt mit niedrigen Werten ergeben sich vier Basis-Führungsstile:<sup>208</sup> Verfahrensstil (niedrige Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung), Beziehungsstil (niedrige Aufgaben- und hohe Mitarbeiterorientierung), Aufgabenstil (hohe Aufgaben- und niedrige Mitarbeiterorientierung) und Integrationsstil (hohe Aufgaben- und

<sup>195</sup> Weibler (2016, S. 326).

<sup>196</sup> Blake und McCause (1996, S. 19).

<sup>197</sup> Blake und Mouton (1978, S. 139); Blessin und Wick (2017, S. 113); Schirmer und Woydt (2016, S. 170).

<sup>198</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 170).

<sup>199</sup> Blessin und Wick (2017, S. 115); Schirmer und Woydt (2016, S. 170).

<sup>200</sup> Robbins (2001, S. 374); Stock-Homburg (2010, S. 514).

<sup>201</sup> Lippold (2019, S. 14); Schirmer und Woydt (2016, S. 171).

<sup>202</sup> Blessin und Wick (2017, S. 115).

<sup>203</sup> Weibler (2016, S. 327).

<sup>204</sup> Jung (2017, S. 430); Schirmer und Woydt (2016, S. 171-173).

<sup>205</sup> Blessin und Wick (2017, S. 142-144); Lippold (2019, S. 20).

<sup>206</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 173).

<sup>207</sup> Jung (2017, S. 430).

<sup>208</sup> Blessin und Wick (2017, S. 142); Jung (2017, S. 430).

Mitarbeiterorientierung).<sup>209</sup> Reddin vertritt die Ansicht, dass keiner dieser vier Führungsstile grundsätzlich zu bevorzugen ist.<sup>210</sup> Vielmehr baut das Modell auf der Überlegung auf, dass alle vier Basis-Führungsstile in Abhängigkeit von situativen Rahmenbedingungen sowohl effizient als auch ineffizient sein können.<sup>211</sup> Infolgedessen sind Führungskräfte gefordert, die konkrete Führungssituation zunächst zu analysieren, um dann den passenden Führungsstil zu wählen.<sup>212</sup> Je höher die Kompatibilität des gewählten Führungsstils mit der konkreten Führungssituation ist, desto wirksamer ist die Führungskraft.<sup>213</sup> Um den Zusammenhang zwischen der Situation und der Wirkung des Führungsstils abzubilden, führte Reddin eine dritte Dimension, die Effektivität, in seinem Modell ein (siehe Abbildung 7).<sup>214</sup> Beispielsweise wäre der Verfahrensstil in einer Situation geeignet, in der die Aufgaben und Prozesse klar sind, die Mitarbeiter die entsprechenden Fähigkeiten besitzen, um die Aufgaben auszuführen und sie engagiert und relativ unabhängig sind. In solch einer Situation kann eine Führungskraft als *Bürokrat* agieren und sich auf die Kontrolle der Einhaltung bestehender Regeln beschränken. Unpassend wäre der Verfahrensstil, wenn die Rahmenbedingungen komplexe und unklare Aufgaben, unzureichend qualifizierte und wenig kooperationsbereite Mitarbeiter sowie viele Unsicherheiten mit sich bringen. In einem solchen Fall würde die Führungskraft als *Kneifer* wahrgenommen werden, die sich ihrer Verantwortung entzieht.<sup>215</sup> Mit der Annahme, dass jeder der vier Basis-Führungsstile je nach Situation effizient sein kann, löst das 3-D-Modell sich von einer normativen Ausrichtung.<sup>216</sup> Dennoch wird das Modell hinsichtlich seiner Undifferenziertheit kritisiert, die dem Anwender einen (vielleicht zu) großen Interpretationsspielraum bietet.<sup>217</sup> Als weiterer Kritikpunkt wird angeführt, dass die Umsetzung des 3-D-Modells in der Praxis Schwierigkeiten mit sich bringt.<sup>218</sup> Zum einen wird von den Führungskräften eine permanente Analyse der Situationsparameter verlangt, um den geeigneten Führungsstil für konkrete Führungssituationen zu wählen und zum anderen müssen die Führungskräfte in der Lage sein, verschiedene Führungsstile umsetzen zu können.<sup>219</sup>

---

<sup>209</sup> Blessin und Wick (2017, S. 143); Jung (2017, S. 430); Schirmer und Woydt (2016, S. 172).

<sup>210</sup> Blessin und Wick (2017, S. 143); Jung (2017, S. 430).

<sup>211</sup> Blessin und Wick (2017, S. 143); Jung (2017, S. 430); Lippold (2019, S. 20); Schirmer und Woydt (2016, S. 172).

<sup>212</sup> Jung (2017, S. 430); Lippold (2019, S. 20); Schirmer und Woydt (2016, S. 173).

<sup>213</sup> Jung (2017, S. 431); Lippold (2019, S. 20).

<sup>214</sup> Blessin und Wick (2017, S. 144); Jung (2017, S. 431).

<sup>215</sup> Blessin und Wick (2017, S. 143-144).

<sup>216</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 173).

<sup>217</sup> Blessin und Wick (2017, S. 144); Schirmer und Woydt (2016, S. 173).

<sup>218</sup> Jung (2017, S. 432).

<sup>219</sup> Jung (2017, S. 432); Schirmer und Woydt (2016, S. 173).

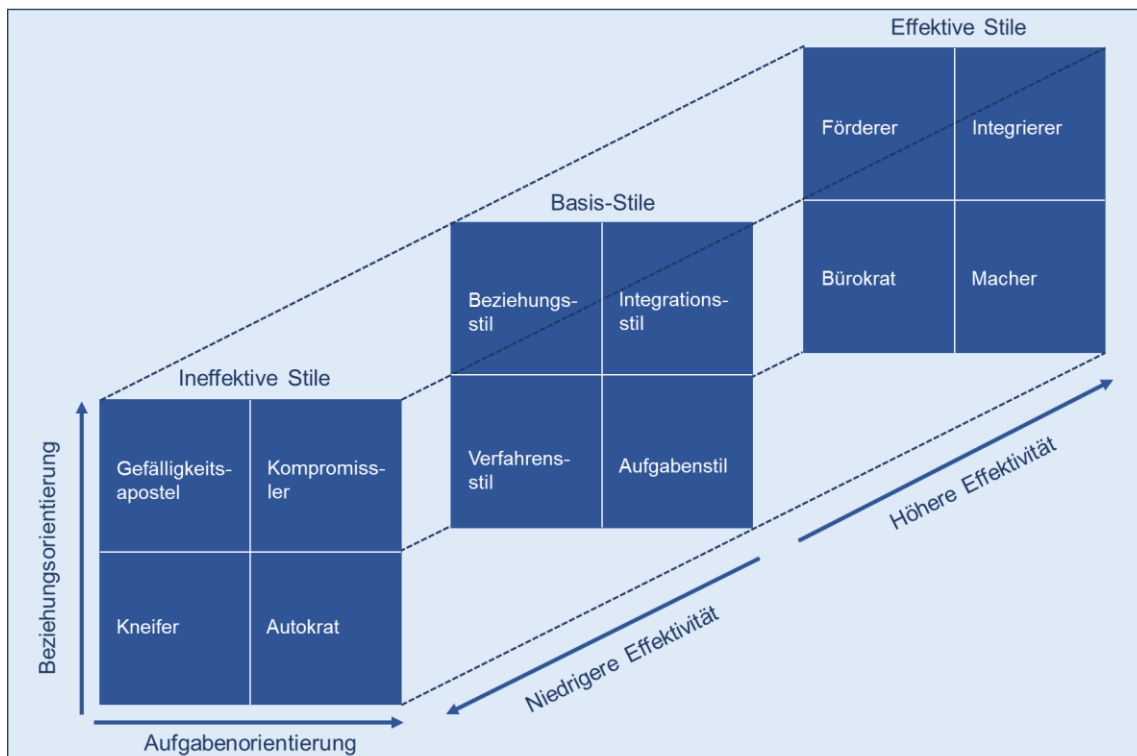


Abbildung 7: 3-D-Modell nach Reddin<sup>220</sup>

### 2.1.3 Situationstheorien

Aus der Erkenntnis, dass weder die eigenschaftsorientierten noch die verhaltensorientierten Ansätze zufriedenstellende Ergebnisse hinsichtlich der Erklärung von Führungserfolg lieferten,<sup>221</sup> entstanden die Situationstheorien der Führung (engl. *Situational Contingency Approach*). Es wurde deutlich, dass allein die Betrachtung von Eigenschaften und Führungsstilen nicht ausreicht, um die Entstehung von Führungserfolg zu erklären<sup>222</sup> und dass die These eines idealen Führungsstils, der in allen Situationen zu Erfolg führt, nicht gestützt werden konnte.<sup>223</sup> Die Situationsansätze, auch Kontingenzansätze der Führung genannt, basieren auf der Annahme, dass für eine verlässliche Prognose hinsichtlich des Erfolgs verschiedener Führungsstile zusätzlich situative Faktoren berücksichtigt werden müssen.<sup>224</sup> Einigen Modellen und Theorien gelang die Identifikation von Situationsparametern, die Auswirkungen auf die Effektivität von Führung haben.<sup>225</sup> Drei dieser Modelle und Theorien sollen in diesem Abschnitt erläutert werden. Neben der Kontingenztheorie von Fiedler, die unter allen Situationstheorien wohl die größte Anerkennung fand,<sup>226</sup> wird nachfolgend das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard sowie die Weg-Ziel-Theorie nach House vorgestellt.

<sup>220</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Blessin und Wick (2017, S. 143); Jung (2017, S. 431); Reddin (1970, S. 13); Schirmer und Woydt (2016, S. 172).

<sup>221</sup> Blessin und Wick (2017, S. 129).

<sup>222</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 174).

<sup>223</sup> Blessin und Wick (2017, S. 129).

<sup>224</sup> Blessin und Wick (2017, S. 129); Schirmer und Woydt (2016, S. 174); Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 359).

<sup>225</sup> Robbins (2001, S. 375).

<sup>226</sup> Staehle (2014, S. 348).

Die **Kontingenztheorie der Führung**, die zentrale Situationstheorie,<sup>227</sup> wurde von Fred Fiedler (1967) entwickelt.<sup>228</sup> Die Kontingenztheorie baut auf der Grundannahme auf, dass der Führungserfolg von dem Zusammenwirken des Führungsstils und der Führungssituation abhängt.<sup>229</sup> Führungserfolg ist nach Fiedlers Definition die aufgabenbezogene Leistung einer Gruppe.<sup>230</sup> Die beiden maßgebenden Variablen in der Kontingenztheorie sind, neben der Leistung der Gruppe, folgerichtig der Führungsstil und die Günstigkeit der Situation.<sup>231</sup> Als eindimensionales Konzept<sup>232</sup> unterscheidet die Kontingenztheorie zwischen zwei Führungsstilen, die sich gegenseitig ausschließen.<sup>233</sup> Zum einen nimmt Fiedler einen aufgabenorientierten Führungsstil an, der aus der Motivation einer Führungskraft resultiert, erfolgreiche Leistungen zu erbringen und Ziele zu erreichen und als Gegenpol nimmt er einen personenorientierten Führungsstil an, der von Führungskräften umgesetzt wird, die ein Bedürfnis nach guten zwischenmenschlichen Beziehungen haben.<sup>234</sup> Die Günstigkeit der Situation als zweite Variable kann begünstigend oder erschwerend auf den Einfluss einer Führungskraft wirken, den sie auf ihre Mitarbeiter hat.<sup>235</sup> Diese Variable teilt sich nach der Kontingenztheorie in drei Dimensionen: die Positionsmacht, die Aufgabenstruktur und die Führer-Mitarbeiter-Beziehungen.<sup>236</sup> Die Positionsmacht beschreibt dabei den Grad, zu dem es einer Führungskraft möglich ist, das Verhalten ihrer Mitarbeiter durch Macht und Autorität oder Belohnungen und Sanktionen zu lenken.<sup>237</sup> Die Aufgabenstruktur zeigt an, ob die Aufgabe sowie die Ziele und Rahmenbedingungen, die mit ihr einhergehen, stark oder schwach strukturiert sind.<sup>238</sup> Bei der Führer-Mitarbeiter-Beziehung stellt sich die Frage, inwiefern die Mitarbeiter den Vorgesetzten akzeptieren und ob die Beziehung zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führt. Alle drei Dimensionen sind dichotom ausgeprägt (stark – schwach, hoch – niedrig, gut – schlecht) und durch ihre Kombination ergeben sich acht Führungssituationen, die sich in ihrer situationalen Günstigkeit unterscheiden (siehe Abbildung 8).<sup>239</sup>

---

<sup>227</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 174).

<sup>228</sup> Robbins (2001, S. 375); Stock-Homburg (2010, S. 519).

<sup>229</sup> Jung (2017, S. 435); Lippold (2019, S. 16); Robbins (2001, S. 375); Schirmer und Woydt (2016, S. 174); Staehle (2014, S. 349).

<sup>230</sup> Blessin und Wick (2017, S. 131); Schirmer und Woydt (2016, S. 174); Staehle (2014, S. 349).

<sup>231</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 174-175); Staehle (2014, S. 349).

<sup>232</sup> Blessin und Wick (2017, S. 105).

<sup>233</sup> Jung (2017, S. 435); Schirmer und Woydt (2016, S. 176).

<sup>234</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 174); Staehle (2014, S. 349).

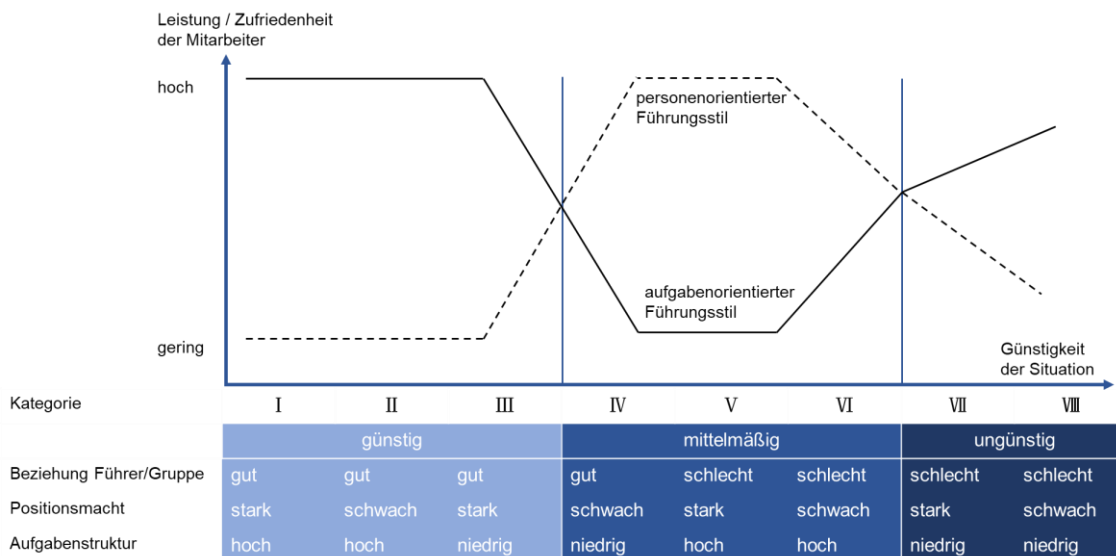
<sup>235</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 175).

<sup>236</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 175-176); Staehle (2014, S. 349).

<sup>237</sup> Jung (2017, S. 435); Schirmer und Woydt (2016, S. 175); Staehle (2014, S. 349).

<sup>238</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 175); Staehle (2014, S. 349).

<sup>239</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 176); Staehle (2014, S. 349).



**Abbildung 8: Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler<sup>240</sup>**

Nach Fiedler ist der Einfluss einer Führungskraft dann besonders hoch, wenn gute Führer-Mitarbeiter-Beziehungen vorherrschen, die Aufgaben strukturiert sind und die Positionsmacht der Führungskraft hoch ist.<sup>241</sup> Die Schlussfolgerung der Kontingenztheorie ist, dass in Führungssituationen mit hoher Günstigkeit und mit niedriger Günstigkeit (Kategorie I, II, III, VII und VIII) ein aufgabenorientierter Führungsstil zu besseren Leistungen führt und in Führungssituationen mit mittlerer Günstigkeit (Kategorie IV, V und VI) ein personenorientierter Führungsstil zu bevorzugen ist.<sup>242</sup> Um die Effektivität zu steigern, empfiehlt Fiedler, die Führungssituation und den Führungsstil aufeinander abzustimmen.<sup>243</sup> Da Fiedler annimmt, dass das Führungsverhalten von Führungskräften unveränderlich ist oder wenn, dann nur sehr langfristig verändert werden kann, nennt er zwei Möglichkeiten, die Effektivität der Führung zu steigern: ein Führungswechsel oder die Veränderung der Situation.<sup>244</sup> Das Kontingenzmodell muss allerdings im Hinblick auf die empirische Bestätigung kritisch betrachtet werden, die nicht fundiert genug ist, um Prognosen über Führungssituationen in einem realen Umfeld abgeben zu können.<sup>245</sup> Über den Verweis auf die Empirie hinaus liefert das Modell keine zufriedenstellenden Erklärungen zu dem Zusammenhang zwischen Führungsstil und den acht verschiedenen Führungssituationen.<sup>246</sup> Weiterhin kann kritisch angemerkt werden, dass bei Erfassung der beiden Variablen Führungsstil und der Günstigkeit der Situation wichtige Einflussfaktoren außer Acht gelassen werden. So werden beispielsweise bei der Bewertung der situativen Günstigkeit die personalen Merkmale der Geführten nicht berücksichtigt. Der Führungsstil wird auf dem Kontinuum von personenorientiert bis aufgabenorientiert nur eindimensional betrachtet. Das widerspricht

<sup>240</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Robbins (2001, S. 377); Schirmer und Woydt (2016, S. 176).

<sup>241</sup> Robbins (2001, S. 376).

<sup>242</sup> Robbins (2001, S. 377); Schirmer und Woydt (2016, S. 176); Staehle (2014, S. 351).

<sup>243</sup> Robbins (2001, S. 377); Schirmer und Woydt (2016, S. 177).

<sup>244</sup> Robbins (2001, S. 377-378); Schirmer und Woydt (2016, S. 177); Staehle (2014, S. 351-352).

<sup>245</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 177); Staehle (2014, S. 352); Stock-Homburg (2010, S. 518-519).

<sup>246</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 177).

der Erkenntnis, dass eine Führungskraft gleichzeitig sowohl personen- als auch aufgabenorientiert ausgerichtet sein kann, da das Führungsverhalten durch Dimensionen erfasst wird, die unabhängig voneinander sind. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Ableitung von allgemeingültigen Empfehlungen für ein erfolgreiches Führungsverhalten aus dem Kontingenzmodell aufgrund der aufgeführten Kritikpunkte schwierig gestaltet.<sup>247</sup> Dennoch ist Fiedlers Kontingenztheorie zugute zu halten, dass sie die erste Theorie ist, in der situative Faktoren in einem empirisch überprüfbar Modell Berücksichtigung finden.<sup>248</sup>

Das **Reifegradmodell der Führung** nach Hersey und Blanchard baut auf den Annahmen der Ohio-Studien auf und geht somit von zwei Dimensionen des Führungsverhaltens aus, der Beziehungs- und der Aufgabenorientierung, die als unabhängig voneinander betrachtet werden.<sup>249</sup> In dem Reifegradmodell der Führung wird zwischen vier Führungsstilen unterschieden, die sich aus der Kombination der beiden Dimensionen ergeben.<sup>250</sup> Zu diesen vier Führungsstilen, die zu einem unterschiedlichen Grad beziehungs- oder aufgabenorientiert sind, gehören der autoritäre Führungsstil (telling), der integrierende Führungsstil (selling), der partizipative Führungsstil (participating) sowie der Delegationsstil (delegating).<sup>251</sup> Dabei liegt dem Modell die Annahme zugrunde, dass keiner der vier Führungsstile grundsätzlich überlegen ist, sondern dass die Effektivität der einzelnen Stile situationsabhängig ist.<sup>252</sup> Ebenso wie Reddin (3-D-Modell) beziehen auch Hersey und Blanchard die Situation in ihr Reifegradmodell der Führung mit ein.<sup>253</sup> Der zentrale und auch einzige Situationsparameter in dem Reifegradmodell, von dem die Wahl des passenden Führungsstils abhängig ist, ist der Reifegrad der Mitarbeiter.<sup>254</sup> Der Reifegrad wird als Fähigkeit (engl. *ability*) und Bereitschaft (engl. *willingness*) eine geforderte Aufgabe eigenverantwortlich zu erfüllen<sup>255</sup> definiert und durch zwei Kriterien, die Arbeitsreife und die psychologische Reife, bestimmt.<sup>256</sup> Unter Arbeitsreife wird die Fähigkeit zur Aufgabenerfüllung verstanden, die durch Wissen, Ausbildung und Arbeitserfahrung beeinflusst wird.<sup>257</sup> Die psychologische Reife ist die Bereitschaft zur Aufgabenerfüllung und ist durch Leistungsmotivation, Verantwortungsbereitschaft, Selbstsicherheit sowie Engagement charakterisiert.<sup>258</sup> Anhand dieser beiden Kriterien werden vier Reifegradstufen (M1 - M4; M steht dabei für Maturity) gebildet, in die eine Führungskraft seine Mitarbeiter einordnet<sup>259</sup> und denen jeweils einer der vier oben genannten Führungsstile zugeordnet werden kann (siehe Abbildung 9).<sup>260</sup> Die Reifegradstufen können wie folgt beschrieben werden:

<sup>247</sup> Staehle (2014, S. 352).

<sup>248</sup> Staehle (2014, S. 353).

<sup>249</sup> Von Rosenstiel et al. (2014, S. 16).

<sup>250</sup> Blessin und Wick (2017, S. 139).

<sup>251</sup> Blessin und Wick (2017, S. 140); Jung (2017, S. 432); Weibler (2016, S. 329-330).

<sup>252</sup> Blessin und Wick (2017, S. 139); Jung (2017, S. 432).

<sup>253</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 177).

<sup>254</sup> Jung (2017, S. 432); Schirmer und Woydt (2016, S. 177); von Rosenstiel et al. (2014, S. 16).

<sup>255</sup> Weibler (2016, S. 329).

<sup>256</sup> Blessin und Wick (2017, S. 140); Schirmer und Woydt (2016, S. 178).

<sup>257</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 178); Weibler (2016, S. 329).

<sup>258</sup> Blessin und Wick (2017, S. 140).

<sup>259</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 178); Weibler (2016, S. 329).

<sup>260</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 178).



- M1: Mitarbeiter, die nur über geringe Fähigkeiten verfügen und auch keine Verantwortung übernehmen wollen (niedrige psychologische Reife / niedrige Arbeitsreife)
- M2: Mitarbeiter, die zwar nur über geringe Fähigkeiten verfügen, aber Verantwortung übernehmen wollen (hohe psychologische Reife / niedrige Arbeitsreife)
- M3: Mitarbeiter, die über hohe Fähigkeiten verfügen, aber keine Verantwortung übernehmen wollen (niedrige psychologische Reife / hohe Arbeitsreife)
- M4: Mitarbeiter, die über entsprechende Fähigkeiten verfügen und bereit sind, Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen (hohe psychologische Reife / hohe Arbeitsreife).<sup>261</sup>

Der Reifegrad der Mitarbeiter, der immer an eine spezielle Aufgabe geknüpft ist,<sup>262</sup> bestimmt demnach, welcher der vier Führungsstile in einer konkreten Führungssituation am effektivsten ist.<sup>263</sup> Dabei liefert das Reifegradmodell der Führung – ähnlich wie es bei dem Führungsverhaltensgitter nach Blake und Mouton oder dem 3-D-Modell nach Reddin der Fall ist – keine inhaltliche Definition von Führungserfolg.<sup>264</sup> Ungeachtet der Art der Ziele, die erreicht werden sollen, sind diejenigen, die sie gut, schnell und günstig erreichen, effektiv.<sup>265</sup> Nach Hersey und Blanchard ist es die Aufgabe der Führungskraft, den aktuellen Reifegrad eines Mitarbeiters zu ermitteln, um darauf basierend den für die Situation angemessenen Führungsstil auswählen zu können.<sup>266</sup> Nach der Ermittlung des Reifegrades kann die Führungskraft in dem Modell, ausgehend von dem entsprechenden Punkt auf dem Reifegrad-Kontinuum, eine senkrechte Linie nach oben ziehen, um zu einem Schnittpunkt mit der eingezeichneten Normalverteilungskurve zu gelangen. Dieser Schnittpunkt markiert den Führungsstil, der in dieser Situation der günstigste Stil ist.<sup>267</sup> Neben der Festlegung des Reifegrades und der Auswahl eines situationsadäquaten Führungsstils ist es außerdem in der Verantwortung der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter dahingehend zu entwickeln, dass sie einen möglichst hohen Reifegrad erreichen.<sup>268</sup> Dabei geht das Reifegradmodell der Führung davon aus, dass jeder Mensch sich mit fortschreitendem (Arbeits-)Leben hinsichtlich Reife und Unabhängigkeit weiterentwickeln kann.<sup>269</sup> Kritisch gegenüber dem Reifegradmodell der Führung ist vor allem anzumerken, dass es sich auf nur eine Situationsvariable, nämlich den Reifegrad der Mitarbeiter, beschränkt und damit andere relevante situative Einflüsse außer Acht lässt.<sup>270</sup> Ein weiterer Kritikpunkt ist die dem Modell zugrunde liegende Annahme, dass „reife“ Mitarbeiter weitestgehend ohne Führung bleiben können. Der mit dieser Annahme einhergehenden Harmonie-These zufolge, kann ein reifer Mensch gar nicht anders, als im Sinne der Organisationsziele zu handeln.<sup>271</sup> Konflikte zwischen persönlichen Zielen und Orga-

<sup>261</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 178-179); Weibler (2016, S. 329).

<sup>262</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 178); Weibler (2016, S. 329).

<sup>263</sup> Jung (2017, S. 432).

<sup>264</sup> Blessin und Wick (2017, S. 139-140); Schirmer und Woydt (2016, S. 177).

<sup>265</sup> Blessin und Wick (2017, S. 140); Schirmer und Woydt (2016, S. 177).

<sup>266</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 179); Weibler (2016, S. 329).

<sup>267</sup> Blessin und Wick (2017, S. 140); Weibler (2016, S. 330).

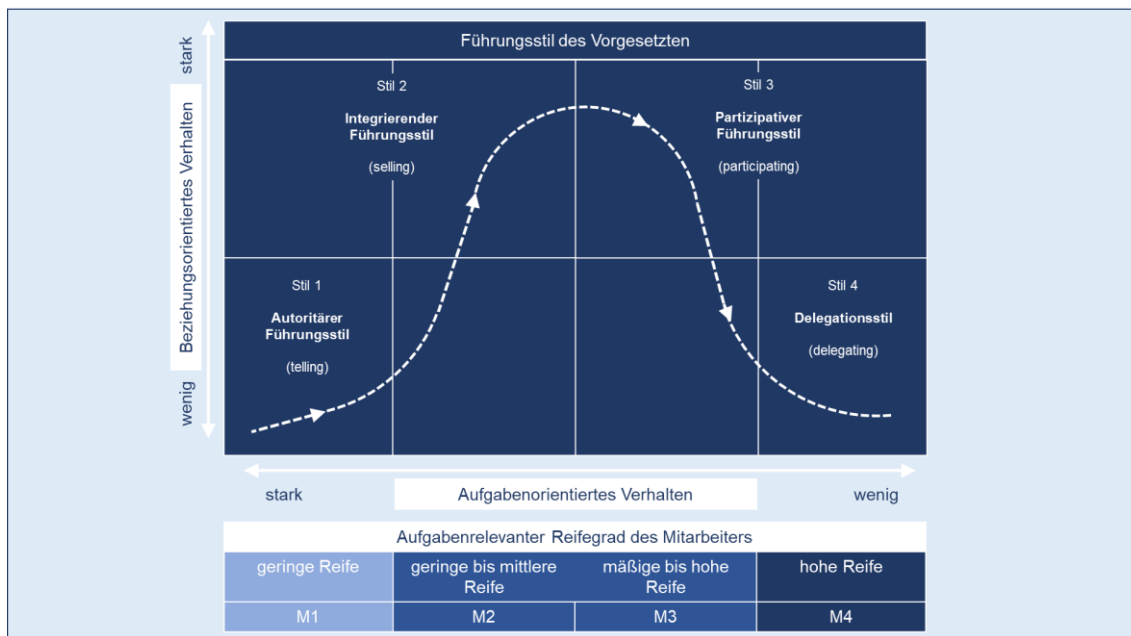
<sup>268</sup> Weibler (2016, S. 330).

<sup>269</sup> Weibler (2016, S. 329).

<sup>270</sup> Jung (2017, S. 434); Schirmer und Woydt (2016, S. 180); Weibler (2016, S. 331).

<sup>271</sup> Blessin und Wick (2017, S. 142); Jung (2017, S. 434); Weibler (2016, S. 331).

nisationszielen, die in der Praxis durchaus vorkommen, werden in dem Modell kategorisch ausgeschlossen.<sup>272</sup> Erwähnt sei außerdem, dass die Annahmen des Reifegradmodells bislang noch nicht durch empirische Untersuchungen belegt werden konnten, die nicht von den Autoren selbst durchgeführt wurden.<sup>273</sup> Dennoch findet das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard in der Führungspraxis immer noch großen Anklang.<sup>274</sup>



**Abbildung 9: Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard<sup>275</sup>**

Die dritte und letzte Situationstheorie der Führung, auf die in diesem Abschnitt näher eingegangen werden soll, ist die **Weg-Ziel-Theorie** nach House. Nachdem Evans im Jahre 1970 eine grundlegende Fassung der Weg-Ziel-Theorie hervorbrachte, wurde von House im Jahre 1971 eine präzisierte Variante entwickelt.<sup>276</sup> Die Weg-Ziel-Theorie ist die erste Führungstheorie, die die Motivation der Geführten als beeinflussbar ansieht und sie als zentrale Größe in den Mittelpunkt des Modells stellt.<sup>277</sup> Im Kern baut die Weg-Ziel-Theorie auf zwei Annahmen auf. Erstens wird unterstellt, dass ein Mitarbeiter eine ihm übertragene Aufgabe nur dann erledigt, wenn er überzeugt davon ist, dass die Aufgabe und das damit einhergehende Ziel auch erreichbar ist. Die empfundene Möglichkeit, das Ziel zu erreichen, wird in dem Modell als *Erwartung* bezeichnet.<sup>278</sup> Zweitens wird angenommen, dass ein Mitarbeiter sich einer Aufgabe nur dann motiviert widmet, wenn die Zielerreichung dazu beiträgt, dass der Mitarbeiter seine persönlichen Ziele erreicht, er also einen persönlichen Nutzen oder eine innere Befriedigung erlangt.<sup>279</sup> Die Wertigkeit der Zielerreichung wird als *Valenz* be-

<sup>272</sup> Weibler (2016, S. 331).

<sup>273</sup> Robbins (2001, S. 379); Weibler (2016, S. 331).

<sup>274</sup> Von Rosenstiel et al. (2014, S. 17); Weibler (2016, S. 331).

<sup>275</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schirmer und Woydt (2016, S. 178); von Rosenstiel et al. (2014, S. 16); Weibler (2016, S. 330).

<sup>276</sup> Blessin und Wick (2017, S. 270); Weibler (2016, S. 335).

<sup>277</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 180); Weibler (2016, S. 335).

<sup>278</sup> Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 360).

<sup>279</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 188); Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 360).

zeichnet.<sup>280</sup> Dabei wird der Weg-Ziel-Theorie ein Menschenbild zugrunde gelegt, welches davon ausgeht, dass der Mensch grundsätzlich ein nutzenmaximierendes Verhalten an den Tag legt. Demnach treffen Mitarbeiter ihre Handlungsentscheidungen stets nach dem Prinzip der höchstmöglichen Zielerreichungswahrscheinlichkeit (Erwartung) und des größtmöglichen persönlichen Nutzens (Valenz).<sup>281</sup> Die Erwartungen und Valenzen der Mitarbeiter, so die Hypothese der Weg-Ziel-Theorie, können von dem Führungsverhalten beeinflusst werden.<sup>282</sup> In der mehrstufigen Wirkungskette der Weg-Ziel-Theorie ist das Führungsverhalten die unabhängige Variable.<sup>283</sup> Als Ausprägungen dieser Variable werden vier Führungsstile unterschieden: Der direktive Führungsstil, der ergebnisorientierte Führungsstil, der partizipative Führungsstil und die unterstützende Führung.<sup>284</sup> Die Führungskraft muss nun unter Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter und ihrer Motivationsprozesse den passenden Führungsstil wählen.<sup>285</sup> Ferner muss die Führungskraft die Führungssituation als moderierende Variable in ihre Überlegungen mit einbeziehen,<sup>286</sup> die in mitarbeiter-, aufgaben- und umweltbezogene Merkmale unterteilt werden kann.<sup>287</sup> Dadurch kann positiv Einfluss auf den Führungserfolg genommen werden,<sup>288</sup> der als abhängige Variable die Zielgröße der Weg-Ziel-Theorie darstellt.<sup>289</sup> Im Rahmen der Weg-Ziel-Theorie wird der Führungserfolg als Produkt aus Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter definiert.<sup>290</sup> Die Weg-Ziel-Theorie stellt hohe Anforderungen an die Führungskräfte, die die Bedürfnisse und Motive ihrer Mitarbeiter sowie die Führungssituation korrekt einschätzen müssen, um einen ergebnisoptimalen Führungsstil zu wählen. Hierin besteht der Hauptkritikpunkt an dem Modell, da es schwierig für die Führungskräfte sein dürfte, diesen Anforderungen in der Praxis durchgängig nachzukommen.<sup>291</sup> Empirisch gelten die Annahmen der Weg-Ziel-Theorie aber als gut bestätigt.<sup>292</sup>

---

<sup>280</sup> Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 360).

<sup>281</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 180-181).

<sup>282</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 181).

<sup>283</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 181); Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 360).

<sup>284</sup> Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 360-361); Weibler (2016, S. 336-337).

<sup>285</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 182); Weibler (2016, S. 336).

<sup>286</sup> Weibler (2016, S. 336).

<sup>287</sup> Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 361).

<sup>288</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 182).

<sup>289</sup> Lippold (2019, S. 18).

<sup>290</sup> Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 361); Weibler (2016, S. 336).

<sup>291</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 182); Weibler (2016, S. 338).

<sup>292</sup> Blessin und Wick (2017, S. 271).

Die Abbildung 10 skizziert die wichtigsten Parameter der Weg-Ziel-Theorie sowie ihr Zusammenwirken.

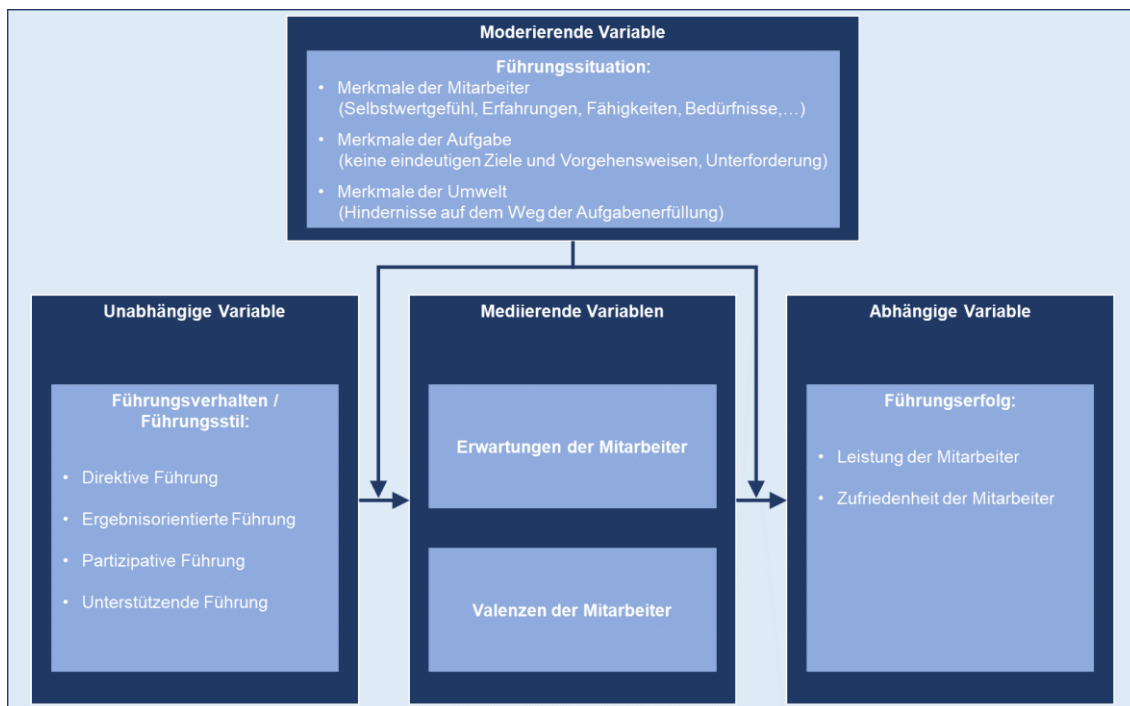


Abbildung 10: Mehrstufiges Modell der Weg-Ziel-Theorie<sup>293</sup>

## 2.2 Neue Führungsansätze

Das 21. Jahrhundert stellt die Arbeitswelt und somit die Unternehmensführung vor völlig neue Herausforderungen.<sup>294</sup> Aus den veränderten Rahmenbedingungen ergibt sich eine Reihe neuer Führungsansätze, die im Folgenden vorgestellt werden sollen. Zunächst wird jedoch kurz auf die Einflussfaktoren eingegangen, die im 21. Jahrhundert auf die Arbeitswelt und auf die Unternehmensführung wirken.

### 2.2.1 Veränderte Einflussfaktoren auf Führung

Als erster, zeitlich schon etwas zurückliegender Grund für die Entstehung neuer Führungskonzepte sei der Übergang vom klassischen, tayloristisch-fordistischen Produktionsregime zum postfordistischen Produktionsregime genannt.<sup>295</sup> Der Fordismus und Taylorismus waren geprägt durch Produktstandardisierungen und Massenproduktion, wodurch der Einsatz gering qualifizierter Mitarbeiter möglich war. Entscheidungen wurden zentral getroffen und geführt wurde mehrheitlich autoritär durch „vordenkende“ Führer.<sup>296</sup> Mit dem Ende der Massenproduktion in den 1980er Jahren wuchs der Bedarf an höher qualifizierten Mitarbeitern und der Anteil der Arbeitsplätze, auf denen geistige Arbeit verrichtet wurde, stieg an. Dies hatte zur Folge, dass die zunehmend besser aus-

<sup>293</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schirmer und Woydt (2016, S. 181); Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 360).

<sup>294</sup> Matthias Groß (2019, S. 5).

<sup>295</sup> Lang und Rybnikova (2014a, S. 17).

<sup>296</sup> Lang und Rybnikova (2014a, S. 17-18).

gebildeten Mitarbeiter eine veränderte Erwartung an die Führung hatten, die wiederum neue Führungsmodelle und-praktiken entstehen ließ.<sup>297</sup>

Eine derzeit in der Wirtschaft sehr präzente Entwicklung, die Einfluss auf die Unternehmensführung und auf die Personalführung hat, ist die Digitalisierung und die mit ihr verknüpfte digitale Transformation. Neben der Auseinandersetzung mit neuen Technologien, durch die analoge Prozesse und Produkte digitalisiert werden können, müssen Unternehmen sich im Rahmen der digitalen Transformation auf die Neugestaltung ganzer Geschäftsmodelle oder des gesamten Unternehmens einstellen.<sup>298</sup> Wie eingangs im Abschnitt 1.2 *Begriffsbestimmung Digital Leadership* bereits ausführlich geschildert wurde, haben die Unternehmens- und die Personalführung dabei unter anderem die Aufgabe, die Infrastruktur eines Unternehmens auf die digitale Transformation auszurichten, innovationsförderliche Strukturen zu schaffen und eine Unternehmenskultur zu fördern, die dem digitalen Wandel positiv entgegensteht.<sup>299</sup> Zu diesem Zweck sind verschiedene, teilweise neue, Führungskonzepte erforderlich, die den digitalen Wandel unterstützen oder mit dem digitalen Wandel einhergehen.

Neben der Digitalisierung ist die heutige Unternehmensumwelt mit ihrer Komplexität, Dynamik und globalen Ausrichtung eine weitere große Herausforderung für Unternehmen und ihre Führungskräfte.<sup>300</sup> Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von einer VUCA-Umwelt gesprochen. VUCA ist ein Akronym und steht für Volatility (Volatilität oder Flüchtigkeit), Uncertainty (Ungewissheit oder Unsicherheit), Complexity (Komplexität oder Vielschichtigkeit) und Ambiguity (Ambivalenz oder Mehrdeutigkeit).<sup>301</sup> Eine VUCA-Umwelt hat zur Folge, dass Unternehmen ihre Geschäftsentwicklungen immer weniger vorhersehen und planen können.<sup>302</sup> Die Digitalisierung, die Komplexität von Produkten, die sich schnell ändernden Marktbedingungen, die weltweite Vernetzung von Menschen und Unternehmen und der demografische Wandel sind nur einige Faktoren, die die Komplexität, die Dynamik und die globale Ausrichtung der Unternehmensumwelt erhöhen. Der Umgang mit der steigenden Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt erfordert Flexibilität von Unternehmen und einen erhöhten Grad an Dezentralisierung und Autonomie, um diese Flexibilität gewährleisten zu können. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie sich an schnell ändernde Bedingungen anpassen können und den Umgang mit Unsicherheit lernen. Weiterhin sollen sie einen Beitrag zu der erforderlichen Innovationsfähigkeit des Unternehmens leisten.<sup>303</sup> Eine Kernaufgabe der Führung ist dabei, die Mitarbeiter durch diesen Veränderungsprozess zu begleiten<sup>304</sup> und als Change Manager den Weg zu neuen Arbeitsweisen zu ebnen. Die VUCA-Umwelt bedeutet für die Führung, dass in Frage gestellt werden muss, ob altbewährte Führungsansätze, die auf detaillierten Analysen und langfristigen Planungen basieren, weiterhin Anwendung finden können.<sup>305</sup> Außerdem können Führungsansätze, die auf zentralen Entscheidungen von einzelnen

<sup>297</sup> Lang und Rybnikova (2014a, S. 17).

<sup>298</sup> Deloitte Digital GmbH und Heads! Executive Consultancy (2015, S. 2).

<sup>299</sup> Hess (2019, S. 6-9); Hess und Barthel (2017, S. 314-319).

<sup>300</sup> Franken (2016, S. 15).

<sup>301</sup> Petry (2016a, S. 38-39).

<sup>302</sup> Petry (2016a, S. 39).

<sup>303</sup> Franken (2016, S. 16).

<sup>304</sup> Franken (2016, S. 16-17).

<sup>305</sup> Petry (2016a, S. 39).

Personen beruhen, der volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Umwelt nicht mehr standhalten. Wissende Mitarbeiter und Experten sollten im Rahmen von partizipativen Führungsansätzen in Entscheidungen mit eingebunden werden, um das gesamte Knowhow im Unternehmen nutzen zu können.<sup>306</sup>

Nicht zuletzt zwingen die jüngeren Generationen, die sich seit einigen Jahren auf dem Arbeitsmarkt befinden, sowie der Wertewandel in der Gesellschaft Unternehmen dazu, ihr bisheriges Führungsverständnis zu hinterfragen. Unter dem Begriff *Generation Y*, oder auch *Generation „Why“* oder *Millennials*, werden die zwischen den Jahren 1980 und 1990 Geborenen bezeichnet. Seit einigen Jahren sind die Millennials auf dem Arbeitsmarkt aktiv und in Unternehmen in immer größerer Zahl zu finden. Charakteristisch für die Generation Y ist, dass sie in einer vernetzten Welt aufgewachsen ist, flache Hierarchien als selbstverständlich ansieht und sich gegen eine autoritäre Führung sträubt.<sup>307</sup> Nach ihrem Führungsverständnis sollte eine partnerschaftliche Atmosphäre herrschen, in der Führungsaufgaben abgegeben werden können und in der sie von ihrer Führungskraft lernen können.<sup>308</sup> Weiterhin wünscht sich die Generation Y zwar eine angemessene Vergütung ihrer Tätigkeit, allerdings reicht diese allein nicht aus, um für dauerhafte Motivation zu sorgen. Vielmehr wünschen sich die Millennials Integrität, Authentizität und Sinnstiftung bei ihrer Arbeit.<sup>309</sup> Die Generation Z, die aus den nach 1995 Geborenen besteht, wird in den nächsten Jahren auf den Arbeitsmarkt und in die Unternehmen drängen.<sup>310</sup> Von Unternehmen erwarten sie sichere Arbeitsverhältnisse mit Zukunftsaussichten, eine Arbeitsatmosphäre, in der sie sich wohlfühlen und klare Strukturen und Zeitregelungen, um eine Grenze zwischen Beruf und Privatleben ziehen zu können.<sup>311</sup> Gemeinsam mit der Generation Y bildet die Generation Z die Gruppe der Digital Natives.<sup>312</sup> Die von vorherigen Generationen abweichenden Wünsche und Bedürfnisse der Digital Natives müssen in der Führung individuell berücksichtigt werden, um die Vertreter dieser Generationen langfristig zu motivieren und zu binden.<sup>313</sup> Der Wertewandel der Gesellschaft, der sich in den letzten Jahrzehnten in Deutschland vollzogen hat, zeigt sich in Form von individualisierten Lebensentwürfen, veränderten Bedürfnissen bei der Gestaltung von Arbeit und Freizeit und stärkeren Forderungen nach mehr Partizipation in Unternehmen.<sup>314</sup> Die veränderten Werte in der Gesellschaft spiegeln somit die Einstellungen der Generationen Y und Z wider.<sup>315</sup> Unternehmen müssen in Folge der gesellschaftlichen Veränderungen ihre derzeitige Arbeitsorganisation und Führung in Frage stellen<sup>316</sup> und über neue Führungsansätze nachdenken.

All diese Einflussfaktoren zusammengenommen erklären die Entstehung neuer Führungsansätze, von denen einige in den nachfolgenden Abschnitten vorgestellt werden sollen. Dabei sollen die Ansätze ihrem primären Fokus entspre-

---

<sup>306</sup> Petry (2016a, S. 40).

<sup>307</sup> Müller (2013, S. 14).

<sup>308</sup> Müller (2013, S. 16).

<sup>309</sup> Hauser und Schulte-Deußen (2014, S. 120); Klaffke (2014, S. 66-67).

<sup>310</sup> Klaffke (2014, S. 69).

<sup>311</sup> Franken (2016, S. 105).

<sup>312</sup> Klaffke (2014, S. 69); Lippold (2019, S. 28).

<sup>313</sup> Franken (2016, S. 105).

<sup>314</sup> Franken (2016, S. 21;103).

<sup>315</sup> Franken (2016, S. 21).

<sup>316</sup> Franken (2016, S. 22).

chend in beziehungs- und interaktionsorientierte Ansätze, Ansätze mit Blick auf das Organisationssystem und die -kultur, partizipative Ansätze und Ansätze mit Blick auf Sinn, Neurowissenschaft (Neurowiss.) und Gesundheit unterteilt werden. Wichtig zu erwähnen ist dabei, dass alle Ansätze und Konzepte trotz ihrer Schwerpunkte mehr als nur einen Aspekt berücksichtigen.<sup>317</sup>

## 2.2.2 Beziehungs- und interaktionsorientierte Ansätze

Die beziehungs- und interaktionsorientierten Ansätze verstehen Führung als eine wechselseitige Einflussnahme zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, bei der die Individualität der Mitarbeiter Berücksichtigung findet.<sup>318</sup>

Die **Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX-Theorie)**, die als erster beziehungsorientierter Ansatz vorgestellt werden soll, wird in der Literatur häufig den Interaktionstheorien zugeordnet,<sup>319</sup> die neben den Eigenschafts-, den Verhaltens- und den Situationstheorien als eine vierte Forschungsströmung aufgeführt werden.<sup>320</sup> In der vorliegenden Arbeit soll die LMX-Theorie als grundlegende Austauschtheorie bei den modernen Führungsansätzen verortet werden, welche Führung im Gegensatz zu den klassischen Führungstheorien als wechselseitigen Prozess verstehen, in dem Führende und Geführte sich gegenseitig beeinflussen.<sup>321</sup> Die LMX-Theorie stellt die Dyade, das bedeutet die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, in das Zentrum der Betrachtung<sup>322</sup> und untersucht ihre Qualität, ihre Ausgestaltung sowie die daraus resultierenden Ergebnisse.<sup>323</sup> In Abgrenzung zu anderen Führungstheorien basiert die LMX-Theorie auf der Annahme, dass Unterschiede in der Art der Beziehung und in der Beziehungsqualität zwischen einer Führungskraft und verschiedenen Mitarbeitern bestehen und demnach nicht alle Mitarbeiter die gleiche Behandlung durch die Führungskraft erfahren.<sup>324</sup> Vielmehr gibt es so viele unterschiedliche Austauschbeziehungen, wie das Team Mitarbeiter hat.<sup>325</sup> Nach der LMX-Theorie ordnet die Führungskraft ihre Mitarbeiter basierend auf den unterschiedlichen Beziehungsqualitäten in folgende zwei Gruppen ein: In die In-Group und die Out-Group. Mitarbeiter, die zu der In-Group gehören, pflegen ein vertrauensvolles Verhältnis mit der Führungskraft, genießen Handlungsfreiräume und werden von der Führungskraft in besonderem Maße unterstützt. Die Out-Group besteht aus Mitarbeitern, denen es nicht gelingt, eine enge Beziehung zu der Führungskraft aufzubauen und denen daher weniger Aufmerksamkeit von der Führungskraft geschenkt wird.<sup>326</sup> Zahlreiche empirische Studien weisen einen positiven Zusammenhang zwischen einer qualitativ hochwertigen LMX-Beziehung und Leistung, Arbeitszufriedenheit und organisationalem Engagement (engl. *commitment*) auf.<sup>327</sup> Im Verlauf der Theorieentwicklung kam

<sup>317</sup> Von Au (2016, S. 6).

<sup>318</sup> Von Au (2016, S. 13).

<sup>319</sup> Scholz (2014, S. 1078;1145).

<sup>320</sup> Jung (2017, S. 415).

<sup>321</sup> Von Au (2016, S. 13).

<sup>322</sup> Schyns und Knoll (2015, S. 55).

<sup>323</sup> Scholz (2014, S. 1145).

<sup>324</sup> Felfe (2009, S. 49); Kauffeld et al. (2019, S. 114); A. Pundt und Pundt (2017, S. 170); Scholz (2014, S. 1145); Schyns und Knoll (2015, S. 55).

<sup>325</sup> Schyns und Knoll (2015, S. 55); Weibler (2016, S. 152).

<sup>326</sup> Felfe (2009, S. 50); Kauffeld et al. (2019, S. 114); Robbins (2001, S. 380); Weibler (2016, S. 152).

<sup>327</sup> Felfe (2009, S. 50); Kauffeld et al. (2019, S. 114); Weibler (2016, S. 152).

die Forderung auf, die Unterteilung der Führungsbeziehungen in zwei verschiedene Gruppen zu überwinden und möglichst mit allen Mitarbeitern Führungsbeziehungen von hoher Qualität aufzubauen. Damit entwickelte die LMX-Theorie sich von einem deskriptiven zu einem normativen Ansatz weiter, der nicht mehr nur die beobachteten Unterschiede in der Beziehungsqualität beschreibt, sondern Empfehlungen hinsichtlich der Ausgestaltung der LMX-Beziehungen ausspricht. Dies war ein Schritt in Richtung der transformationalen Führung, die nachfolgend dargestellt wird.<sup>328</sup>

Aufbauend auf der Idee eines Austauschs von Leistungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geht die **transformationale Führung** einen Schritt weiter und stellt eine grundlegende Wandlung der Werte und Ziele der Mitarbeiter durch die Führungskraft in den Mittelpunkt.<sup>329</sup> Der Begriff *transformationale Führung* wurde von dem Politikwissenschaftler und Historiker Burns (1978) geprägt. In seiner Arbeit untersuchte Burns Führung im politischen Kontext und unterschied dabei zwischen transaktionaler und transformierender (später transformationaler) Führung.<sup>330</sup> Burns war davon überzeugt, dass transformierende Führung der einzige Führungsstil sei, mit dem große Veränderungen herbeigeführt werden können.<sup>331</sup> Die Differenzierung zwischen transaktionaler und transformierender Führung wurde unter anderem von Bass (1985) auf Unternehmen übertragen.<sup>332</sup> Bass vertritt aber die Auffassung, dass für Führungserfolg nicht nur die transformationale Führung, sondern auch die transaktionale Führung erforderlich ist und entwickelte daher die eindimensionale Vorstellung von Burns (entweder transformierend oder transaktional) weiter zu einem zweidimensionalen Konstrukt.<sup>333</sup> Das Konzept des Full Range of Leadership berücksichtigt daher sowohl die transaktionale als auch die transformationale Führung als Einflussfaktoren auf den Führungserfolg (siehe Abbildung 11).<sup>334</sup> Die transaktionale Führung wird dabei als Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beschrieben,<sup>335</sup> in der Führungskraft und Mitarbeiter Anerkennung und Belohnung gegen Leistung tauschen.<sup>336</sup> Das Full Range of Leadership-Modell unterscheidet folgende drei Variablen, durch die transaktionale Führung abgedeckt werden kann: Laissez-faire, Management-by-exception und Bedingte Belohnung. Laissez-faire ist ein Führungsstil, bei dem die Führungskraft ihre Mitarbeiter weitestgehend sich selbst überlässt und nur nach direkter Aufforderung oder bei der Übergabe der Arbeitsergebnisse in Erscheinung tritt. Management-by-exception ist ein Führungsstil, der in eher aktiver und in eher passiver Ausprägung auftreten kann und bei dem die Führungskraft nur in Ausnahmesituationen (engl. *exceptions*) eingreift, in denen die Mitarbeiter ohne Hilfe nicht vorankommen. Bedingte Belohnung ist ein Führungsstil, der auf dem Prinzip einer Transaktion beruht. Im Gegenzug für eine bestimmte Leistung erhält der Mitarbeiter eine entsprechende Gegenleistung (Vergütung, Anerkennung, Aufstiegschancen).<sup>337</sup> Im Rahmen des Full Range of Leadership-

<sup>328</sup> Weibler (2016, S. 153;156).

<sup>329</sup> Scholz (2014, S. 1167).

<sup>330</sup> Blessin und Wick (2017, S. 117-118); Staehle (2014, S. 363); Weibler (2016, S. 339).

<sup>331</sup> Weibler (2016, S. 339).

<sup>332</sup> Staehle (2014, S. 364).

<sup>333</sup> Weibler (2016, S. 339-340).

<sup>334</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 188).

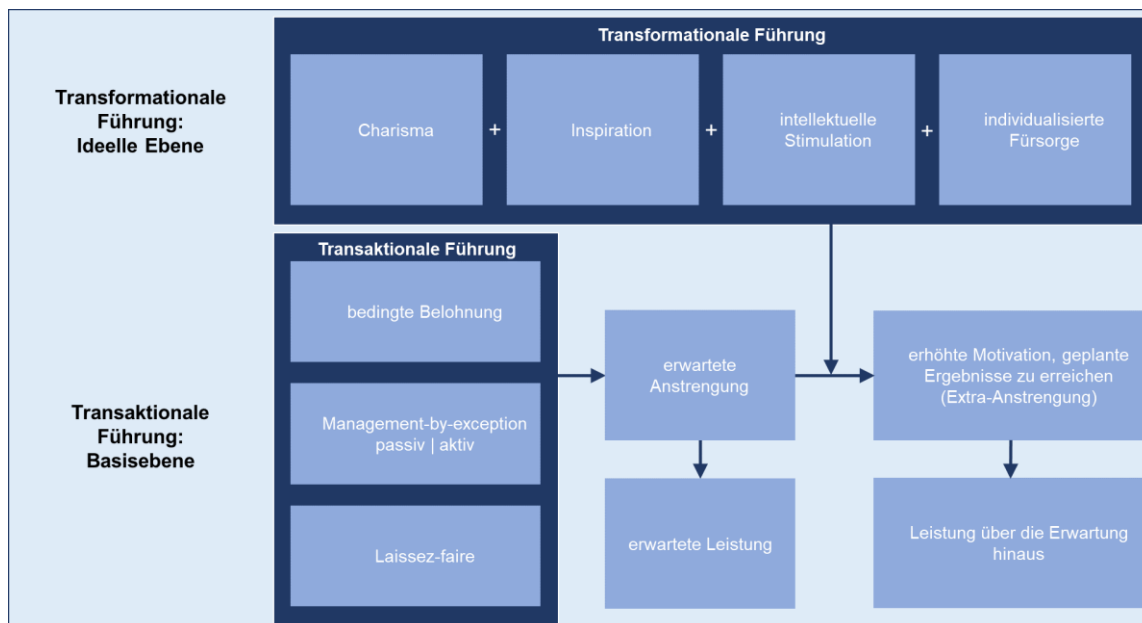
<sup>335</sup> Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 353).

<sup>336</sup> Staehle (2014, S. 364).

<sup>337</sup> Blessin und Wick (2017, S. 119).



Konzeptes dient die transaktionale Führung mit ihren drei Führungsprinzipien dazu, Leistungsergebnisse im erwarteten Umfang unter anderem mittels Zielvereinbarungen und Delegation zu erreichen.<sup>338</sup> Demnach orientiert sich die Führungskraft bei der transaktionalen Führung an vorgegebenen Zielen und an den gegenwärtigen Werten und Bedürfnissen der Mitarbeiter.<sup>339</sup>



**Abbildung 11: Full Range of Leadership-Konzept<sup>340</sup>**

Die transformationale Führung geht über die transaktionale Führung hinaus und soll die Mitarbeiter durch erhöhte Motivation zu einer „Extra-Anstrengung“ bewegen, die zu einer Leistung führt, welche über das Normalniveau hinausgeht.<sup>341</sup> Dies geschieht durch eine Veränderung – eine Transformation – der Werte, Ideale und Ziele der Mitarbeiter, die sich anschließend auf einem höheren Niveau wiederfinden.<sup>342</sup> Die transformationale Führung bezieht Überlegungen aus der Theorie der charismatischen Führung mit ein und baut auf diesen auf,<sup>343</sup> weshalb die Begriffe *transformationale* und *charismatische Führung* in Forschung und Praxis teilweise synonym verwendet werden.<sup>344</sup> In anderen Quellen sind die Begriffe durch ihre Schwerpunkte voneinander abgegrenzt und wieder andere Quellen stellen sie in ein Über- bzw. Unterordnungsverhältnis.<sup>345</sup> In der vorliegenden Arbeit soll das Verständnis gelten, dass Charisma für transformationale Führung zwar erforderlich ist, aber noch weitere Komponenten zu dem Konstrukt der transformationalen Führung zählen.<sup>346</sup> Im Kern sind es folgende vier Dimensionen, die die transformationale Führung ausmachen und mittels derer das höhere Leistungsniveau der Mitarbeiter erreicht werden soll:

<sup>338</sup> Blessin und Wick (2017, S. 119); Schirmer und Woydt (2016, S. 188).

<sup>339</sup> Weibler (2016, S. 340).

<sup>340</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Blessin und Wick (2017, S. 119); Scholz (2014, S. 1169).

<sup>341</sup> Blessin und Wick (2017, S. 119).

<sup>342</sup> Weibler (2016, S. 340).

<sup>343</sup> Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 353); Weibler (2016, S. 339).

<sup>344</sup> Blessin und Wick (2017, S. 121).

<sup>345</sup> Von Au (2016, S. 14).

<sup>346</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 188).

- *Idealized Influence* (Charisma): Die Führungskraft nimmt eine Vorbildfunktion ein und vermittelt Werte und Ideale.
- *Inspirational Motivation* (Inspiration): Die Führungskraft entwickelt eine inspirierende Vision und setzt hohe Ziele und Leistungserwartungen.
- *Intellectual Stimulation* (intellektuelle Stimulierung): Die Führungskraft hinterfragt den Status quo, fördert neue Denkmuster sowie Kreativität und Innovation.
- *Individualized Consideration* (individuelle Wertschätzung): Die Führungskraft berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter und fördert sie in ihrer Weiterentwicklung.<sup>347</sup>

Obwohl die transformationale Führung die Mitarbeiter zu einer außerordentlichen Leistung motivieren soll und somit durch diese Art von Führung überdurchschnittlich gute Ergebnisse erzielt werden könnten, gibt es einige Kritikpunkte an dieser Theorie. Zunächst einmal sollte hinterfragt werden, inwiefern der Versuch einer Führungskraft, die Werte und Ideale der Mitarbeiter grundlegend zu verändern, zu vertreten ist und wo die Grenzen von Führung zu ziehen sind.<sup>348</sup> Denn insbesondere der transformationale Führungsstil könnte für unmoralische oder unethische Zwecke instrumentalisiert werden.<sup>349</sup> Weiterhin wird kritisiert, dass die Abgrenzung zu anderen Ansätzen, wie zum Beispiel zu der charismatischen oder zu der authentischen Führung, nicht klar genug sind.<sup>350</sup> Die transformationale Führung ist innerhalb der Führungstheorie eines der am häufigsten untersuchten Führungskonzepte<sup>351</sup> und der Zusammenhang zwischen diesem Konzept und verschiedenen Erfolgskriterien wurde in zahlreichen Studien nachgewiesen.<sup>352</sup> Dennoch konnten Metaanalysen die grundsätzliche Überlegenheit der transformationalen Führung nicht bestätigen.<sup>353</sup>

Zu den beziehungs- und interaktionsorientierten Ansätzen kann auch **Servant Leadership** gezählt werden. Der Begriff *Servant Leadership* wurde 1977 durch Robert Greenleaf geprägt. Er beschreibt eine Führung, die ihren Fokus auf den Dienst an den Mitarbeitern legt und deren Wertschätzung sowie individuelle Entwicklung in den Mittelpunkt stellt. Die Rolle der Führungskraft im Servant Leadership Modell ist die des Dienenden im Führungsprozess. Dabei wird das Ziel verfolgt, die Mitarbeiter bei der Erreichung von Zielen zu unterstützen und sicherzustellen, dass die Mitarbeiterziele mit den Unternehmenszielen in Einklang sind. Der Ansatz legt die Annahme zugrunde, dass Führungskräfte in der Rolle des Servant Leaders egoistische Interessen zurückstellen.<sup>354</sup> Außerdem haben Servant Leader eine altruistische Haltung und sie übernehmen glaubwürdig und integer Verantwortung zum Wohle Dritter.<sup>355</sup> Im Gegensatz zu der transformationalen Führung, die der Erreichung der organisationalen Ziele die

<sup>347</sup> Blessin und Wick (2017, S. 119-120); Schirmer und Woydt (2016, S. 188); Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 353-354); Weibler (2016, S. 340-342).

<sup>348</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 188-189); Weibler (2016, S. 347).

<sup>349</sup> Felfe (2009, S. 46); Weibler (2016, S. 347).

<sup>350</sup> Weibler (2016, S. 346).

<sup>351</sup> A. Pundt und Pundt (2017, S. 161); Weibler (2016, S. 339).

<sup>352</sup> Felfe (2006, S. 167-168).

<sup>353</sup> Blessin und Wick (2017, S. 145).

<sup>354</sup> Walenta (2012, S. 508).

<sup>355</sup> Berninger-Schäfer (2019, S. 62).

höchste Wichtigkeit beimisst, stellt Servant Leadership den Dienst an den Mitarbeitern in den Vordergrund.<sup>356</sup>

Ein weiterer beziehungs- und interaktionsorientierter Ansatz, auf den im Folgenden eingegangen wird, ist die **virtuelle Führung**. Die heutige Arbeitswelt zeichnet sich durch den verstärkten Einsatz moderner IuK und Social Media sowie durch die hohe Anzahl an räumlich und zeitlich verteilten Teams in Organisationen aus. Für die Bezeichnung *räumlich und zeitlich verteilter Teams* sind verschiedene Begriffe zu finden. So werden sie unter anderem als *virtuelle Teams*, *remote Teams*, *globale Teams*, *standortübergreifende Teams* oder *mediengestützte Teams* geführt.<sup>357</sup> Trotz der unterschiedlichen Bezeichnungen ist das allgemeine Verständnis von den Kernelementen dieser Teamstrukturen einheitlich: Die Aspekte der räumlichen, zeitlichen und organisatorischen Distanz und der medialen Vernetzung und Interaktion stehen bei diesen Teams im Mittelpunkt.<sup>358</sup> Die Führung, das heißt die wechselseitige Einflussnahme zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, erfolgt aufgrund des Mangels an direkten Kontakten in räumlich und zeitlich verteilten Teams überwiegend auf Basis von IuK und sozialen Medien und wird deshalb als virtuelle Führung verstanden.<sup>359</sup> In der Literatur und Forschung werden für den Begriff *virtuelle Führung* ebenfalls die Bezeichnungen *E-Leadership* oder *E-Führung* und *Digital Leadership* oder *digitale Führung* verwendet.<sup>360</sup> Da es im Kern um die wechselseitige Einflussnahme zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf Basis von IuK und sozialen Medien geht, soll sich in der vorliegenden Arbeit auf die Verwendung des Begriffs *virtuelle Führung* beschränkt werden, um eine Abgrenzung zu dem Phänomen *Digital Leadership* zu schaffen, bei dem es sich gemäß Arbeitsdefinition um mehr als nur um virtuelle Zusammenarbeit handelt.

Die Anforderungen, die an virtuelle Führung gestellt werden, resultieren hauptsächlich aus dem durch den Einsatz von IuK und sozialen Medien hervorgerufenen Mangel an physischer und sozialer Interaktion, aus dem potenziellen Verlust an Vertrauen und aus der größeren Besorgnis hinsichtlich der Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit.<sup>361</sup> Zunächst müssen Führungskräfte sich darüber bewusst sein, dass in räumlich und zeitlich verteilten Teams zu großen Teilen schriftlich kommuniziert wird und dadurch nonverbale Elemente der Kommunikation verloren gehen, die besonders wichtig für die Qualität zwischenmenschlicher Kommunikation sind.<sup>362</sup> Führungskräfte sollten deshalb darauf achten, Informationen möglichst schnell weiterzugeben und sicherzustellen, dass die Informationen empfangen und verstanden wurden. Diese Aufgabe erfordert eine ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit der Führungskräfte und das Vermögen, sowohl den Teammitgliedern als auch ihren Aufgaben eine erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. Der virtuelle Kontext ermöglicht es den Mitarbeitern an Informationen zu gelangen, die bislang nur für Führungskräfte zugänglich waren. Daraus ergibt sich die Anforderung an Führungskräfte, ihre Entscheidungen so früh wie möglich zu kommunizieren und zu begründen. Weiterhin sollten Führungskräfte in dem Umgang mit IuK und sozialen Medien sicher und in der

---

<sup>356</sup> Walenta (2012, S. 509).

<sup>357</sup> Blessin und Wick (2017, S. 368); Boos, Hardwig und Riethmüller (2017, S. 3).

<sup>358</sup> Blessin und Wick (2017, S. 368-369); Boos et al. (2017, S. 3).

<sup>359</sup> Wald (2014, S. 356).

<sup>360</sup> Antoni und Syrek (2017, S. 248).

<sup>361</sup> Wald (2014, S. 360).

<sup>362</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 122); Wald (2014, S. 360).

Lage sein, dieses Wissen bei Bedarf an ihre Mitarbeiter weiterzugeben. Vertrauen spielt in räumlich und zeitlich verteilten Teams eine zentrale Rolle, da Virtualität und eine erfolgreiche, virtuelle Zusammenarbeit ohne Vertrauen nicht funktioniert. Vertrauen schafft Sicherheit für die Beteiligten und beeinflusst ihr Handeln und ihre Kommunikation. Allerdings ist es unter virtuellen Bedingungen schwieriger, Vertrauen aufzubauen, da es ohne den direkten Kontakt und über Distanzen hinweg entwickelt werden muss, was dazu führt, dass weniger persönliche Informationen ausgetauscht werden. Führungskräfte sollten den Zeitpunkt, die Form und den Inhalt ihrer Kommunikation so wählen, dass sie gezielt zu dem Aufbau von Vertrauen beitragen.<sup>363</sup> Ferner können Führungskräfte gegenseitige Unterstützung im Team, kooperatives und hilfsbereites Arbeiten sowie die Einhaltung von Zusagen und Terminen vorleben und fördern, um Vertrauen und Teamkohäsion zu entwickeln.<sup>364</sup>

In der Literatur werden unterschiedliche theoretisch-konzeptionelle Perspektiven dargestellt, aus denen sich dem Ansatz der virtuellen Führung genähert werden kann. Zu den wichtigsten fünf Perspektiven zählen folgende:

- Virtuelle Führung als Führung aus der Distanz
- Virtuelle Führung als Führung mit neuen Medien
- Virtuelle Führung als Führung mit neuen Beziehungen
- Virtuelle Führung als emergente Führung
- Virtuelle Führung als gemeinsame Führung

Der Ansatz, virtuelle Führung als Führung aus der Distanz zu betrachten, legt seinen Schwerpunkt auf die bestehende räumliche, soziale und kulturelle Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Da der Aufbau und Erhalt sozialer Beziehungen und Vertrauen durch die Abnahme direkter Kommunikation schwieriger ist, müssen Führungskräfte Distanzen überwinden und sowohl persönlich als auch mittels IuK und sozialen Medien kommunizieren und systematisch versuchen, Vertrauen aufzubauen. Die Perspektive der virtuellen Führung als Führung mit neuen Medien fokussiert vor allem auf Führung durch den Einsatz besonderer Führungs- beziehungsweise Kommunikationsmedien. Die Medien sollten von Führungskräften ziel- und situationsadäquat eingesetzt werden.<sup>365</sup> Dabei können reichhaltige Medien (z.B. Videokonferenzen) für die Bearbeitung komplexer, mehrdeutiger Aufgaben eingesetzt werden. Für gut definierte Problemstellungen und Routineaufgaben eignen sich auch weniger reichhaltige Medien, wie E-Mails.<sup>366</sup> Die virtuelle Führung als Führung mit neuen Beziehungen betrachtet in erster Linie die veränderten Führungsbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die die intensive Nutzung von IuK und sozialen Medien nach sich ziehen. Der schnelle Aufbau von Beziehungen und ihr Erhalt nimmt bei virtueller Führung einen hohen Stellenwert ein. Der Kontrollverlust, den virtuelle Führung für Führungskräfte nach sich zieht, macht die Relevanz eines Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskräften und Mitarbeitern deutlich. Virtuelle Führung als emergente Führung bedeutet, dass Führung sich unter den Bedingungen der zeitlich und räumlich verteilten Teamstrukturen und durch den Einsatz von IuK und sozialen Medien ungeplant

---

<sup>363</sup> Wald (2014, S. 360-361).

<sup>364</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 122).

<sup>365</sup> Wald (2014, S. 361-363).

<sup>366</sup> Moskaliuk (2019, S. 34-35); Wald (2014, S. 363).

entwickeln kann. So ist es möglich, dass Mitarbeiter Führungsaufgaben übernehmen oder sich Führungskräfte aus einer Gruppe von Mitarbeitern heraus entwickeln können, anstatt ernannt zu werden. Der Blickwinkel, aus dem virtuelle Führung als gemeinsame Führung betrachtet wird, geht davon aus, dass Führung unter virtuellen Bedingungen auf verschiedene Instanzen im Team verteilt wird. Demnach üben verschiedene Teammitglieder gemeinsam Führung aus.<sup>367</sup>

Bisherige empirische Befunde können nur ansatzweise aufzeigen, wie es gelingen kann, Mitarbeiter im Rahmen von virtueller Führung zu koordinieren und zu motivieren.<sup>368</sup> Klar scheint nur zu sein, dass virtuelle Führung sich darauf fokussieren sollte, Strategien zur Vertrauensbildung innerhalb des Teams und zwischen dem Team und seiner Führung zu entwickeln.<sup>369</sup>

Der letzte betrachtete beziehungs- und interaktionsorientierte Ansatz ist die **Führung in Veränderungsprozessen**. In einer dynamischen und komplexen Unternehmensumwelt wird die Fähigkeit sich zu verändern immer wichtiger für den unternehmerischen Erfolg. Unabhängig davon, was der Auslöser für den Wandel war und wer ihn initiiert hat, spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle in organisationalen Wandlungsprozessen.<sup>370</sup> Die Aufgaben der Führung in Veränderungsprozessen (engl. *Change Leadership*) sollen nachfolgend kurz dargestellt werden. Für die Beschreibung des idealtypischen Ablaufs eines geplanten Wandels gibt es unterschiedliche Modelle, zum Beispiel die acht Schritte der Transformation nach Kotter (1996) oder die fünf Phasen des Veränderungsprozesses nach Lewin (1948). Dabei werden fünf Aufgaben von Führungskräften in Veränderungsprozessen besonders hervorgehoben.<sup>371</sup> Zunächst einmal sind Führungskräfte aufgefordert, den angestrebten Wandel aktiv zu unterstützen. Wenn der Wandel einem Top-Down-Ansatz<sup>372</sup> folgt, müssen Führungskräfte die Mitarbeiter anweisen und motivieren, die Anweisungen umzusetzen, auch wenn Widerstand bei den Mitarbeitern vorherrscht.<sup>373</sup> Anders gestaltet sich diese Aufgabe bei Bottom-Up- beziehungsweise Partizipations-Ansätzen<sup>374</sup>, bei denen Führungskräfte zum einen die Rahmenbedingungen sicherstellen müssen, die diese Ansätze erfordern und zum anderen als Moderatoren agieren, um auf Basis der Bedürfnisse der Mitarbeiter Maßnahmen umzusetzen oder die Mitarbeiter im Falle eines selbstorganisierten Vorgehens bei der Maßnahmenumsetzung zu begleiten.<sup>375</sup> Die zweite Aufgabe bezieht sich auf den Grad der Mitarbeiterbeziehung. Führungskräfte müssen in einem Wandlungsprozess je nach Art des Ansatzes dafür Sorge tragen, dass Mitarbeiter entweder Anweisungen umsetzen oder bei der Ausarbeitung des Zielbildes mit einbezogen werden.<sup>376</sup> Als dritte Aufgabe kann das Interpretieren und Motivieren genannt werden. Führungskräfte sollen Informationen, Prozesse und Er-

<sup>367</sup> Wald (2014, S. 364-367).

<sup>368</sup> Antoni und Syrek (2017, S. 256).

<sup>369</sup> Ford, Piccolo und Ford (2017, S. 26-27).

<sup>370</sup> Blessin und Wick (2017, S. 391).

<sup>371</sup> Blessin und Wick (2017, S. 392).

<sup>372</sup> Blessin und Wick (2017, S. 391): Die Unternehmensleitung ordnet den Wandel an und lässt ihn umsetzen.

<sup>373</sup> Blessin und Wick (2017, S. 393).

<sup>374</sup> Blessin und Wick (2017, S. 392): Die Betroffenen vom Wandel werden an der Ausgestaltung des Wandels unter Berücksichtigung gesetzter Rahmenbedingungen beteiligt.

<sup>375</sup> Blessin und Wick (2017, S. 393-394).

<sup>376</sup> Blessin und Wick (2017, S. 395-396).

gebnisse interpretieren und diese entweder stabilisieren oder als Ausgangsbasis für Weiterentwicklungen nutzen.<sup>377</sup> Weiterhin müssen Führungskräfte in Veränderungsprozessen in der Lage sein, Entscheidungen zu fällen und zu revidieren. Sie müssen nicht programmierte Entscheidungen fällen können, das bedeutet neuartige und unstrukturierte Entscheidungen, die Überlegungen und Abwägungen erfordern, weil es um neue Aufgaben und Herausforderungen geht. Nicht programmierte Entscheidungen stellen eine zentrale Voraussetzung für die Wandlungsfähigkeit dar. Genauso wichtig ist es allerdings, dass Führungskräfte diese Entscheidungen revidieren können, wenn sie sich als unpassend herausstellt. Das Festhalten an vergangenen Entscheidungen lähmt den Wandel und die Entwicklung in einer Organisation.<sup>378</sup> Nicht zuletzt müssen Führungskräfte in Veränderungsprozessen mit Widerständen umgehen können. Wichtig ist dabei, dass Führungskräfte den Wandel gut begründen können, damit die Mitarbeiter den Grund der Veränderung verstehen. Weiterhin ist es hilfreich, wenn die Mitarbeiter der Führungskraft vertrauen.<sup>379</sup> Verschiedene Artikel und Studien verweisen auf die transformationale Führung als geeignetsten Führungsansatz, um Vertrauen aufzubauen. So ist beispielsweise dem Artikel von Yukl (1989) zu entnehmen, dass Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskraft sowie eine erhöhte Motivation das Resultat transformationaler Führung sind.<sup>380</sup> Die Studie von Herold et al. (2008) belegt, dass transformationale Führung eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter spielt, insbesondere dann, wenn die konkreten Arbeitsplätze der Mitarbeiter von dem Wandel betroffen sind.<sup>381</sup> In Veränderungsprozessen trägt die transformationale Führung dazu bei, (neue) Visionen in Unternehmen zu verankern und sie erfolgreich zu realisieren.<sup>382</sup> Felfe (2014) stellt folgende drei Aspekte heraus, die im Rahmen einer transformationalen Führung die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter fördern: Inspirierende Motivation, Mitarbeiter frühzeitig einbinden, sich Zeit nehmen. Durch eine inspirierende Motivation muss den Mitarbeitern vermittelt werden, warum der Zustand nach der Veränderung attraktiver ist als die Gegenwart. Die Mitarbeiter müssen von der Notwendigkeit und Richtigkeit der Veränderungsmaßnahme überzeugt sein. Durch die Einbindung der Mitarbeiter und das Eröffnen von Mitgestaltungsmöglichkeiten kann die Bereitschaft der Mitarbeiter erhöht werden, die Veränderung mitzutragen. Und nicht zuletzt müssen Führungskräfte sich Zeit für jeden Mitarbeiter nehmen, der Unterstützung bei der Entwicklung einer persönlichen Perspektive benötigt und / oder der über Ängste und Sorgen sprechen möchte, die er in dem Zusammenhang mit der Veränderung hat. Voraussetzung für eine erfolgreiche Unterstützung eines Veränderungsprozesses ist es, dass die transformationale Führung und insbesondere die drei hervorgehobenen Elemente bereits vor der Bekanntmachung der geplanten Veränderung gelebt werden.<sup>383</sup>

### 2.2.3 Ansätze mit Blick auf das System und die Kultur

Der Schwerpunkt der Ansätze mit Blick auf das Organisationssystem und die Organisationskultur liegt auf der Betrachtung des holistischen Organisations-

<sup>377</sup> Blessin und Wick (2017, S. 397).

<sup>378</sup> Blessin und Wick (2017, S. 397-398).

<sup>379</sup> Blessin und Wick (2017, S. 398-401).

<sup>380</sup> Yukl (1989, S. 272).

<sup>381</sup> Herold, Fedor, Caldwell und Liu (2008, S. 353-354).

<sup>382</sup> Stock-Homburg und Groß (2019, S. 523).

<sup>383</sup> Felfe und Bittner (2014, S. 11-12).

---

systems und seiner Kultur anstatt auf der Individualebene. Damit wird Führung als komplex, vielschichtig, dynamisch und mehrdeutig angesehen.<sup>384</sup>

Im Gegensatz zu Ansätzen wie Super Leadership oder Shared Leadership, die bereits in hohem Maße auf selbstorganisierten Prozessen aufsetzen, welche aber immer noch als durch die Führungskraft beeinflussbar angesehen werden,<sup>385</sup> geht die **systemische Führung** davon aus, dass Führung Teil eines lebenden (und sozialen) Systems ist, dessen Komplexität es nicht zulässt, Führung in eindeutige und beherrschbare Führer-Geführten-Beziehungen zu zerlegen.<sup>386</sup> Nach der systemischen Führung sind Unternehmen als komplexe Systeme zu betrachten, deren Abteilungen und Mitarbeiter Subsysteme und Elemente in diesem Gesamtsystem darstellen. Da Unternehmen als Systeme viele verschiedene Zustände einnehmen, beziehungsweise mit vielen verschiedenen Reaktionen auf Impulse antworten können, werden sie als komplex bezeichnet. Die vielschichtigen Verhaltensweisen, die von Elementen des Gesamtsystems ausgehen können, und die wandelbaren Wirkmechanismen und Beziehungen zwischen den Elementen beeinflussen die Zustände und Reaktionen des Gesamtsystems. Im Vergleich dazu reagieren einfache Systeme auf einen bestimmten Impuls immer mit derselben Handlung.<sup>387</sup> Die Synergetik, das heißt die „Lehre vom Zusammenwirken“, basiert auf der Annahme, dass komplexe Systeme sich bei verändernden Inputs hin zu einem angepassten Systemzustand verändern und passende Reaktionen generieren werden, ohne dabei abschließend von außen gesteuert zu werden. Diese Fähigkeit komplexer Systeme wird als Selbstorganisation bezeichnet. Ein Input wirkt zwar als Auslöser auf die Veränderung des vorherrschenden Systemzustands ein, aber die Systemreaktion ist aufgrund der Eigendynamik komplexer Systeme nicht vorhersehbar.<sup>388</sup> Die Theorie sozialer Systeme geht davon aus, dass Systeme selbstorganisierende und erhaltende, geschlossene Gesamtheiten mit Kommunikation als Basiselement sind. Spezifische Kommunikation prägt die subjektive Wirklichkeitskonstruktion der Subjekte sowie die dazu passenden Strukturen. In einem Wirtschaftssystem können so beispielsweise markt- oder auch planwirtschaftliche Strukturen geschaffen werden. Die Kommunikation wiederum hängt aber auch von dem konstruierten Wirklichkeitsverständnis und den geschaffenen Strukturen ab und kann somit als sich selbst erhaltend charakterisiert werden. Diese geschlossenen Systeme distanzieren sich von ihrer Umwelt und können folglich nicht von außen gesteuert werden. Betrachtet man diese Annahmen nun im Kontext von Unternehmen, so wird deutlich, dass eine „außenstehende“ Führungskraft die Subsysteme und Elemente eines Systems, beispielsweise eine Abteilung, nicht direkt steuern kann. Das System kann nur durch Selbststeuerung gelenkt werden. Demnach bleibt der Führungskraft nur der Versuch, von außen auf diese Selbststeuerungsprozesse einzuwirken, indem sie mittels entsprechender Kommunikation versucht, Interpretationsmuster zu etablieren, die zu den gewünschten Handlungen, Ergebnissen oder Strukturen führen.<sup>389</sup> Der Ansatz der systemischen Führung erkennt diese Komplexität als wesentlichen Teil effektiver Führung an und versucht nicht, die Komplexität zu beherrschen. Dabei betrachtet systemische Führung nicht nur die dyadische

---

<sup>384</sup> Von Au (2016, S. 13).

<sup>385</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 201).

<sup>386</sup> Blessin und Wick (2017, S. 205).

<sup>387</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 201).

<sup>388</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 201-202).

<sup>389</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 202).

Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sondern versucht aus einem ganzheitlichen Blickwinkel die komplexen Interaktionen zwischen Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und weiteren Kommunikationsgruppen zu ergründen. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis kann eine Führungskraft lediglich als Impulsgeber in dem Gesamtsystem agieren, weshalb führungsbasierte Einflussnahmeversuche von vielen nicht vorhersehbaren, nicht beherrschbaren, selbstregulierenden Einflüssen abhängen, was ihr Gelingen selten macht. Organisationen, die nach der systemischen Führung als unberechenbare, unvorhersehbare und undurchschaubare Systeme gelten, lassen gezielte Eingriffe durch Führungskräfte in Form von eindimensionalen Anweisungen kaum zu. Vielmehr setzt systemische Führung auf einen interaktionalen Führungsansatz mit Kommunikation als konstituierendem Basiselement.<sup>390</sup> Systemische Führung unternimmt den Versuch, Ereignisse, Entscheidungen, Handlungen oder Kommunikation unter Berücksichtigung sachlicher, sozialer und zeitlicher Abhängigkeiten in einen ganzheitlichen Bezugsrahmen zu setzen, um sich von einer isolierten Betrachtungsweise zu lösen.<sup>391</sup> Ohne diese ganzheitliche Betrachtungsweise würden komplexe Problemsituationen trivialisiert, wodurch es zu verschiedenen Fehlern im Umgang mit komplexen Situationen kommen kann.<sup>392</sup>

Bei der **Sozialen Identitätstheorie der Führung**, die ebenfalls zu den Ansätzen mit Blick auf das System und die Kultur gezählt werden kann, besteht das Erkenntnisinteresse darin, zu erkunden, wie Führung in Gruppen entsteht, das heißt wann ein Gruppenmitglied von den anderen Mitgliedern als verantwortlich für die Gruppe angesehen wird.<sup>393</sup> Die Relevanz von Führung in Gruppen machen Haslam, Reicher und Platow (2011) deutlich, indem sie darauf hinweisen, dass Führung nicht zwingend als Interaktion zwischen Führenden und Geführten als Individuen betrachtet werden sollte, sondern vielmehr als Interaktion zwischen Führenden und Geführten als Gruppenmitglieder. Erklärt werden kann diese Betrachtungsweise dadurch, dass Führungspersonen in der Regel die Führung einer bestimmten Gruppe oder Gemeinschaft innehaben, sei es einer politischen Partei, eines Sportteams oder einer Abteilung in einem Unternehmen. Häufig sind Führungspersonen selbst Teil dieser Gruppe oder Gemeinschaft.<sup>394</sup> Der gemeinsamen Gruppenmitgliedschaft von Führungskraft und Geführten und dem Verstehen von sozialen Gruppen sowie Gruppenprozessen kommt im Rahmen des Sozialen Identitätsansatzes der Führung deshalb eine besondere Bedeutung zu.

Der Theorie der Sozialen Identität zufolge hegen Menschen den Wunsch nach einer positiven Selbsteinschätzung, die nicht nur über die personale Identität (ich, mir), sondern auch über die soziale Identität (wir, uns) definiert wird. Sowohl die personale Identität als auch die soziale Identität stellen einen Teil des Selbstkonzeptes dar, welches Antworten auf die Fragen „Wer bin ich?“ und „Als wen sehen mich andere?“ bietet. Die soziale Identität erlangen Menschen durch ihre Mitgliedschaft in sozialen Gruppen. Dabei bestimmen die Eigenschaften und Fähigkeiten derjenigen Gruppen, in denen eine Person Mitglied ist, einen

---

<sup>390</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 202-203).

<sup>391</sup> Blessin und Wick (2017, S. 209); Schirmer und Woydt (2016, S. 203).

<sup>392</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 203-204).

<sup>393</sup> Weibler (2016, S. 159).

<sup>394</sup> Haslam, Reicher und Platow (2011, S. 44).



Teil ihres Selbstkonzepts.<sup>395</sup> Ein geteiltes Verständnis der sozialen Identität in einer Gruppe erzeugt ein gemeinsames „Wir“.<sup>396</sup> Nach Haslam et al. bildet diese gemeinsame soziale Identität die Basis für die erfolgreiche soziale Einflussnahme in Gruppen, durch die wiederum persönliche Ansichten in konsensuelle Überzeugungen gewandelt werden können.<sup>397</sup> Aus dieser Perspektive ist Führung ein Prozess sozialer Einflussnahme, der die Geführten dazu bringt, zu der Erreichung gemeinsamer Ziele beitragen zu wollen.<sup>398</sup> Die Soziale Identitätstheorie der Führung verfolgt die Annahme, dass in Gruppen mit einer geteilten sozialen Identität vier nachfolgend beschriebene Prinzipien ausschlaggebend für eine erfolgreiche Einflussnahme beziehungsweise Führung sind.<sup>399</sup> Allem voran sollte die Führungskraft als typisches sowie vorbildliches Gruppenmitglied und als repräsentativ für die soziale Identität der Gruppe wahrgenommen werden, indem sie die spezifischen Kerneigenschaften der Gruppe verkörpert.<sup>400</sup> Je besser eine Person die Charakteristika, Werte und Normen einer Gruppe repräsentiert, je besser also die Prototypikalität dieser Person ist, desto eher wird sie als Führer der Gruppe anerkannt.<sup>401</sup> Dabei wird angenommen, dass prototypische Führungskräfte nicht nur als Beispiel für das dienen, was die Gruppe gemeinsam hat, sondern auch für das, was die Gruppe von anderen Gruppen abgrenzt und sie anderen Gruppen gegenüber überlegen macht.<sup>402</sup> Darüber hinaus sollte die Führungskraft die Interessen der Gruppe fördern und sich für diese einsetzen. Die Hypothese lautet, dass je stärker die Geführten den Eindruck haben, dass die Führungskraft im Interesse der Gruppe sowie im Einklang mit ihren Werten und Normen handelt, desto einflussreicher ist die Führungskraft in der Gruppe.<sup>403</sup> Das dritte Prinzip lautet, dass Führungskräfte nicht auf den Zeitpunkt warten sollten, zu dem sie und ihre Grundsätze als prototypisch für die Gruppe wahrgenommen werden. Vielmehr gilt es für die Führungskraft, die Gruppenidentität aktiv zu gestalten. Zum einen kann sie dadurch sicherstellen, dass sie als Verkörperung der sozialen Identität der Gruppe wahrgenommen wird. Zum anderen ermöglicht die gezielte Gestaltung einer geteilten sozialen Identität eine Zusammenarbeit zwischen Gruppenmitgliedern und definiert neben der Art und Weise, wie die Gruppenmitglieder interagieren auch die Zielsetzung, auf die sie gemeinsam hinarbeiten. Es wird deutlich, dass Führungskräfte durch die erfolgreiche Gestaltung einer gemeinsamen sozialen Gruppenidentität die Basis für ihren Einfluss legen und die Stärke einer Gruppe als Ganzes nutzen können. Neben der Gestaltung der Gruppenidentität, was für sich allein noch nicht ausreicht, sollte die Führungskraft in der Lage sein, die soziale Identität der Gruppe erlebbar zu machen und in eine soziale Realität zu übersetzen. Konkret könnte die Führungskraft zum Beispiel Teamrituale etablieren, die die soziale Identität der Gruppe veranschaulichen oder Teamsitzungen dementsprechend gestalten.<sup>404</sup> Zusammengefasst werden diese vier Komponenten in dem Modell des Sozialen Identitätsmanagements nach Steffens et al. (2014), welches die vier Dimensionen wie folgt benennt: Gruppenidentität ver-

<sup>395</sup> Kerschreiter und van Dick (2017, S. 719); Weibler (2016, S. 159).

<sup>396</sup> Kerschreiter und van Dick (2017, S. 719-720).

<sup>397</sup> Haslam et al. (2011, S. 46;56).

<sup>398</sup> Steffens et al. (2014, S. 1002).

<sup>399</sup> Haslam et al. (2011, S. 75).

<sup>400</sup> Haslam et al. (2011, S. 75); Steffens et al. (2014, S. 1003).

<sup>401</sup> Weibler (2016, S. 160).

<sup>402</sup> Haslam et al. (2011, S. 106).

<sup>403</sup> Haslam et al. (2011, S. 133); Kerschreiter und van Dick (2017, S. 728).

<sup>404</sup> Haslam et al. (2011, S. 75;143-145); Kerschreiter und van Dick (2017, S. 730-731).

körpern (*Identity Prototypicality*), gemäß der Gruppenidentität handeln sowie sich für gemeinsame Interessen der Gruppe einsetzen (*Identity Advancement*), die Gruppenidentität gestalten (*Identity Entrepreneurship*) und die Gruppenidentität erlebbar machen (*Identity Impresarioship*).<sup>405</sup>

Die Soziale Identitätstheorie der Führung gilt als Erweiterung bisheriger Führungstheorien, da sie im Gegensatz zu der klassischen Führungsforschung, die sich auf interpersonale und dyadische Prozesse fokussiert, den gruppenbasierten Charakter der Herausbildung von Führung unterstreicht und auf die Relevanz der Zugehörigkeit von Führungskräften zu einer Gruppe hinweist.<sup>406</sup> Die zentrale Rolle, die individuellen Qualitäten von Führungspersonen in bisherigen Betrachtungen des Themas Führung zugesprochen wird, verliert in der sozialen Identitätstheorie der Führung an Bedeutung. Vielmehr wird sich an sozialen Gruppen und Gruppenprozessen orientiert und untersucht, wie Führung in diesem Kontext ermöglicht wird.<sup>407</sup> Kritisch anzumerken ist, dass die soziale Identitätstheorie der Führung die Prozesse, die dazu führen, dass nicht prototypische Führungskräfte in Führungsrollen kommen und dort erfolgreich sind, nicht hinreichend erklären kann. Weiterhin wurde bislang noch nicht ausreichend untersucht, wie die Herausforderung von Führung über Gruppengrenzen hinweg bewältigt werden kann und wie sich die Weiterentwicklung von Arbeits- und Teamstrukturen (z.B. der Anstieg von international verteilten Teams) auf die Gestaltung von sozialen Identitäten auswirkt.<sup>408</sup>

## 2.2.4 Partizipative Ansätze

Mit den partizipativen Ansätzen wird eine zunehmende Abkehr von hierarchischen und autoritären Führungsansätzen dargestellt. In den Mittelpunkt rücken die Einbeziehung der Mitarbeiter und die Flexibilisierung der Führung.<sup>409</sup>

Als Konsequenz der dezentralen und dynamischen Arbeitswelt, in der es für Führungskräfte eine zunehmende Herausforderung darstellt, die hohe Anzahl von geforderten Entscheidungen innerhalb kurzer Zeiträume zu treffen, ihre Mitarbeiter zeitnah darüber in Kenntnis zu setzen und Anweisungen zu geben, wird immer häufiger über Führungsansätze nachgedacht, die eine größere Selbstständigkeit der Mitarbeiter fordern.<sup>410</sup> Die **Super Leadership-Theorie** ist einer dieser Führungsansätze. In der Super Leadership-Theorie wird die Annahme verfolgt, dass Führungskräfte bei ihren Mitarbeitern die Fähigkeit zur Selbstführung, das bedeutet die Fähigkeit sich selbstständig zu organisieren, zu motivieren und ergebnisorientiert zu arbeiten, entwickeln sollen.<sup>411</sup> Die Vorgesetzten nehmen nun nicht länger die Rolle der traditionellen Führungskraft wahr, sondern die des Super Leaders.<sup>412</sup> Dabei ist es ihre Aufgabe, die Voraussetzungen für eine zielgerichtete Selbststeuerung der Mitarbeiter in Bezug auf die Aufgabenerfüllung zu schaffen. Sobald die Mitarbeiter die Fähigkeit der

<sup>405</sup> Steffens et al. (2014, S. 1003-1005); Weibler (2016, S. 163-164).

<sup>406</sup> Weibler (2016, S. 163-164).

<sup>407</sup> Haslam et al. (2011, S. 45).

<sup>408</sup> Kerschreiter und van Dick (2017, S. 738); Weibler (2016, S. 165).

<sup>409</sup> Von Au (2016, S. 13).

<sup>410</sup> Lippold (2019, S. 30); Schirmer und Woydt (2016, S. 191).

<sup>411</sup> Lippold (2019, S. 30); Schirmer und Woydt (2016, S. 192); Stock-Homburg (2010, S. 538); Weibler (2016, S. 358-359).

<sup>412</sup> Weibler (2016, S. 359).

Selbststeuerung erlangt haben, werden sie als Self Leader bezeichnet.<sup>413</sup> Während des Lernprozesses, den die Mitarbeiter zur Erlangung der Selbststeuerungsfähigkeiten durchlaufen müssen, agiert der Super Leader als Begleiter, der den Lernprozess fördert.<sup>414</sup> Dabei geht die Super Leadership-Theorie davon aus, dass auf Führung trotz des Ziels der Selbststeuerung der Mitarbeiter nicht verzichtet werden kann. Vor allem in der Phase des Einführens und des Lernens von Selbststeuerung sei die hierarchische Führung von großer Bedeutung.<sup>415</sup> Die Entwicklung und erfolgreiche Umsetzung von Self Leadership durch Super Leadership sollte nach Manz und Sims entlang eines siebenstufigen Prozesses erfolgen.<sup>416</sup> Im ersten Schritt auf dem Weg zum Super Leader sollten Führungskräfte zunächst selbst lernen, wirksame Self Leader zu sein und diese Fähigkeit sollten sie dann in einem zweiten Schritt vor ihren Mitarbeitern demonstrieren. Anschließend sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu der Setzung eigener Ziele ermutigen (dritter Schritt), positive Denkmuster an ihre Mitarbeiter übermitteln und fördern (vierter Schritt), ein Belohnungssystem anregen, welches mit den Prinzipien von Selbstführung im Einklang steht (fünfter Schritt), die Selbstführung von Teams unterstützen (sechster Schritt) sowie eine Kultur der Selbstführung in der gesamten Organisation entwickeln (siebter Schritt).<sup>417</sup> Als Kritik an der Super Leadership-Theorie ist aufzuführen, dass der Druck, Führungserfolg zu erzielen, zu einem großen Teil den Mitarbeitern auferlegt wird.<sup>418</sup> Weiterhin muss kritisch beleuchtet werden, ob der Super Leadership-Ansatz in allen (Unternehmens-)Bereichen sinnvoll eingesetzt werden kann.<sup>419</sup> Vielmehr sollte der Ansatz entsprechend der Situation auf Anwendbarkeit geprüft werden.<sup>420</sup> Zu dem Super Leadership-Ansatz gibt es derzeit noch keine ausreichenden empirischen Befunde.<sup>421</sup>

Ein weiterer Ansatz, der versucht, Wege zu finden, den in der komplexen und dynamischen Arbeitswelt gestiegenen Anforderungen an die Führung gerecht zu werden, ist **Shared Leadership**, das heißt die **geteilte Führung**.<sup>422</sup> Die VUCA-Umwelt, in der Unternehmen sich heute bewegen, macht es Führungskräften schwer, die Vielzahl an Themen und Problemen, mit denen ihr Team konfrontiert wird, als Alleinentscheider zu bewältigen. Der Ansatz des Shared Leadership beschäftigt sich deshalb mit der Frage, wie es gelingen kann, die Führungsrolle zeitweise auf unterschiedliche Teammitglieder zu verteilen.<sup>423</sup> Ein zweiter Grund, weshalb der Ansatz immer mehr in das Zentrum des Interesses rückt, ist die Forderung nach demokratischeren Unternehmen und neuen Führungskulturen, die insbesondere von den jüngeren Arbeitnehmergenerationen, den Digital Natives, erhoben wird.<sup>424</sup> Aus einer Vielzahl an Definitionen von Shared Leadership soll die Definition von Werther (2013) herangezogen werden, die Shared Leadership wie folgt beschreibt: „Geteilte Führung ist ein dy-

<sup>413</sup> Manz und Sims (1991, S. 23); Stock-Homburg (2010, S. 538), (2013, S. 515).

<sup>414</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 192); Weibler (2016, S. 359).

<sup>415</sup> Weibler (2016, S. 359).

<sup>416</sup> Manz und Sims (1991, S. 23); Schirmer und Woydt (2016, S. 192); Weibler (2016, S. 359).

<sup>417</sup> Manz und Sims (1991, S. 23-30); Weibler (2016, S. 359-360).

<sup>418</sup> Lippold (2019, S. 31); Schirmer und Woydt (2016, S. 193).

<sup>419</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 193); Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 364); Weibler (2016, S. 360-361).

<sup>420</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 193).

<sup>421</sup> Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013, S. 364).

<sup>422</sup> Kauffeld et al. (2019, S. 123-124); Schirmer und Woydt (2016, S. 195).

<sup>423</sup> Kauffeld et al. (2019, S. 123-124).

<sup>424</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 195); Werther (2016, S. 171).

namischer sozialer Einflussprozess innerhalb eines Teams oder einer Organisation, bei dem mehrere formelle oder informelle Führungspersonen gemeinsam (d.h. zu gleicher Zeit) oder rotierend (d.h. zu verschiedenen Zeiten) auf ein kollektives Ziel hinwirken.“<sup>425</sup> Dieser Definition zufolge baut Shared Leadership auf der Annahme auf, dass zwei oder mehr Personen formellen oder informellen Führungseinfluss innerhalb eines Teams oder einer Organisation ausüben müssen, um dem geteilten Aspekt der Führung nachzukommen.<sup>426</sup> Somit lässt sich auch erklären, weshalb ein Verständnis von Shared Leadership oder geteilter Führung verbreitet ist, welches die Teilung der Führungsrolle durch zwei Führungskräfte in Teilzeit umfasst.<sup>427</sup> Weiterhin kann aus der Definition abgeleitet werden, dass Shared Leadership nicht als eigenständiger Führungsstil verstanden werden sollte, da die unterschiedlichen Personen, die Führungseinfluss ausüben, durchaus unterschiedliche Führungsstile anwenden können.<sup>428</sup> Im Zentrum von Shared Leadership stehen also wechselseitige Einflussprozesse und die laterale Verteilung von Führung auf mehrere Personen in einem Team oder in einer Organisation.<sup>429</sup> Dabei können die Expertise, der Aufgabenbedarf und die zur Verfügung stehenden Kapazitäten darüber entscheiden, welche Teammitglieder zu einem bestimmten Zeitpunkt Führungsaufgaben übernehmen.<sup>430</sup> Shared Leadership stellt in keiner Weise einen Widerspruch zu der klassischen Führung dar, sondern kann in entsprechender Ausgestaltung parallel zu der klassischen Führung auftreten und sie ergänzen.<sup>431</sup> Häufig werden als positive Wirkungen von Shared Leadership eine höhere Effektivität der Teams, eine ausgeprägtere Vertrauensbasis zwischen den Teammitgliedern und in die Abteilung, eine bessere Kooperation und eine erhöhte Motivation genannt.<sup>432</sup> Shared Leadership kann indessen auch negative Effekte bewirken. So könnte geteilte Führung durch eine Laissez-faire-Führung, bei der Teammitglieder sich ihrer Verantwortung entziehen, destruktiv wirken. Das Laissez-faire-Führungshandeln könnte sich darin zeigen, dass Teammitglieder weder Interesse an den Arbeitsergebnissen ihrer Teamkollegen haben, noch ansprechbar für sie sind.<sup>433</sup> Weiterhin sei die Gefahr der destruktiven Machtausübung durch Teamkollegen erwähnt, die ebenfalls zu den Negativeffekten zählt.<sup>434</sup> In dem Kontext komplexer Aufgaben, in denen mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden, und unter den Voraussetzungen, dass ein Team bezüglich seiner personalen Zusammensetzung stabil ist sowie dass der organisationale Kontext förderlich für die Selbstführung von Mitarbeitern ist, kann man von einem Mehrwert des Shared Leadership ausgehen.<sup>435</sup> Eine partizipative Organisationsumgebung und ein Vorgesetzter, der als Super Leader agiert und geteilte Führung fördert, kann das Entstehen von Shared Leadership begünstigen.<sup>436</sup> Ferner kann die Führungskraft die Entwicklung erforderlicher Selbstführungsfähigkeiten

---

<sup>425</sup> Werther (2013, S. 13).

<sup>426</sup> Werther (2016, S. 173).

<sup>427</sup> Lippold (2019, S. 32); Werther (2016, S. 183).

<sup>428</sup> Werther (2016, S. 173).

<sup>429</sup> Lang und Rybnikova (2014b, S. 162); Schirmer und Woydt (2016, S. 196).

<sup>430</sup> Kauffeld et al. (2019, S. 124); Lang und Rybnikova (2014b, S. 163); Shondrick, Dinh und Lord (2010, S. 971-973); Wegge und von Rosenstiel (2019, S. 301-302).

<sup>431</sup> Kauffeld et al. (2019, S. 124); Schirmer und Woydt (2016, S. 196).

<sup>432</sup> Wegge und von Rosenstiel (2019, S. 302).

<sup>433</sup> Wegge und von Rosenstiel (2019, S. 302-303).

<sup>434</sup> Wegge und von Rosenstiel (2019, S. 302).

<sup>435</sup> Wegge und von Rosenstiel (2019, S. 303-304).

<sup>436</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 198); Wegge und von Rosenstiel (2019, S. 304).

der Teammitglieder unterstützen, den Einsatz dieser Selbstführungsfähigkeiten einfordern, ein Umfeld schaffen, in dem Fehler zugelassen werden, das Geben von Antworten vermeiden und stattdessen Fragen stellen, Kreativität und Eigeninitiative bei den Mitarbeitern wecken, das Anweisen und Befehlen minimieren und das eigenständige Treffen von Entscheidungen auf Individual- und Gruppenebene anregen, um Shared Leadership aufzubauen.<sup>437</sup>

Aufbauend auf den Vorüberlegungen zu Super und Self Leadership und als eine praxisbezogene Ausprägung von Shared Leadership, stellt **agile Führung** die autonome Arbeitsweise der Mitarbeiter in den Vordergrund.<sup>438</sup> Dabei sollen Führungskräfte Verantwortung an die Mitarbeiter abgeben, die eigeninitiativ und selbstständig mit Blick auf die Kundenwünsche Probleme lösen und Entscheidungen treffen sollen, anstatt starren Prozessen zu folgen.<sup>439</sup> Die Mitarbeiter sollen interdisziplinär sowie iterativ arbeiten und Arbeitsabläufe und Prioritäten regelmäßig kritisch hinterfragen.<sup>440</sup> Die Verantwortungsabgabe an und die Selbstorganisation von agilen Teams entspricht dem Konzept der geteilten Führung, bei dem Führungsaufgaben von mehreren Teammitgliedern ausgeübt werden.<sup>441</sup> Führungskräften kommt bei diesem Ansatz die Rolle zu, eine Vision an das Team zu vermitteln sowie die Rahmenbedingungen und die erforderliche Kultur dafür zu schaffen, dass eine selbstorganisierte Arbeitsweise möglich wird.<sup>442</sup> Sie werden demnach eher als Dienstleister für ihre Mitarbeiter und ihr Team angesehen.<sup>443</sup> Diese Sicht auf die Führungsrolle spiegelt sich in dem Servant Leadership Ansatz wider, bei dem die Führungskraft nicht dadurch motiviert ist, Macht auszuüben, sondern dadurch, dem Team und den einzelnen Mitarbeitern zu dienen.<sup>444</sup> Aus Sicht der Autorin bleibt fraglich, ob die Begrifflichkeit *agile Führung* passend gewählt ist, da angenommen werden kann, dass es in vollkommen selbstständigen und eigenverantwortlichen Teams keiner formalen Führung bedarf. Dennoch findet der Begriff *agile Führung* in der Literatur Anwendung und soll hier daher nicht unerwähnt bleiben.

## 2.2.5 Ansätze mit Blick auf Sinn, Neurowissenschaft und Gesundheit

Mit den Ansätzen, die ihren Schwerpunkt auf Sinn, Neurowissenschaft und Gesundheit legen, wird der Forderung nachgegangen, in Zeiten, in denen die psychosoziale Lage angespannt ist, verstärkt auf Werte und Gesundheit zu achten. Führungsmodelle wie die emotionale Führung, die spirituelle Führung und Neuroleadership zählen zu diesen Ansätzen.<sup>445</sup> Ansätze mit Blick auf Sinn, Neurowissenschaft und Gesundheit basieren auf der Erkenntnis, dass menschengerechtes, emotionales, mitarbeiterorientiertes und partnerschaftliches Führen sowie ein Umfeld, welches diese Werte lebt, sich positiv auf die Motivation und das Wohlbefinden sowie auf die Arbeitsleistung von Menschen auswirken.<sup>446</sup>

<sup>437</sup> Wegge und von Rosenstiel (2019, S. 304).

<sup>438</sup> Kauffeld et al. (2019, S. 126); Lippold (2019, S. 33); Schirmer und Woydt (2016, S. 196).

<sup>439</sup> Kauffeld et al. (2019, S. 126).

<sup>440</sup> Von Au (2016, S. 16).

<sup>441</sup> Berninger-Schäfer (2019, S. 64).

<sup>442</sup> Kauffeld et al. (2019, S. 126).

<sup>443</sup> Von Au (2016, S. 16).

<sup>444</sup> Berninger-Schäfer (2019, S. 65).

<sup>445</sup> Von Au (2016, S. 13-14).

<sup>446</sup> Von Au (2016, S. 17).

Da sich die Ansätze mit den Schwerpunkten Sinn, Neurowissenschaft und Gesundheit auf Erkenntnisse der Neurowissenschaft und der Psychologie, wie beispielsweise auf Erkenntnisse über die Funktionsweise des menschlichen Gehirns, stützen und ihre Erläuterung den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde, sollen sie hier nicht im Einzelnen vorgestellt werden. Darüber hinaus spielen diese Ansätze keine zentrale Rolle in der Analyse der vorliegenden Arbeit. Nichtsdestotrotz sind einige neue Führungsansätze in ihrem Schwerpunkt durch Aspekte wie Sinn und Gesundheit geprägt und daher soll dieser Fokus neuer Führungsansätze nicht unerwähnt bleiben.

Die Abbildungen im Anhang A bis D stellen die in den Abschnitten 2.1.1 *Eigenchaftsorientierte Führungsansätze*, 2.1.2 *Verhaltensorientierte Führungsansätze* und 2.1.3 *Situationstheorien* sowie in dem Abschnitt 2.2 *Neue Führungsansätze* beschriebenen Führungstheorien und -modelle zusammenfassend gegenüber. Dabei wird ein vergleichender Überblick über den Führungskontext der verschiedenen Ansätze, ihren Empfehlungen und dem zugrunde gelegten Verständnis von Führungserfolg gegeben.

## 2.3 Forschungsstand zu Digital Leadership

Die Recherche des Forschungsstandes zu Digital Leadership hat in den Datenbanken Scopus, Web of Science sowie PsycINFO stattgefunden. Die Wahl dieser drei Datenbanken ist darin begründet, dass das Themengebiet der Führung sowohl in den Wirtschaftswissenschaften als auch in anderen Wissenschaftsgebieten, wie in der Psychologie und Soziologie, untersucht wird und die Recherche somit nicht auf ein Fachgebiet beschränkt werden sollte. Scopus, als multidisziplinäre Datenbank, bietet die Möglichkeit, Forschungsliteratur unter anderem aus den Disziplinen Naturwissenschaften, Sozialwissenschaften und Geisteswissenschaften zu finden.<sup>447</sup> Ähnlich wie bei Scopus sind auch in der Aufsatzdatenbank Web of Science Forschungsarbeiten aus den Gebieten der Gesellschafts- und Sozialwissenschaften zu finden und auch die Nachbardisziplinen wie die Sozialmedizin und die Psychologie sind eingeschlossen.<sup>448</sup> In der Datenbank PsycINFO kann unter anderem nach Zeitschriftenaufsätzen, Forschungsberichten und Fallstudien in dem Bereich Psychologie und verwandten Bereichen, wie beispielsweise der Soziologie, recherchiert werden.<sup>449</sup>

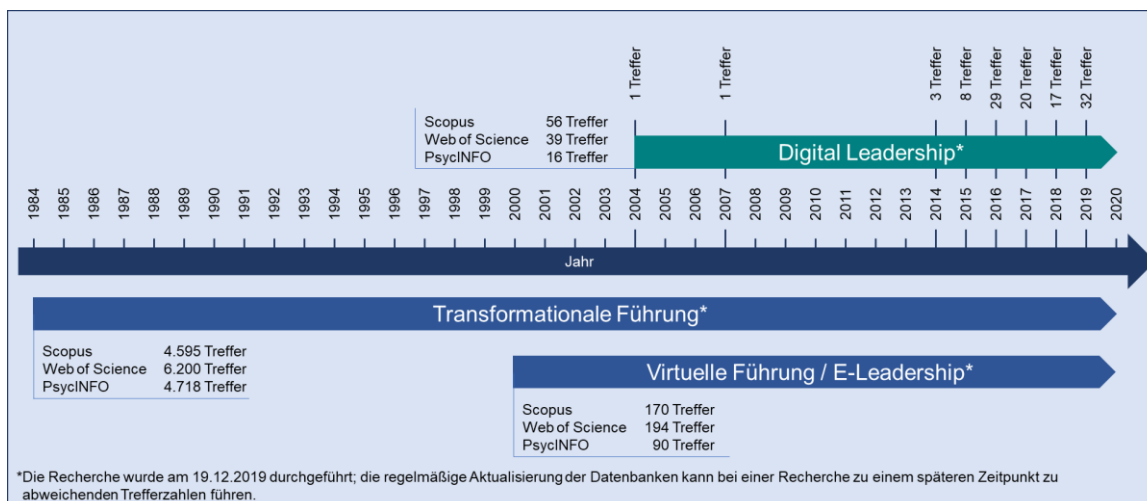
Um einen Vergleich ziehen zu können, wurde in den Datenbanken auch nach den Begriffen *Virtual Leadership* beziehungsweise *E-Leadership* sowie *Transformational Leadership* gesucht. Die transformationale Führung gilt als das am häufigsten erforschte Konstrukt innerhalb der Führungstheorie<sup>450</sup> und kann somit als Maßstab herangezogen werden, um aufzuzeigen, wie ein Suchergebnis für einen gut erforschten Ansatz aussieht. Virtuelle Führung beziehungsweise E-Leadership steht in erkennbarer Nähe zu Digital Leadership, ist aber ein Ansatz, der bereits einige Jahre vor Digital Leadership an Relevanz gewann und dient daher zu einem weiteren Vergleich. Hinsichtlich der Suchergebnisse ergibt sich folgendes Bild:

<sup>447</sup> Hochschule Hannover (2019b).

<sup>448</sup> Hochschule Hannover (2019c).

<sup>449</sup> Hochschule Hannover (2019a).

<sup>450</sup> Weibler (2016, S. 339).



**Abbildung 12: Suchergebnisse zu Digital Leadership<sup>451</sup>**

Aus der Recherche wird die Erkenntnis gewonnen, dass das Phänomen *Digital Leadership* derzeit noch relativ unerforscht ist. Gegenwärtig gibt es nur wenige Studien, die die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Mitarbeiterführung und somit Digital Leadership untersuchen.<sup>452</sup> Die Suchergebnisse für Digital Leadership zeigen mit 56 (Scopus), 39 (Web of Science) beziehungsweise 16 (PsycINFO) Treffern auf, dass sich bislang wenig empirische Untersuchungen mit dem Ansatz befassen haben. Hinzu kommt noch, dass nach Durchsicht der Abstracts der gefundenen Veröffentlichungen festzustellen ist, dass die Mehrheit der gefundenen Publikationen entweder in keinem Zusammenhang zu der Forschungsfrage der vorliegenden Masterarbeit steht oder dass die Forschungsarbeiten die Ansätze der virtuellen Führung beziehungsweise E-Leadership unter der Verwendung des Begriffs *Digital Leadership* untersuchen. Folglich ließen sich in der Datenbank Scopus 17, in Web of Sciences 21 und in PsycINFO 4 Publikationen identifizieren, die potenziell relevante Informationen für die Beantwortung der Forschungsfrage beinhalten. Dieses Ergebnis ist wenig verwunderlich, wenn man berücksichtigt, dass das Phänomen *Digital Leadership* erst in den letzten Jahren in das Zentrum des Interesses von Unternehmen gerückt ist und die Mehrheit der einschlägigen Publikationen zwischen den Jahren 2017 und 2019 erschienen sind. Zwar beschäftigen sich Unternehmen und auch die Beratungsbranche bereits mit dem Thema, in der wissenschaftlichen Führungsforschung wird es aber bislang kaum untersucht.<sup>453</sup> Die digitale Transformation und somit der Ansatz des Digital Leadership stecken in vielen Unternehmen noch in den Kinderschuhen und daher liegen begrifflicherweise wenig konkrete Aussagen diesbezüglich vor und auch die Forschung ist noch nicht so weit, bereits empirische Ergebnisse vorlegen zu können.<sup>454</sup>

<sup>451</sup> Eigene Darstellung.

<sup>452</sup> Bohlen (2019, S. 281).

<sup>453</sup> Dörr, Albo und Monastiridis (2018, S. 38).

<sup>454</sup> Bohlen (2019, S. 280).

### 3 Methodik

In diesem Kapitel wird auf die methodische Konzeption der vorliegenden Arbeit eingegangen. Neben der Darstellung des Vorgehens bei der Literaturrecherche und der Darstellung der Untersuchungsgrundlage umfasst dieses Kapitel die Herleitung des Kategoriensystems, welches die Grundlage der Analyse bildet, sowie die Beschreibung des Analyseablaufs.

#### 3.1 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Masterarbeit untersucht das recht neue und somit relativ unerforschte Phänomen *Digital Leadership* mit dem Hauptziel, ein grundlegendes Begriffsverständnis zu erarbeiten. Das Untersuchungsvorhaben ist demnach durch eine explorative beziehungsweise erkundende Vorgehensweise geprägt. Darin begründet sich die Wahl einer qualitativen Inhaltsanalyse als methodischer Ansatz, da sie neben weiteren Methoden, wie beispielsweise einer offenen Befragung oder einer Feldbeobachtung, kennzeichnend für explorative Untersuchungen ist.<sup>455</sup> Weiterhin spricht für die Wahl eines qualitativen empirischen Verfahrens und gegen die Wahl eines quantitativen Verfahrens, dass die Fragestellung der Masterarbeit auf das Beschreiben und Verstehen des Konstrukts *Digital Leadership* ausgerichtet ist. Die Forschungsfrage zielt nicht darauf ab, mögliche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu ermitteln, sondern darauf, auf Basis verbaler Daten die Bedeutung des Begriffs *Digital Leadership* interpretativ zu erschließen.<sup>456</sup> In der quantitativen Forschung wird häufig eine Kausalerklärung angestrebt,<sup>457</sup> weshalb eine quantitative empirische Untersuchung als angemessenes Vorgehen für die vorliegende Masterarbeit ausgeschlossen werden kann. Das Konstrukt *Digital Leadership* soll nicht anhand weniger ausgesuchter Merkmale mit Zahlenwerten belegt und ausgewertet werden,<sup>458</sup> sondern vielmehr ist es das Ziel, das Konstrukt *Digital Leadership* in seiner Gesamtheit und Komplexität zu beschreiben und zu analysieren. Von Befragungen, zum Beispiel in Form von Experteninterviews, und einer Feldforschung wird abgesehen, da in verschiedenen Studien belegt wird, dass das Phänomen *Digital Leadership* in der Praxis deutscher Unternehmen noch nicht flächendeckend verankert ist.<sup>459</sup> Somit wird angenommen, dass eine ausreichende Anzahl an Experten, die über erforderliches theoretisches Wissen oder Erfahrung verfügen, genauso wenig hätte ermittelt werden können wie ein Umfeld, in dem Digital Leadership in der Praxis in Form von einer Feldforschung hätte beobachtet werden können.

Generell ist die Inhaltsanalyse, auch Medienresonanzanalyse oder in der englischen Literatur Content Analysis genannt,<sup>460</sup> eine empirische Methode, mit deren Hilfe man Inhalte von Texten oder anderen Medienprodukten (Spielfilme, Reden, Artikel, etc.) beschreiben und vergleichen kann.<sup>461</sup> Vorrangiges Ziel einer Inhaltsanalyse ist es, in Hinblick auf eine Forschungsfrage eine gewisse

<sup>455</sup> Bortz und Döring (2006, S. 50-51).

<sup>456</sup> Hussy, Schreier und Echterhoff (2013, S. 192).

<sup>457</sup> Hussy et al. (2013, S. 191).

<sup>458</sup> Brosius, Haas und Koschel (2016, S. 4).

<sup>459</sup> Kasten und Diehl (2017, S. 9;13); van Dick, Gross, Helfritz, Holz und Stickling (2016, S. 7); Velten, Janata, Hille und Michel (2015, S. 28-30).

<sup>460</sup> Brosius et al. (2016, S. 137).

<sup>461</sup> Brosius et al. (2016, S. 139); Hussy et al. (2013, S. 256).



Menge an Texten anhand von relevanten Merkmalen zu klassifizieren und Komplexität zu reduzieren. Dadurch wird das Erkennen von strukturellen Zusammenhängen möglich und es lassen sich systematische Vergleiche zwischen Inhalten ziehen.<sup>462</sup> Das Ergebnis der Inhaltsanalyse ist die zusammenfassende Deutung des durchgearbeiteten Materials,<sup>463</sup> mittels derer die Beantwortung der Forschungsfrage angestrebt wird.

Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein Ansatz innerhalb des breit gefächerten Gebiets der Inhaltsanalyse, in dem das Textverstehen und die Textinterpretation eine zentrale und somit eine größere Rolle einnehmen als in der klassischen Inhaltsanalyse, die sich auf den offensichtlichen Inhalt des Materials beschränkt.<sup>464</sup> Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse, die evaluative qualitative Inhaltsanalyse und die typenbildende qualitative Inhaltsanalyse stellen drei grundlegenden Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse dar, die in der Forschung besonders häufig Anwendung finden und denen unterschiedliche Vorgehensweisen zugrunde liegen.<sup>465</sup> Die Wahl des passenden Verfahrens hängt von der konkreten Forschungsfrage ab. In dem Kontext explorativer oder beschreibender Untersuchungen ist die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse den anderen beiden Methoden vorzuziehen, weshalb dieser Ansatz für die vorliegende Masterarbeit als der adäquateste Ansatz angesehen wird.<sup>466</sup> In Abgrenzung zu der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse, bei der Inhalte in der Regel anhand von Ordinalskalen klassifiziert und bewertet werden,<sup>467</sup> und der typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse, die komplexere Analysen zulässt und oftmals auf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse aufsetzt,<sup>468</sup> geht es bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse um das Identifizieren und Systematisieren von Themen und Subthemen und die Analyse ihres Zusammenspiels.<sup>469</sup>

### 3.2 Literaturrecherche und Untersuchungsgrundlage

Die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse umfasst das Sichten, Analysieren und Kategorisieren aller Quellen, die das Konzept *Digital Leadership* untersuchen oder diskutieren. Die Grundlage dafür wird durch eine ausführliche und systematische Literaturrecherche geschaffen, die als Vorgehen zur Identifikation der verfügbaren Literatur mit Bezug auf eine bestimmte Forschungsfrage, ein Forschungsgebiet oder ein Thema von Interesse beschrieben werden kann.<sup>470</sup> Mittels der systematischen Literaturrecherche soll sichergestellt werden, dass verfügbare Literatur und Studien möglichst umfassend in die Analyse einbezogen werden, um die Gesamtheit der Sichtweisen auf das Konstrukt *Digital Leadership* zu erfassen.

Begonnen wurde die Literaturrecherche in Bibliothekskatalogen und Internetdatenbanken, um einen Überblick über das Untersuchungsthema zu erlangen und

---

<sup>462</sup> Früh (2017, S. 44).

<sup>463</sup> Bortz und Döring (2006, S. 332).

<sup>464</sup> Kuckartz (2016, S. 26-27).

<sup>465</sup> Kuckartz (2016, S. 48).

<sup>466</sup> Kuckartz (2016, S. 51-52).

<sup>467</sup> Kuckartz (2016, S. 123).

<sup>468</sup> Kuckartz (2016, S. 143).

<sup>469</sup> Kuckartz (2016, S. 123).

<sup>470</sup> Kitchenham (2007, VI).

einführende Literatur zu identifizieren.<sup>471</sup> Dabei wurden folgende elektronische Kataloge und Datenbanken herangezogen: Gesamtkatalog Hannover (HOBSY), Gemeinsamer Verbundkatalog (GVK), Karlsruher Virtueller Katalog (KVK), Elektronische Zeitschriftenbibliothek (EZB), SpringerLink, PsycINFO, Web of Science sowie Scopus. Recherchiert wurde unter Nutzung der feststehenden Wortgruppen *Digital Leadership*, *Digitale Führung*, *Leadership 4.0*, *Führung 4.0* und *Leadership in the Digital Age*. Weiterhin wurden synonyme Suchbegriffe wie *elektronisch*, *virtuell*, *Führung*, *Leitung*, *Management*, *Personalführung* und *Mitarbeiterführung* in verschiedenen Kombinationen eingegeben (siehe Abbildung 13).

Thema	Digital Leadership	
Problemstellung	Digital Leadership – Bahnbrechendes Führungskonzept oder Buzzword ohne Mehrwert?	
Operatoren	Oder ↓	Und ↔
Synonyme	<u>Digital</u> : electronic, virtual, elektronisch, virtuell	<u>Leadership</u> : Führung, Leitung, Management, Personalführung, Mitarbeiterführung
Suche nach einer feststehenden Wortgruppe	(Digital Leadership), (Digitale Führung), (Leadership 4.0), (Führung 4.0), (Leadership in the Digital Age)	

**Abbildung 13: Suchbegriffe der Literaturrecherche<sup>472</sup>**

Neben der Recherche in den oben angegebenen Katalogen und Datenbanken wurde außerdem in den Fußnoten und Literaturverzeichnissen bereits bekannter, einschlägiger Quellen nach Hinweisen auf weitere relevante Publikationen gesucht.

Selektiert wurde die recherchierte Literatur nach drei Kriterien. Zum einen wurde die Literatur nach ihrer Sprache selektiert (nur deutsch- und englischsprachige Publikationen wurden genutzt) und zum anderen wurde nur Literatur herangezogen, bei der nach Durchsicht der Kurzfassung festgestellt wurde, dass Digital Leadership als eines der Hauptthemen untersucht oder beschrieben und nicht nur als ein Randthema behandelt wird. Weiterhin wurden solche Quellen aussortiert, die ausschließlich Inhalte zu einem speziellen Führungsthema boten, wie zum Beispiel zu dem Thema Führen virtueller Teams, und nicht den gesamten Bereich der Führung in der digitalen Transformation abdeckten.

Mithilfe der Literaturrecherche und nach der Vorauswahl der Literatur konnten 52 Quellen identifiziert werden, die die Untersuchungsgrundlage der qualitativen Inhaltsanalyse bilden und zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen werden. Die Untersuchungsgrundlage besteht mehrheitlich aus Monographien und Beiträgen in Sammelwerken, die zwischen den Jahren 2016 bis 2019 veröffentlicht wurden und dem Thema Digital Leadership ein Kapitel oder das gesamte Werk widmen. Des Weiteren wurden Zeitschriftenartikel und Studien ausgewertet und im Internet wurde nach relevanten Quellen, wie zum Beispiel nach Videos, gesucht.

<sup>471</sup> Bortz und Döring (2006, S. 47).

<sup>472</sup> Eigene Darstellung.

### 3.3 Herleitung des Kategoriensystems

Charakteristisch für die qualitative Inhaltsanalyse ist ihre kategorienbasierte Vorgehensweise, die eine vollumfängliche Klassifizierung und Kategorisierung der zu untersuchenden Daten vorsieht.<sup>473</sup> Die Daten, die in der vorliegenden Arbeit vornehmlich aus Texten bestehen, werden in Bezug auf Merkmale, die für die Forschungsfrage relevant sind, klassifizierend beschrieben.<sup>474</sup> Für diese Klassifizierung werden Kategorien herangezogen, die in ihrer Gesamtheit als Kategoriensystem oder Codesystem bezeichnet werden.<sup>475</sup> Das Kategoriensystem ist demnach das zentrale Erhebungsinstrument der Inhaltsanalyse, mit dem festgelegt wird, was genau untersucht werden soll.<sup>476</sup> Bei der Entwicklung des Kategoriensystems können drei unterschiedliche Verfahren angewandt werden. Die A-priori-Kategorienbildung, die auch unter der Bezeichnung *deduktive Kategorienbildung* bekannt ist, sieht vor, dass die Kategorien theoriegeleitet auf Basis verfügbarer Literatur, Hypothesen oder bereits vorhandenen Systemen zur inhaltlichen Strukturierung gebildet werden, bevor das Datenmaterial gesichtet wird.<sup>477</sup> Mittels *induktiver Kategorienbildung* können Kategorien empiriegeleitet, das heißt direkt aus dem Material, abgeleitet werden.<sup>478</sup> Und schließlich können die beiden Arten der Kategorienbildung zu einer Mischform kombiniert werden, die dann als deduktiv-induktive Kategorienbildung bezeichnet wird.<sup>479</sup> Wie bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse üblich, wird auch in der vorliegenden Arbeit auf eine Mischform der Kategorienbildung zurückgegriffen, bei der in einem ersten Schritt Hauptkategorien definiert werden, die dann anhand des Materials verfeinert oder ergänzt werden.<sup>480</sup> Durch die deduktiv-induktive Kategorienbildung wird dem Umstand Rechnung getragen, dass aus der Theorie mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht alle relevanten Aspekte für die Kategorisierung abgeleitet werden können. Auf Basis der A-priori gebildeten Kategorien werden anhand des Materials Präzisierungen, Modifikationen oder Ergänzungen vorgenommen, sodass das Datenmaterial durch ein maßgeschneidertes Kategoriensystem vollständig erfasst werden kann.<sup>481</sup>

Im Kontext der qualitativen Inhaltsanalyse werden an ein Kategoriensystem Anforderungen gestellt, die sich in Form folgender Gütekriterien manifestieren: Validität, Objektivität und Reliabilität.<sup>482</sup> Validität ist gegeben, wenn signifikante Textbedeutungen durch das Kategoriensystem vollständig erfasst werden. Sind einer bestimmten Kategorie oder der Restkategorie<sup>483</sup>, im Vergleich zu den anderen Kategorien, überproportional viele Textstellen zugewiesen, kann dies auf eine unzureichende Validität hinweisen, da dieser Bedeutungsaspekt vermutlich nicht in ausreichender Abstufung abgedeckt wird.<sup>484</sup> Mit der Forderung nach Objektivität (interpersonaler Konsens) und Reliabilität (Zuverlässigkeit des

<sup>473</sup> Kuckartz (2016, S. 26).

<sup>474</sup> Früh (2017, S. 44).

<sup>475</sup> Kuckartz (2016, S. 38).

<sup>476</sup> Brosius et al. (2016, S. 153); Mayring (2015, S. 51).

<sup>477</sup> Brosius et al. (2016, S. 168); Hussy et al. (2013, S. 257); Kuckartz (2016, S. 64).

<sup>478</sup> Brosius et al. (2016, S. 168); Hussy et al. (2013, S. 258); Kuckartz (2016, S. 72).

<sup>479</sup> Hussy et al. (2013, S. 258); Kuckartz (2016, S. 95-96).

<sup>480</sup> Kuckartz (2016, S. 96-97).

<sup>481</sup> Brosius et al. (2016, S. 169); Kuckartz (2016, S. 95).

<sup>482</sup> Hussy et al. (2013, S. 258); Mayring (2015, S. 53).

<sup>483</sup> Kuckartz (2016, S. 67): bietet die Möglichkeit, Material zuzuordnen, welches in keine andere Kategorie passt und wird häufig mit „Sonstiges“ oder „Vermischtes“ bezeichnet.

<sup>484</sup> Hussy et al. (2013, S. 258).

Messinstruments) wird der Anspruch erhoben, dass unterschiedliche Forscher bei der Untersuchung desselben Sachverhalts und unter Nutzung desselben Kategoriensystems zu vergleichbaren Ergebnissen kommen müssen.<sup>485</sup> Neben diesen drei wissenschaftlichen Gütekriterien sind zudem verfahrensspezifische Gütekriterien bei der Inhaltsanalyse zu beachten.<sup>486</sup> So fordert Diekmann, dass die Kategorien des Kategoriensystems disjunktiv, erschöpfend und präzise sein sollen.<sup>487</sup> Demnach muss ein vollständiges Kategoriensystem vorliegen, welches das zu untersuchende Konstrukt umfassend widerspiegelt und keine wichtigen Bereiche aus Perspektive der Forschungsfrage außer Acht lässt.<sup>488</sup> Üblicherweise wird das Kategoriensystem zu diesem Zweck um eine Restkategorie ergänzt.<sup>489</sup> Erst dann wird dem Gütekriterium entsprochen, dass die Kriterien erschöpfend sind. Die Gütekriterien disjunktiv und präzise meinen, dass die Kategorien trennscharf sein und sich gegenseitig ausschließen müssen.<sup>490</sup> Außerdem muss für jede Kategorie eine möglichst genaue Definition festgelegt werden.<sup>491</sup> Dabei erhält jede Kategorie eine möglichst prägnante Bezeichnung und wird inhaltlich beschrieben, um sie zu anderen Kategorien abgrenzen zu können.<sup>492</sup>

Das für die vorliegende Masterarbeit entwickelte Kategoriensystem ist hierarchisch aufgebaut, das bedeutet, es besteht aus Ober- und Unterkategorien, die auch als Haupt- und Subkategorien bezeichnet werden können.<sup>493</sup> Im Hinblick auf die Fragestellung der vorliegenden Masterarbeit erscheint es sinnvoll, thematische Kategorien zu bilden. Das Vorgehen bei der Untersuchung ist explorativer Natur und das Phänomen *Digital Leadership* soll erkundet werden. Dabei soll herausgefunden werden, welche Begriffe genannt werden und welche Aspekte bei der Beschreibung von Digital Leadership im Zentrum stehen. Um die verschiedenen Aspekte, Argumente oder Denkfiguren einordnen zu können, werden inhaltliche Kategorien gebildet. Differenzierte Bewertungen der Aspekte werden nicht analysiert, sodass evaluative Kategorien, die durch eine bestimmte Anzahl an Ausprägungen gekennzeichnet sind, unpassend wären.<sup>494</sup> Für die Beschreibung und Einordnung der zu analysierenden Einheiten beinhaltet das Kategoriensystem außerdem eine formale Kategorie, mit der der Dokumententyp (Monographie, Sammelwerk, Zeitschriftenaufsatz, etc.), das Erscheinungsjahr des Mediums sowie Informationen über den Autor erfasst werden. Begonnen wurde mit der deduktiven Bildung von acht Hauptkategorien, die in dem vorliegenden Kategoriensystem als Oberkategorien bezeichnet werden, sowie von bereits identifizierbaren Unterkategorien. Die erste deduktiv gebildete Oberkategorie ist die bereits erwähnte formale Kategorie, in die Informationen über die zu analysierende Einheit eingeordnet werden. Ihr zugehörig sind die Unterkategorien „Medium / Dokumententyp“, „Erscheinungsjahr“ und „Hintergrund / Ausrichtung des Autors“. Die Herleitung der weiteren deduktiv gebildeten Kategorien setzt auf der Arbeitsdefinition von Digital Leadership auf, die in

---

<sup>485</sup> Bortz und Döring (2006, S. 326-327).

<sup>486</sup> Hussy et al. (2013, S. 258).

<sup>487</sup> Diekmann (2017, S. 589); Kuckartz (2016, S. 67).

<sup>488</sup> Brosius et al. (2016, S. 159-160); Kuckartz (2016, S. 70).

<sup>489</sup> Kuckartz (2016, S. 70).

<sup>490</sup> Brosius et al. (2016, S. 160).

<sup>491</sup> Kuckartz (2016, S. 67).

<sup>492</sup> Kuckartz (2016, S. 39-40).

<sup>493</sup> Kuckartz (2016, S. 38).

<sup>494</sup> Kuckartz (2016, S. 34).

Abschnitt 1.2 *Begriffsbestimmung Digital Leadership* formuliert ist. Als zweite Oberkategorie wurde die Kategorie mit der Bezeichnung „Führungskontext / Führungsansatz“ definiert. Mit dieser, für die Beantwortung der Forschungsfrage zentralen Kategorie, werden die verschiedenen Führungsansätze abgedeckt, deren Nennung im Zusammenhang mit Digital Leadership erwartet wird. Wie in der Arbeitsdefinition von Digital Leadership beschrieben, kann die Führung in Unternehmen die digitale Transformation unterstützen, indem beispielsweise die Organisationsstrukturen, die Unternehmenskultur und die Arbeitsweisen an die neuen Anforderungen angepasst werden, die im Kontext der digitalen Transformation entstehen. Daraus abgeleitet ist es wahrscheinlich, dass veränderte Teamstrukturen, zum Beispiel Innovationsteams, selbstgesteuerte Teams oder virtuelle Teams, und veränderte Schwerpunkte in der Führung, zum Beispiel Diversität handhaben und Veränderungen leiten, im Rahmen von Digital Leadership zukünftig eine wichtige Rolle einnehmen werden. Folglich wurden die Unterkategorien „Führung auf Distanz / Führung mit neuen Medien / Führung virtueller oder verteilter Teams“, „Führung heterogener oder internationaler Teams“, „Führung selbstgesteuerter oder agiler Teams / Führung mittels Partizipation“, „Führung von Innovationsteams oder Projektteams“ und „Führung in Veränderungsprozessen / Change Leadership“ definiert. Die Oberkategorien „Persönlichkeit / Führungskompetenz“ und „Führungsinstrumente / Management Tools“ ergänzen das Kategoriensystem um zwei Felder, deren Vorkommen in den Beschreibungen von Digital Leadership ebenfalls erwartet wird, auf die aber in der Ergebnisbetrachtung nicht näher eingegangen wird. Die Oberkategorie „Aspekte, die in der digitalen Transformation transformiert werden können“ wurde ebenfalls deduktiv gebildet und dient dem Abgleich zwischen den in den zu analysierenden Quellen genannten Themenfeldern, die von der Führung im Rahmen der digitalen Transformation gestaltet und verändert werden können und denen, die in der Arbeitsdefinition hergeleitet wurden. Die deduktiv hergeleitete Oberkategorie „Sonstiges“ dient dazu, Inhalte zu sammeln, die weder den anderen Kategorien in dem Kategoriensystem zugeordnet werden können noch ausreichend häufig vorkommen, um eine neue Kategorie für sie zu bilden. Weiterhin wurde die Oberkategorie „Definition Digital Leadership“ erstellt, der die genauen Bestimmungen des Begriffs *Digital Leadership* zugeordnet werden. Die letzte deduktiv gebildete Kategorie ist die Oberkategorie „Gesamtsicht auf die Quelle“, in der jeweils ein zusammenfassender Satz zu der schwerpunktmäßigen Ausrichtung der Quelle und eventuellen Besonderheiten in ihrer Struktur vermerkt wird. Mit dem fortschreitenden Arbeiten am Material wurden weitere Kategorien hinzugefügt und vorhandene Kategorien verfeinert. In der zweiten Oberkategorie „Führungskontext / Führungsansatz“ wurden die Unterkategorien „Bezeichnung Führungskonzept“, „Werteorientierte Führung“, „Transformationale Führung / inspirierende Führung / visionäre Führung“, „Führung in Netzwerkstrukturen“ sowie „Führung mit Blick auf Gesundheit und Well-Being“ ergänzt. Außerdem wurden zwei neue Oberkategorien gebildet. Zum einen entstand die Oberkategorie „Führungsrolle / Führungsaufgaben“ und zum anderen die Oberkategorie „Veränderungen des Führungsverhaltens oder der inneren Haltung und Einstellung“. Damit enthält das Kategoriensystem zehn Oberkategorien, von denen die Hälfte ohne die Zuordnung von Unterkategorien für sich steht. Die anderen Oberkategorien beinhalten zwei oder drei Unterkategorien mit der Ausnahme der für die Forschungsfrage zentralen Oberkategorie, welche sich aus zehn Unterkategorien zusammensetzt.

Mit Blick auf das finale Kategoriensystem wird also der Empfehlung von Kuckartz bezüglich einer qualitativen Inhaltsanalyse gefolgt und die Anzahl an Hauptkategorien wird gering gehalten. Weiterhin wird ein besonderes Augenmerk auf die Verbindungen der Kategorien untereinander gelegt.<sup>495</sup> Die nachfolgende Abbildung 14 gibt einen Überblick über den Aufbau des Kategoriensystems. Das vollständige Kategoriensystem ist in Anhang E abgebildet.

Kategoriensystem Digital Leadership		
	Kategorienbezeichnung	Deduktiv / Induktiv
<b>Formale Kategorie</b>		
<b>Oberkategorie 1</b>	<b>Information über die zu analysierende Einheit</b>	
Unterkategorie 1.1	Medium / Dokumententyp	Deduktiv
Unterkategorie 1.2	Erscheinungsjahr (vierstellig)	Deduktiv
Unterkategorie 1.3	Hintergrund / Ausrichtung des Autors	Deduktiv
<b>Thematische Kategorien</b>		
<b>Oberkategorie 2</b>	<b>Führungskontext / Führungsansatz</b>	
Unterkategorie 2.1	Bezeichnung Führungskonzept	Induktiv
Unterkategorie 2.2	Führung auf Distanz / Führung mit neuen Medien / Führung virtueller oder verteilter Teams	Deduktiv
Unterkategorie 2.3	Führung heterogener oder internationaler Teams	Deduktiv
Unterkategorie 2.4	Führung selbstgesteuerter oder agiler Teams / Führung mittels Partizipation	Deduktiv
Unterkategorie 2.5	Führung von Innovationsteams oder Projektteams	Deduktiv
Unterkategorie 2.6	Führung in Veränderungsprozessen / Change Leadership	Deduktiv
Unterkategorie 2.7	Werteorientierte Führung	Induktiv
Unterkategorie 2.8	Transformationale Führung / inspirierende Führung / visionäre Führung	Induktiv
Unterkategorie 2.9	Führung in Netzwerkstrukturen	Induktiv
Unterkategorie 2.10	Führung mit Blick auf Gesundheit und Well-Being	Induktiv
<b>Oberkategorie 3</b>	<b>Führungsrolle / Führungsaufgaben</b>	
Unterkategorie 3.1	Rolle der Führungskraft	Induktiv
Unterkategorie 3.2	Führungsaufgaben	Induktiv
<b>Oberkategorie 4</b>	<b>Persönlichkeit / Führungskompetenz</b>	
Unterkategorie 4.1	Persönlichkeitseigenschaften	Deduktiv
Unterkategorie 4.2	Führungskompetenzen	Deduktiv
<b>Oberkategorie 5</b>	<b>Führungsinstrumente / Management Tools</b>	
Unterkategorie 5.1	Kommunikationsinstrumente	Deduktiv
Unterkategorie 5.2	Koordinationsinstrumente	Deduktiv
<b>Oberkategorie 6</b>	<b>Veränderungen des Führungsverhaltens oder der inneren Haltung und Einstellung</b>	Induktiv
<b>Oberkategorie 7</b>	<b>Aspekte, die in der digitalen Transformation transformiert werden können (mit Hilfe von Digital Leadership)</b>	Deduktiv
<b>Oberkategorie 8</b>	<b>Sonstiges</b>	Deduktiv
<b>Oberkategorie 9</b>	<b>Definition Digital Leadership</b>	Deduktiv
<b>Oberkategorie 10</b>	<b>Gesamtsicht auf die Quelle</b>	Deduktiv

Abbildung 14: Aufbau des Kategoriensystems<sup>496</sup>

### 3.4 Ablauf der Analyse

Zunächst wurde das gesamte Material, das bedeutet die 52 Quellen, die als Untersuchungsgrundlage definiert wurden, gesichtet und die verbalen Daten aus den Quellen wurden den Kategorien aus dem Kategoriensystem zugeordnet. Wie bei der qualitativen Inhaltsanalyse üblich, wurde das Material dabei durch die beiden Dimensionen Fälle und Kategorien strukturiert. Die Fälle sind in der vorliegenden Arbeit die Analyseeinheiten, das bedeutet die 52 zu unter-

<sup>495</sup> Kuckartz (2016, S. 95).

<sup>496</sup> Eigene Darstellung.

suchenden Quellen, und die Kategorien sind dem Kategoriensystem entnommen. Gemeinsam bilden die beiden Dimensionen eine sogenannte Themenmatrix, bei der die Fälle in den Zeilen und die Kategorien in den Spalten angeordnet sind.<sup>497</sup> Die vollständige Themenmatrix ist im Anhang F dargestellt. In die einzelnen Zellen der Themenmatrix wurden Textstellen aus den Analyseeinheiten eingetragen, auf die während der Auswertungsarbeit zugegriffen werden kann. Somit bleiben die verbalen Daten aus den Quellen erhalten, ohne sie in das numerische Relativ zu transformieren, wie es in der quantitativen Forschung oftmals der Fall ist.<sup>498</sup> Für die Analyse wurde eine vertikale Perspektive eingenommen, sodass die Aufmerksamkeit auf bestimmte Spalten und somit auf bestimmte Kategorien gerichtet ist. So konnten die relevanten Textstellen aller Quellen in einer Kategorie verglichen und die Ergebnisse der Analyse abgeleitet werden.

---

<sup>497</sup> Kuckartz (2016, S. 49).

<sup>498</sup> Kuckartz (2016, S. 47).

## 4 Ergebnisse der Analyse

Dieses Kapitel dient der Darstellung der Untersuchungsergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse. Zunächst wird das Untersuchungsmaterial der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben, bevor die in den analysierten Quellen ausfindig gemachten Definitionen von Digital Leadership aufgezeigt werden. In dem dritten Abschnitt dieses Kapitels wird darauf eingegangen, welche Führungssituationen und Führungsansätze in der Literatur mit dem Phänomen *Digital Leadership* in Verbindung gebracht werden und welche Empfehlungen für das Führen in der digitalen Transformation aus dem Untersuchungsmaterial entnommen werden können.

### 4.1 Untersuchungsmaterial

Die 52 Quellen, die als Untersuchungsmaterial für die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse herangezogen wurden, setzen sich aus 19 Monographien, 18 Beiträgen in Sammelwerken, sieben Internetdokumenten (Studien und Artikel), vier Zeitschriftenaufsätzen, zwei Sammelwerken, einem Video und einer Hochschulschrift zusammen (siehe Abbildung 15).

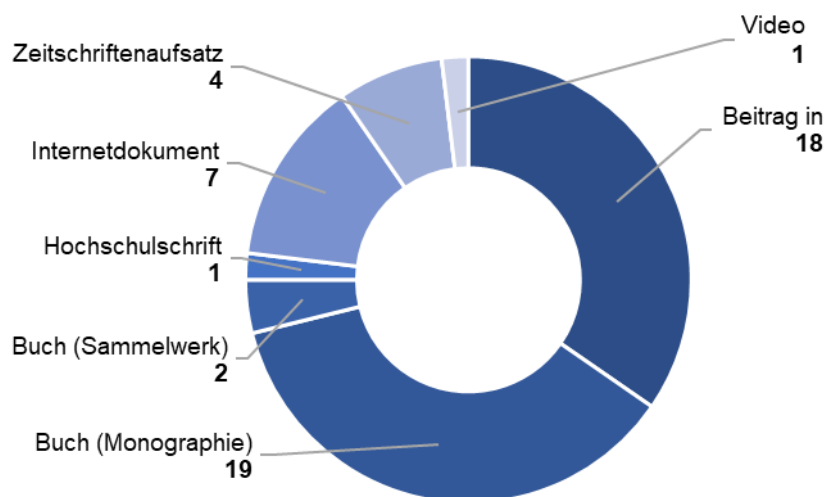
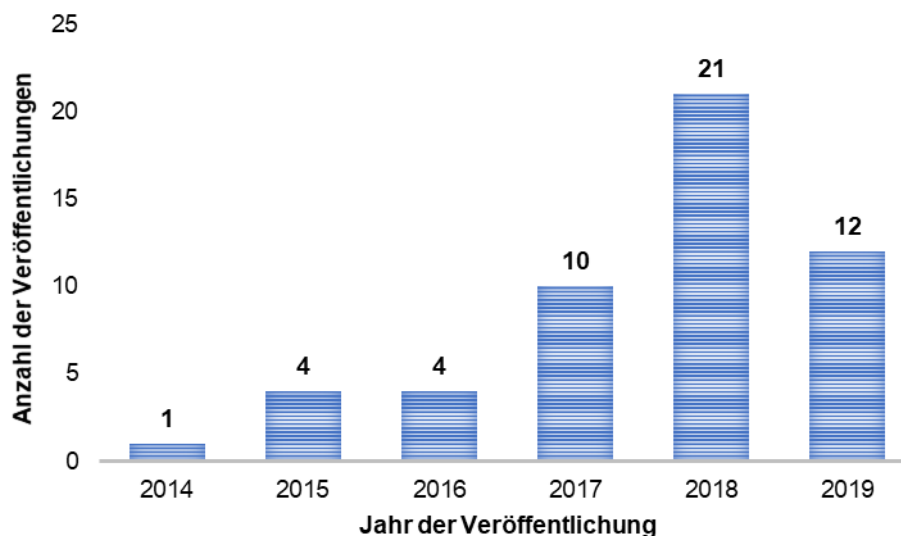


Abbildung 15: Untersuchungsgrundlage – Art der Quellen<sup>499</sup>

Wie bereits der Forschungsstand zu Digital Leadership erkennen lässt, handelt es sich bei dem Untersuchungsgegenstand *Digital Leadership* um ein relativ junges und unerforschtes Phänomen. Diese Erkenntnis spiegelt sich auch in dem Untersuchungsmaterial wider. Wie die nachfolgende Abbildung 16 illustriert, wurden 43 der analysierten Quellen, das sind über 80 Prozent, in den Jahren 2017 bis 2019 publiziert. Nur eine Quelle stammt aus dem Jahr 2014 und jeweils vier Quellen wurden in den Jahren 2015 und 2016 veröffentlicht. Bei der Quelle, die aus dem Jahr 2014 stammt, handelt es sich um eine Studie zum Thema Führungskultur im Wandel, in der die Bezeichnung *Digital Leadership* noch keine Anwendung findet. Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse taucht der Begriff *Digital Leadership* erstmals in Studien von Capgemini, Deloitte und Crisp auf, die im Jahr 2015 publiziert wurden.

<sup>499</sup> Eigene Darstellung.





**Abbildung 16: Untersuchungsgrundlage – Veröffentlichungsjahre<sup>500</sup>**

Erwähnenswert ist, dass von den insgesamt 52 Analyseeinheiten 44 Quellen, das bedeutet 85 Prozent, in deutscher Sprache verfasst sind. Eine mögliche Erklärung für das Überwiegen der deutschen Quellen könnte sein, dass in Deutschland im Allgemeinen und in deutschen Unternehmen im Speziellen die Angst vor der fortschreitenden Digitalisierung im Vergleich zu anderen Ländern, wie beispielsweise den Vereinigten Staaten oder China, besonders groß ist. Diese Vermutung wird durch die Ergebnisse einer Bevölkerungsumfrage gestützt, die im Jahr 2014 durch das Institut für Demoskopie Allensbach durchgeführt wurde. Die Ergebnisse belegen, dass ein Großteil der deutschen Bevölkerung den Veränderungen, die mit Digitalisierung einhergehen, skeptisch gegenübersteht. Etwa 40 Prozent der Befragten ab 16 Jahre haben eher Befürchtungen als Hoffnungen hinsichtlich der Veränderungen, die in der Gesellschaft durch das Internet und digitale Technologien eintreten.<sup>501</sup> Ein ähnliches Bild ergibt sich aus dem DigitalBarometer Deutschland (2018). Die Studie zeigt auf, dass die Digitalisierung zwar von hoher Relevanz für die Bevölkerung ist, die Menschen ihr aber teilweise ängstlich entgegenblicken. Ein Grund für die Angst ist der unzureichende Informationsstand über das Thema Digitalisierung.<sup>502</sup> Vor allem die Angst einer vollständigen Überwachung und die Vernichtung von Arbeitsplätzen durch die Digitalisierung beschäftigt die Befragten.<sup>503</sup> Ein weiterer Erklärungsansatz für den hohen Anteil an deutschsprachiger Literatur zu dem Thema Digital Leadership ist, dass die digitale Reife in deutschen Unternehmen noch nicht sehr hoch ausgeprägt ist. So erreichen die deutschen Unternehmen in dem Wirtschaftsindex DIGITAL, der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermittelt wird und mittels einer Punktzahl den Digitalisierungsgrad der deutschen Unternehmen aufzeigt, insgesamt nur 54 von möglichen 100 Punkten. Der Wirtschaftsindex DIGITAL setzt sich aus Informationen zu der Nutzung digitaler Geräte und Infrastrukturen, zu der digitalen Entwicklung der Unternehmen sowie zu den Geschäftserfolgen durch die Digitalisierung

<sup>500</sup> Eigene Darstellung.

<sup>501</sup> Institut für Demoskopie Allensbach (2014, S. 2-3).

<sup>502</sup> EARSandEYES in Kooperation mit ISM International School of Management (2018, S. 2).

<sup>503</sup> EARSandEYES in Kooperation mit ISM International School of Management (2018, S. 4-5); Terstiege (2018).

zusammen.<sup>504</sup> *Digitale Vorreiter* mit einer Punktzahl zwischen 81 und 100 Punkten sind nicht einmal sieben Prozent der deutschen Unternehmen. Zu den *digital Fortgeschrittenen* zählen knapp ein Drittel der deutschen Unternehmen. Sie erreichen zwischen 61 und 80 Punkte in dem Wirtschaftsindex DIGITAL. In dem digitalen Mittelfeld (41 bis 60 Punkte) befinden sich rund 34 Prozent der deutschen Unternehmen. Dem gegenüber stehen fast 27 Prozent, denen die Digitalisierung noch Schwierigkeiten bereitet und die daher den Gruppen der *digitalen Anfänger* und der *digitalen Nachzügler* zugehörig sind.<sup>505</sup> Der Wirtschaftsindex DIGITAL des BMWi zeigt, dass bei einem großen Anteil der deutschen Unternehmen noch Nachholbedarf bezüglich der Digitalisierung und der digitalen Transformation besteht. Die Skepsis gegenüber der Digitalisierung in Kombination mit der relativ niedrigen digitalen Reife von Unternehmen in Deutschland erweckt den Eindruck, dass deutsche Unternehmen Unterstützung bei der Führung und Umsetzung der digitalen Transformation benötigen. Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass ein großer Anteil der analysierten Quellen aus der Feder von Beratern, Coaches und Experten stammen. Mehr als 70 Prozent der Quellen wurde von (Co-)Autoren verfasst, die beratend oder als Coach tätig sind oder sich als Experten auf dem Gebiet *Leadership* bezeichnen.

## 4.2 Definitionen von Digital Leadership

In den 52 analysierten Quellen ist eine Vielfalt an verschiedenen Begriffen und Formulierungen zu finden, um das Phänomen *Digital Leadership* zu beschreiben. Es erscheint logisch, dass in dem Untersuchungsmaterial der Begriff *Digital Leadership* und seine deutsche Übersetzung *digitale Führung* die am häufigsten verwendeten Bezeichnungen sind. Aber auch andere Ausdrücke, wie *Führung 4.0*, *Führung in digitalen Zeiten* oder *Leadership in the Digital Transformation* tauchen immer wieder in dem Zusammenhang mit Digital Leadership oder als Synonym für Digital Leadership auf. Die nachfolgende Darstellung bildet die Gesamtheit der Begriffe, Ausdrücke und Formulierungen ab, die aus dem Untersuchungsmaterial entnommen wurden (siehe Abbildung 17).

---

<sup>504</sup> BMWi (2018, S. 8).

<sup>505</sup> BMWi (2018, S. 12).



**Abbildung 17: Synonyme für Digital Leadership<sup>506</sup>**

Nicht ganz so vielfältig wie die verwendeten Begriffe, aber eben auch nicht kongruent, sind die Auffassungen von Digital Leadership, die in den analysierten Quellen beschrieben werden. Bei der Betrachtung der verschiedenen Auffassungen von Digital Leadership lassen sich folgende drei Perspektiven erkennen, aus denen der Begriff *Digital Leadership* schwerpunktmäßig betrachtet wird: 1) Digital Leadership als Rolle und Persönlichkeit einer einzelnen Führungskraft, 2) Digital Leadership als digitale Marktführerschaft und 3) Digital Leadership als erfolgreiche Führung in Zeiten der digitalen Transformation.

Allerdings wird in nur wenigen Quellen der Begriff *Digital Leadership* sauber abgegrenzt und definiert. Oftmals wird dem Begriff *Digital Leadership* eine hohe Bedeutung beigemessen, ohne dabei genau abzustecken, wo Digital Leadership anfängt, wo Digital Leadership aufhört und welche Aspekte dem Konzept zuzuschreiben sind. Nachfolgend werden ausgewählte Definitionen zu Digital Leadership aufgeführt, die die Unterschiede in den Betrachtungsweisen deutlich machen sollen.

Quelle	Definition Digital Leadership
	<b>Digital Leadership als Rolle einer einzelnen Führungskraft</b>
Hinkelmann und Enzweiler <sup>507</sup>	„... digitale Leader: vorausschauende Denker, die die notwendigen Fähigkeiten besitzen, um mit der digitalen Transformation in ihren Unternehmen ein Beispiel zu setzen. Digitale Leader sollen eine digitale Einstellung über alle Bereiche hinweg fördern, einen ständigen Austausch mit der IT-Abteilung vorantreiben und eine digitale Innovationskultur in den Unternehmensstrukturen verankern.“
Capgemini <sup>508</sup>	Digital Leader: „...eine Person, die nicht nur die digitale Transformation vorantreibt, sondern auch langfristig die Potenziale der digitalen Welt nutzt, um im Team die bestmögliche Performance zu erreichen.“

<sup>506</sup> Eigene Darstellung.

<sup>507</sup> Hinkelmann und Enzweiler (2018, S. 4).

<sup>508</sup> Crummenerl und Kemmer (2015, S. 8;11).

	„Der Digital Leader vereint die positiven Aspekte des Experten und des Change Leader (vgl. Change Management Studie 2015, Capgemini Consulting): er kennt die neuesten Trends, steuert sein Team mit digitalen Tools und er versucht nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Kollegen aus anderen Abteilungen für das Thema zu gewinnen.“
Deloitte Digital <sup>509</sup>	„Um konstanten Wandel und Innovation in Zukunft zu ermöglichen, muss sich zunächst die Unternehmenskultur grundlegend verändern. Der Kulturwandel muss von der Unternehmensspitze angestoßen sowie von einem dazu berufenen „Digital Leader“ geführt und umgesetzt werden. Diese Person muss dabei nicht nur umfassende Erfahrungen im Bereich Digitalisierung haben, sondern auch die Fähigkeit, diese an die Mitarbeiter weiterzugeben und ihnen ein Mentor zu sein. Um Veränderungen im Unternehmen nachhaltig bewirken zu können, muss der Digital Leader einerseits die traditionellen Prozesse und Strukturen im Unternehmen kennen und respektieren, andererseits muss er oder sie darüber hinaus auch den notwendigen Einfluss, das Know-how und Charisma besitzen, um diese unternehmensweit zu manifestieren.“
Crisp <sup>510</sup>	„Die Studie versteht einen Digital Leader als digitale Führungsfigur und als Verantwortlicher der Digitalen Transformation im Unternehmen. Ein Digital Leader ist im Rahmen der Studienmethodik auf zweierlei Haupt-Ebenen qualifiziert. Zum einen bildet er die Kombination aus klassischen Führungsansätzen (Motivation, Kommunikation etc.) und eine Digital-First-Denkweise, (disruptive, technologische Denkweise, Suche nach Lösungen jenseits des Tellerrands und die Digitalisierung ist maßgeblich eine Chance) das Digital Mindset. Die zusätzliche Kombination aus theoretischem Wissen und praktischen Fähigkeiten rund um neue und etablierte Technologien bildet die Digital Skills. Gemeinsam definieren ein ausgeprägtes Digital Mindset und ausgeprägte Digital Skills einen Digital Leader.“
Brandes-Visbeck und Gensinger <sup>511</sup>	„Unsere Definition von Digital Leadership: In unsicheren Zeiten, in denen die Veränderungsdynamiken ungewöhnlich hoch sind und Technologiesprünge unser Leben und damit auch unsere unternehmerische Zukunft unberechenbar machen, bedarf es einer mutigen und gut vernetzten Führung. Es ist die Aufgabe einer guten Führungskraft, sich an die neuen Verhältnisse anzupassen, Veränderungen unabhängig von ihrer Hierarchieebene voranzutreiben, Bewährtes mit Neuem zu verbinden und sich im unternehmerischen wie im menschlichen Sinne gewinnbringend einzusetzen, um sich am automatisierten Markt der Zukunft behaupten zu können.“
	<b>Digital Leadership als digitale Marktführerschaft</b>
Kreutzer et al. <sup>512</sup>	“Within this work, it is about how the existing market power can be used to build a Digital Business Leadership. Both as a country and a company! It is not enough just to follow digital changes. Rather it is required to become active shapers of the changes. This is the only way to achieve a leadership that ensures the long-term success of companies and the success of whole economies. This can be achieved by start-ups and hidden champions as well as by well-established corporations, which start a sweeping path of change. Thus, it can be also achieved by the countries that create the necessary framework conditions for this.”  “Digital Business Leadership calls for a consistent further development of the conventional hierarchical organizational forms. Without a consistent change process within the company, there will be no outstanding success

<sup>509</sup> Deloitte Digital GmbH und Heads! Executive Consultancy (2015, S. 6).

<sup>510</sup> Velten et al. (2015, S. 8-9).

<sup>511</sup> Brandes-Visbeck und Gensinger (2017, S. 28-29).

<sup>512</sup> Kreutzer, Neugebauer und Pattloch (2018, S. 2–3;113).

	on the outside!"
Petry <sup>513</sup>	„Der Begriff „Digital Leader(ship)“ wird ... für drei Aspekte verwendet: Erstens für eine adäquate Unternehmensführung im Zeitalter der Digital Economy, zweitens für eine adäquate Personalführung im Zeitalter der Digital Economy und drittens für digital führende Unternehmen.“
Bongiorno, Rizzo und Vaia <sup>514</sup>	“Digital leaders dominate new markets where Information Technology is promoted as a core competing factor.”
	<b>Digital Leadership als Führung in der digitalen Transformation</b>
Lorenz <sup>515</sup>	„Digital Leadership beschreibt in unserem Verständnis eine situations-adäquate Führung im digitalen Zeitalter.“ „Wir verstehen unter Digital Leadership die Entwicklung der Führung in Organisationen hin zu dem Führungsverständnis, den Führungsverhaltenen und den Führungsinstrumenten, die die Voraussetzungen für die erfolgreiche digitale Transformation und die dauerhafte und nachhaltige Existenz von Organisationen mit wesentlichen Anteilen an digitalen Geschäftsmodellen schaffen.“
Eggers und Hollmann <sup>516</sup>	„Digital Leadership ist ein auf die digitale Transformation der organisationalen Wertschöpfungskette gerichteter Gestaltungs- und Steuerungsprozess, der auf einer netzwerkbasierter sowie orts- und zeitunabhängigen und somit skalierbaren (Mitarbeiter-)Führung beruht.“
Berninger-Schäfer <sup>517</sup>	„Digital Leadership ist Führung über Medien, die die Möglichkeit der virtuellen Zusammenarbeit und der Online-Kommunikation professionell für die Steuerung von Organisationen nutzt, agile, zielführende Führungsprozesse mit entsprechender medialer Tool-Unterstützung zur Erreichung der Organisationsziele ermöglicht, die hierfür nötige IT-Infrastruktur schafft und Mitarbeitende und Teams in die Lage versetzt, ihre Aufgaben selbstverantwortlich und medienkompetent zu gestalten, sich medial zu vernetzen und vertrauensvoll auszutauschen sowie sich weiterzuentwickeln.“  „Digital Leadership ist die Digitalisierung von Führung!“
Wikipedia <sup>518</sup>	„Digital Leadership ist ein wissenschaftlicher Ansatz zur Definition der Aufgaben und Werkzeuge der Führung in Zeiten der Digitalisierung allgemein und in Phasen der Transformation in die Digitalisierung im Speziellen.“

**Abbildung 18: Ausgewählte Definitionen des Begriffs Digital Leadership**

Die Definitionen von Digital Leadership, die dem Verständnis folgen, dass Digital Leadership sich in der Rolle und in der Persönlichkeit einer Führungskraft zeigt, stellen eher die benötigten Eigenschaften in den Vordergrund, über die eine Führungskraft verfügen sollte, um in der digitalen Transformation erfolgreich führen zu können und weniger einen bestimmten Führungsansatz, der verfolgt werden sollte. Hier werden Eigenschaften und Fähigkeiten wie vorausschauendes Denken, Mut oder Charisma genannt, die ein Digital Leader aufweisen sollte. Erwartungsgemäß wird in den Quellen, die Digital Leadership als digitale Marktführerschaft verstehen, schwerpunktmäßig beschrieben, was es heißt, ein digital führendes Unternehmen zu sein und wie diese Marktführerschaft erreicht werden kann. Die holistisch ausgelegte Definition, die unter Digi-

<sup>513</sup> Petry (2016b, S. 11).

<sup>514</sup> Bongiorno, Rizzo und Vaia (2018, S. 48).

<sup>515</sup> Lorenz (2018, S. 39-41).

<sup>516</sup> Eggers und Hollmann (2018, S. 66).

<sup>517</sup> Berninger-Schäfer (2019, S. 76).

<sup>518</sup> Wikipedia (2019).

tal Leadership die Führung in Zeiten der digitalen Transformation versteht, interpretiert Digital Leadership als Führungsansatz, Führungsverständnis oder Führungsprozess.

Gemeinsam haben aber alle ausgewählten Definitionen, dass sie Digital Leadership als zukunftsweisend charakterisieren und als notwendige Voraussetzung für einen Wandel, eine Transformation oder einen Veränderungsprozess erachten. Der Wandel, die Transformation oder die Veränderungen werden dabei mit der Digitalisierung und mit technologischen Entwicklungen in Verbindung gebracht. Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass Digital Leadership – egal, aus welcher Perspektive und auf welcher Ebene der Begriff betrachtet wird – Aussagen über eine Führung(skraft) trifft, die Unternehmen in Zeiten des Wandels aufgrund der Digitalisierung zum Erfolg führt. Trotz der Unterschiede in den Definitionen wird deutlich, dass es zukünftig in Unternehmen einer veränderten Führung bedarf. Der Zusatz *Digital* vor dem Wort *Leadership* zeigt den zentralen Einflussfaktor auf, der den Bedarf einer veränderten Führung hervorruft.<sup>519</sup>

Basierend auf diesen Ausführungen kann der erste Teil der Forschungsfrage beantwortet werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll geklärt werden, ob eine einheitliche Definition für den Begriff *Digital Leadership* existiert oder ob die Interpretationen des Begriffs in den unterschiedlichen analysierten Quellen voneinander abweichen. Betrachtet man das Spektrum der Definitionen und Perspektiven, aus denen Digital Leadership betrachtet wird, wird deutlich, dass der Begriff mehrere Bedeutungsebenen hat und unterschiedlich interpretiert und verwendet wird. Folglich kann festgestellt werden, dass es derzeit für den Begriff *Digital Leadership* kein einheitliches Begriffsverständnis und keine allgemeingültige Definition gibt.<sup>520</sup> Die Bedeutungsunterschiede können möglicherweise dadurch erklärt werden, dass das Begriffsverständnis von neuen Themen erst mit der Zeit durch die Beschäftigung mit dem Thema, seiner Reflexion und Diskussion und der fortschreitenden Forschung geschärft wird.<sup>521</sup> Es ist zu erwarten, dass neue konzeptionelle Hinweise und Erfahrungsberichte entstehen,<sup>522</sup> die zu einem präziseren Begriffsverständnis führen und zu einer besseren Abgrenzung beitragen. Dabei könnte es zu einer Festigung des Begriffs und zu der Ausbreitung einer bestimmten Definition kommen. Denkbar wäre es aber auch, dass weiterhin unterschiedliche Auffassungen von dem Begriff *Digital Leadership* existieren und er unterschiedliche Ebenen umfasst.

In der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit wird ein Verständnis von Digital Leadership als Führungskonzept zugrunde gelegt. Folglich soll in der vorliegenden Arbeit die holistische Perspektive eingenommen und Digital Leadership als die Führung in der digitalen Transformation verstanden werden.

### **4.3 Führungskontext, Teamstrukturen und Führungsansätze**

In der Problemstellung dieser Arbeit wurde festgestellt, dass Unternehmen und Führungskräfte vor dem Hintergrund des digitalen Wandels Hilfestellung in Form von Führungskonzepten benötigen, die Lösungsansätze für eine erfolg-

---

<sup>519</sup> Wagner (2018, S. 13).

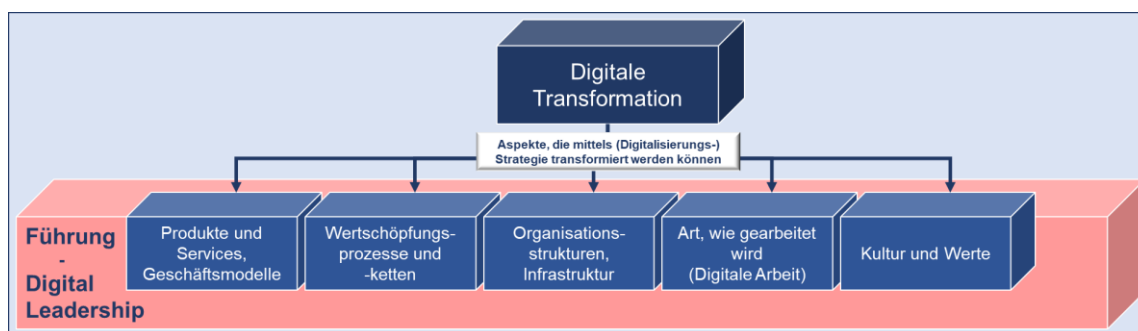
<sup>520</sup> Bohlen (2019, S. 279); Teichmann und Hüning (2018, S. 28).

<sup>521</sup> Bohlen (2019, S. 280).

<sup>522</sup> Eggers und Hollmann (2018, S. 66).

reiche Führung in der digitalen Transformation aufzeigen. Bei der Suche nach adäquaten Führungskonzepten rückt das Konzept *Digital Leadership* in das Zentrum des Interesses. Das Konzept *Digital Leadership* verspricht Lösungen aufzeigen zu können, wie gute Führung im Rahmen der digitalen Transformation gelingen kann. Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit ist in erster Linie die Beantwortung der Frage, ob das Konstrukt *Digital Leadership* neue Führungsansätze basierend auf neuen Erkenntnissen mit sich bringt oder lediglich auf bereits bekannten Aspekten der Führungstheorie und Führungsforschung aufsetzt. Weiterhin soll geklärt werden, welche Empfehlungen die analysierten Publikationen für das Führen in dem Kontext der digitalen Transformation hervorbringen. Zunächst wird im Sinne des zugrunde gelegten Verständnisses von Digital Leadership als Führung in der digitalen Transformation aufgezeigt, welche Auswirkungen die digitale Transformation auf Unternehmen hat und welche Handlungsmöglichkeiten sich daraus für Unternehmen ergeben. Anschließend wird erläutert, wie sich der Kontext der Führung verändert und welche Art von Teamstrukturen in der digitalen Transformation an Bedeutung gewinnen. Daraus ergeben sich aus dem Untersuchungsmaterial extrahierte Handlungsempfehlungen für die Führung, die in diesem Abschnitt zusammenfassend dargestellt werden. Abschließend wird auf dieser Basis die Forschungsfrage beantwortet.

Mit der Herleitung der Arbeitsdefinition des Begriffs *Digital Leadership* (siehe Abschnitt 1.2 *Begriffsbestimmung Digital Leadership*) wurden bereits fünf Bereiche identifiziert, deren Neugestaltung im Rahmen der digitalen Transformation unter Berücksichtigung der unternehmensweiten Digitalisierungsstrategie von der Führung geleitet und vorangetrieben werden kann. Dazu gehören die Neustrukturierung von Organisations- und Infrastruktur, die Koordination und Führung von Projekten, die zum Ziel haben, bestehende Wertschöpfungsstrukturen durch die Entwicklung neuer Produkte, Services, Prozesse und Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln oder neu zu gestalten, die Förderung einer Unternehmenskultur, die dem digitalen Wandel positiv gegenübersteht und die Einführung neuer Arbeitsformen und -weisen. Die nachfolgende Abbildung 19 gibt noch einmal einen Überblick über die Themenbereiche, die im Rahmen der digitalen Transformation Veränderungen erfahren können.

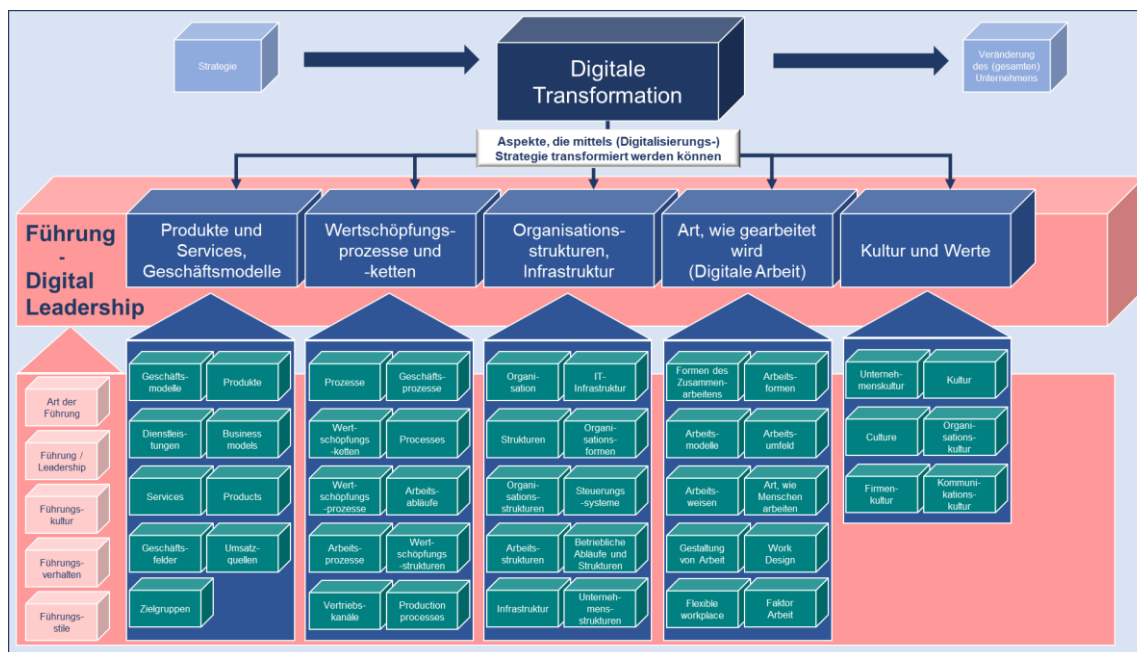


**Abbildung 19: Eigene Herleitung – Aspekte von digitaler Transformation**<sup>523</sup>

Die Ergebnisse aus der Analyse des Untersuchungsmaterials bestätigen, dass die fünf identifizierten groben Themencluster die zentralen Aspekte sind, die in der digitalen Transformation einem Wandel unterliegen können. Die in der analysierten Literatur mit Abstand am häufigsten genannten Bereiche, die im Zuge

<sup>523</sup> Eigene Darstellung.

der digitalen Transformation reflektiert und neugestaltet beziehungsweise neu ausgerichtet werden können, sind Geschäftsmodelle, Prozesse, Produkte und die Unternehmenskultur. Neben diesen Aspekten wurde eine Vielzahl weiterer Begriffe aufgeführt, die jedoch den fünf groben Themenclustern zugeordnet werden können. Die vollständige Übersicht der genannten Aspekte ist in der nachfolgenden Abbildung 20 dargestellt.



**Abbildung 20: Inhaltsanalyse – Aspekte von digitaler Transformation<sup>524</sup>**

Die digitale Transformation schafft für Organisationen eine Reihe von Handlungsoptionen.<sup>525</sup> Nicht alle Handlungsoptionen müssen allerdings von Organisationen umgesetzt werden, denn die digitale Transformation kann auf unterschiedlichen Intensitätsstufen betrieben werden.<sup>526</sup> Aus diesem Grund herrscht Einigkeit darüber, dass eine digitale Transformation nur unter Vorgabe einer klaren Vision oder Zielausrichtung erfolgreich durchlaufen werden kann, aus der hervorgeht, welche dieser Handlungsoptionen gewählt werden und was sich genau verändern soll. Die Frage nach der Vorgehensweise auf dem Weg zu der Zielerreichung kann anschließend mittels Digitalisierungsstrategie beantwortet werden.<sup>527</sup> Die Digitalisierungsstrategie kann für sich stehen und mit der Unternehmens- oder Geschäftsstrategie in Einklang gebracht oder in die Unternehmens- oder Geschäftsstrategie eingebettet werden.<sup>528</sup> Bei der Betrachtung der Handlungsoptionen, die Unternehmen offen stehen, wird Geschäftsmodellen viel Aufmerksamkeit geschenkt. So bieten die Digitalisierung und die digitale Transformation die Möglichkeit neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, deren Ursprung digitaler Natur ist (zum Beispiel Plattformen).<sup>529</sup> Diese neuen Geschäftsmodelle können Branchen grundlegend verändern oder vermögen es

<sup>524</sup> Eigene Darstellung.

<sup>525</sup> Michael Groß (2019, S. 318).

<sup>526</sup> Kreutzer et al. (2017, S. 43).

<sup>527</sup> Goldhammer (2018, S. 81); Michael Groß (2019, S. 318); Kreutzer et al. (2017, S. 43); Petry (2016a, S. 50-51); Teichmann und Hüning (2018, S. 27); Velten et al. (2015, S. 23).

<sup>528</sup> Petry (2016a, S. 51).

<sup>529</sup> Von Boeselager (2018, S. 8).



sogar, vollkommen neue Märkte zu kreieren.<sup>530</sup> Aber ebenfalls etablierte Geschäftsmodelle werden durch digitale Varianten abgelöst, da sich physische Aktivitäten vermehrt in das Internet verlagern (zum Beispiel Online-Shopping-Portale). Auch einzelne Produkte und Dienstleistungen können im Zuge der Digitalisierung auf ganz neue Weise angeboten werden.<sup>531</sup>

Ferner können Unternehmen sich dynamische Wertschöpfungsnetzwerke zu nutzen machen, die sich durch die Vernetzung von Menschen, Objekten und Systemen auszeichnen und starre Wertschöpfungsketten ablösen.<sup>532</sup>

Die Organisations- und Infrastruktur bilden ein weiteres Handlungsfeld, welches bei der Ausgestaltung der digitalen Transformation Berücksichtigung finden kann. Dabei kann zwischen übergreifenden Strukturen, wie zum Beispiel der IT-Infrastruktur oder der Aufbaustruktur des Unternehmens, und Teamstrukturen unterschieden werden. Im Zuge einer veränderten IT-Infrastruktur können neue oder zusätzliche Hard- und Softwarelösungen eingeführt werden, wie etwa eine cloud-basierte, modulare IT-Architektur.<sup>533</sup> Unternehmensübergreifende Strukturen, die geschaffen werden können, um die digitale Transformation zu steuern, sind Digitalausschüsse, Digitalrollen, wie die Rolle des Chief Digital Officers (CDO) oder Digitaleinheiten, wie eine Digital Transformation Unit.<sup>534</sup> Veränderte Teamstrukturen als Reaktion auf den steigenden Grad der Dezentralisierung, mit dem durch die Digitalisierung und die digitale Transformation zu rechnen ist,<sup>535</sup> könnten sich womöglich durch die Etablierung von selbstgesteuerten, agilen oder virtuellen Teams zeigen.

Um die Art und Weise, wie Mitarbeiter im Unternehmen arbeiten, offener zu gestalten, entscheiden sich immer mehr Unternehmen dafür, neue Arbeitsmodelle zu integrieren. Die Handlungsoptionen erstrecken sich hierbei von flexiblen Arbeitszeiten und räumlicher Flexibilität bis hin zu neuen Arten der Zusammenarbeit, zum Beispiel das Einbinden von Externen für das Lösen von bestimmten Aufgaben.<sup>536</sup>

Nicht zuletzt kann im Zuge der digitalen Transformation auch bei der Neuausrichtung der Unternehmens- und Führungskultur angesetzt werden. Dabei sollte darauf hingearbeitet werden, eine Kultur zu schaffen, die Innovationen unterstützt,<sup>537</sup> Fehlern positiv gegenübersteht<sup>538</sup> sowie vertrauensvoll und offen ist.<sup>539</sup>

Die digitale Transformation kann demnach als Rahmen betrachtet werden, in dem sich Handlungsspielräume für Organisationen bieten, die genutzt werden können, um Teile der Organisation oder sogar die gesamte Organisation zu wandeln. Je nach Kontext, in dem Organisationen sich befinden, werden aber nicht alle Organisationen alle Handlungsspielräume ausnutzen. Welche Hand-

---

<sup>530</sup> Kreutzer et al. (2017, S. 61).

<sup>531</sup> Franken (2016, S. 10).

<sup>532</sup> Franken (2016, S. 7); von Boeselager (2018, S. 8-9).

<sup>533</sup> Velten et al. (2015, S. 17).

<sup>534</sup> Petry (2016a, S. 54-55).

<sup>535</sup> Franken (2016, S. 12).

<sup>536</sup> Franken (2016, S. 13); Schwarzmüller, Brosi und Welpé (2017, S. 618-619).

<sup>537</sup> Doyé (2018, S. 202); Mehler (2018, S. 15).

<sup>538</sup> Doyé (2018, S. 202); Marasek (2016, S. 51); Petry (2016a, S. 40).

<sup>539</sup> Dörr et al. (2018, S. 48); Doyé (2018, S. 205).

lungsoptionen in welcher Kombination zum Tragen kommen, hängt stark von der Organisationsgröße, der Organisationsstruktur und der Branche ab, in der eine Organisation tätig ist.

Die Erstellung von Produkten, Services und Geschäftsmodellen – sowie ihre Neugestaltung im Zuge der digitalen Transformation – und die Generierung von Wertschöpfung müssen geführt werden. Auch die Gestaltung der allgemeinen Organisations- und Infrastruktur benötigt Führung. Diese Aufgabe wird durch die funktionale Unternehmensführung übernommen, unter der „alle Aufgaben und Handlungen zur zielorientierten Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens“<sup>540</sup> subsumiert werden können. Während die funktionale Unternehmensführung nicht nur Mitarbeiter, sondern auch den gesamten Wertschöpfungsprozess, einschließlich der eingesetzten Finanz- und Sachmittel und immateriellen Güter führt, beschränkt sich die Personalführung als Teilbereich der Unternehmensführung auf die Führung von Mitarbeitern.<sup>541</sup> Da die vorliegende Arbeit sich auf die Untersuchung der Personalführung beschränkt, wird die Führung von Prozessen, Services, Geschäftsmodellen und der Wertschöpfung, die der funktionalen Unternehmensführung zuzurechnen ist und somit über die Personalführung hinausgeht, nicht näher betrachtet. Weiterhin wird die Gestaltung der allgemeinen Organisations- und Infrastruktur ebenso der funktionalen Unternehmensführung zugeordnet und damit folgerichtig von der Personalführung als Untersuchungsgegenstand abgegrenzt. Die Zusammenarbeit in und zwischen Teams, generelle Arbeitsweisen, die Unternehmenskultur und die in Unternehmen gelebten Werte werden maßgeblich von Menschen und ihren grundlegenden Überzeugungen und Annahmen geprägt. Diese grundlegenden Überzeugungen und Annahmen dienen als Orientierung und führen zu bestimmten Denk- und Verhaltensweisen von Mitarbeitern in Unternehmen.<sup>542</sup> Hier setzt die Personal- beziehungsweise Mitarbeiterführung an, die durch eine Einflussnahme auf Mitarbeiter versucht, ein intendiertes Verhalten zu bewirken.<sup>543</sup> Folglich wird für die Umsetzung neuer Teamstrukturen, einer neuen Art zu Arbeiten und für die Neuausrichtung der Kultur im Rahmen der digitalen Transformation Führung im Sinne von Personal- beziehungsweise Mitarbeiterführung benötigt. An die Führung und an Führungskräfte werden dabei neue Anforderungen gestellt. Einige Autoren betrachten die neuen Anforderungen an die Führung als eine Konsequenz aus den Änderungen, die durch die digitale Transformation bewirkt werden.<sup>544</sup> Andere Autoren vertreten die Ansicht, dass neue Führungsansätze, die Offenheit gegenüber Veränderungen fördern, die Grundlage für den Aufbruch in die digitale Transformation sind.<sup>545</sup> Unabhängig von dem Blickwinkel wird deutlich, dass eine veränderte Führung erforderlich ist, um die digitale Transformation gestalten und erfolgreich leiten zu können.<sup>546</sup>

Aus der digitalen Transformation und als Folge der Neugestaltung von Teamstrukturen, der Art wie gearbeitet wird und der Kultur und Werte in Unternehmen ergeben sich veränderte Führungskontexte für die Personalführung und somit für Führungskräfte. Eine Übersicht dieser Führungskontexte ist in

---

<sup>540</sup> Bach, Brehm, Buchholz und Petry (2017, S. 7).

<sup>541</sup> Bach et al. (2017, S. 6-7).

<sup>542</sup> Puppatz und Deller (2016, S. 56).

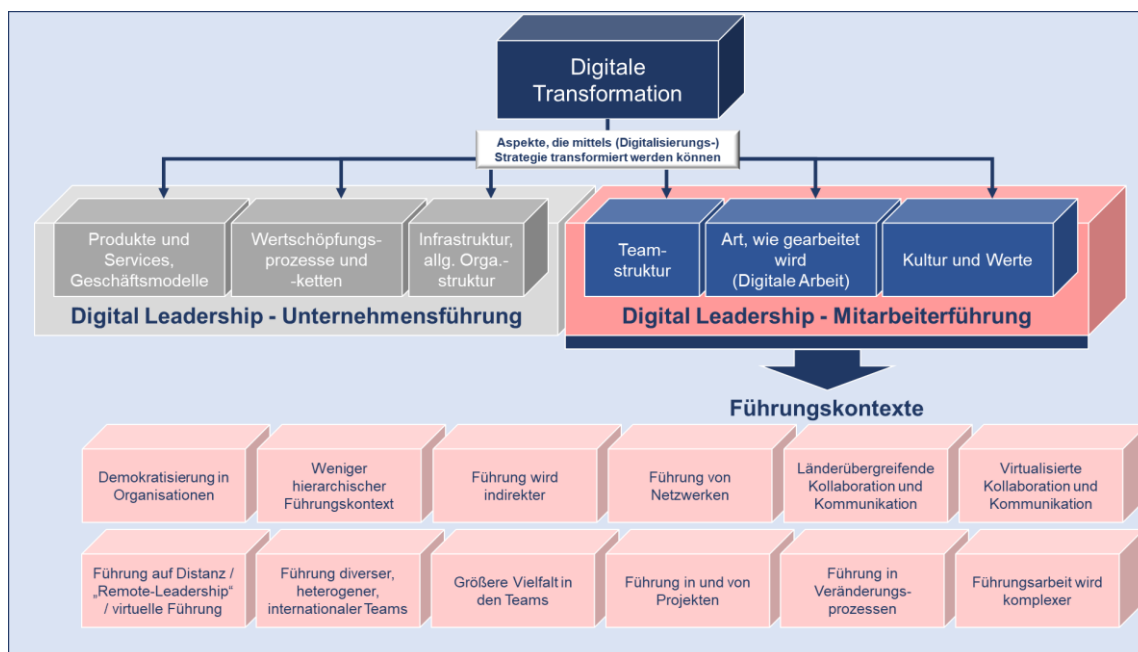
<sup>543</sup> Scholz (2014, S. 1076); Weibler (2016, S. 22).

<sup>544</sup> Schwarzmüller et al. (2017, S. 619).

<sup>545</sup> Doyé (2018, S. 198).

<sup>546</sup> Michael Groß (2019, S. 55).

Abbildung 21 dargestellt. Teilweise können die veränderten Führungskontexte auch durch weitere Aspekte, wie beispielsweise durch modifizierte Wertschöpfungsstrukturen und eine dadurch entstehende länderübergreifende Kollaboration und Kommunikation, erklärt werden. Grundsätzlich erscheint es logisch, dass der Druck auf Unternehmen, ihre Teamstrukturen, ihre Arbeitsweisen und ihre Kultur umzugestalten, besonders hoch ist, wenn sie Produkte, Services, ganze Geschäftsmodelle oder Wertschöpfungsprozesse verändern. Der Druck würde die Umgestaltung von Teamstrukturen, Arbeitsweisen sowie Kultur und Werten beschleunigen, die Veränderungen womöglich tiefgreifender werden und dadurch neue Führungskontexte entstehen lassen. Aber auch ohne Anpassungen von Produkten, Services, Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsprozessen werden Unternehmen durch ihr Umfeld, die Digitalisierung und den Wertewandel in der Gesellschaft zunehmend unter Druck geraten, eine digitale Transformation zu durchlaufen. Digitalisierte Produkte, Services, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsprozesse wirken also verstärkend und beschleunigend auf organisationale Veränderungen, sie sind aber nicht der einzige Auslöser für eine digitale Transformation.



**Abbildung 21: Inhaltsanalyse – Veränderte Führungskontexte<sup>547</sup>**

Als erster Führungskontext, in dem Führungskräfte sich in Zeiten der digitalen Transformation und in der damit einhergehenden neuen Arbeitswelt zurechtfinden müssen, sei die Demokratisierung von Unternehmen genannt. Mit dem Wertewandel in der Gesellschaft verschiebt sich die Sicht von Menschen auf die Arbeit, die diese immer mehr als Chance sehen, ihre eigenen Talente, Fähigkeiten und Perspektiven einzubringen und weniger als Mittel zum Zweck. Mitarbeiter wünschen sich ein Arbeitsumfeld, das sich durch Vertrauen, Partizipation und Dezentralisierung und nicht durch Gehorsam und Disziplin auszeichnet. Die Digitalisierung und neue Technologien unterstützen die Demokratisierung, da sie eine effiziente und einfache Umsetzung kollaborativer Prozesse ermöglichen.<sup>548</sup> Unternehmen beschäftigen in heutigen Zeiten zunehmend

<sup>547</sup> Eigene Darstellung.

<sup>548</sup> Dörr et al. (2018, S. 40); Franken (2016, S. 50); Lorenz (2018, S. 42).

mehr Wissensarbeiter<sup>549</sup>, die bei der Gestaltung ihrer Arbeit ein Mitspracherecht fordern.<sup>550</sup> Darüber hinaus erwarten gut qualifizierte Mitarbeiter, dass sie zu einem höheren Maße in Entscheidungen und Zielsetzungen einbezogen werden.<sup>551</sup> Eine höhere Beteiligung an Entscheidungen, flachere Hierarchien, Selbstorganisation und Mitverantwortung bieten sich als Gestaltungsdimensionen der Demokratisierung an.<sup>552</sup> Konkrete Beispiele von Demokratisierung in Unternehmen sind die Möglichkeit für Mitarbeiter, ihre Führungskräfte selbst wählen zu können oder die finanzielle Beteiligung an Unternehmen.<sup>553</sup> Führungskräfte müssen in einem demokratisierten Arbeitsumfeld bereit sein, zu delegieren, zu kooperieren und Macht zu teilen.<sup>554</sup> Weniger hierarchische Führungskontexte entstehen.

Weiterhin müssen Führungskräfte sich darauf einstellen, dass Führung indirekter wird. Darunter ist zu verstehen, dass die primäre Aufgabe der Führung nicht die direkte Kontrolle von Mitarbeitern und deren Arbeitsergebnissen ist, sondern die Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen für Kooperation und Netzwerkbildung in und zwischen Organisationen.<sup>555</sup> Gemäß Befunden einer vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durchgeführten Interviewstudie sind die meisten befragten Führungskräfte einer Meinung, wenn es um die Eignung von Netzwerkstrukturen für die Bewältigung der Herausforderungen der modernen Arbeitswelt geht.<sup>556</sup> Es ist also zu erwarten, dass in digitalisierten Unternehmen starre Strukturen durch Netzwerkstrukturen zumindest teilweise abgelöst werden, um die erforderliche Flexibilität der Organisation zu gewährleisten. Projektarbeit mit zeitlich begrenzten Teilnehmern und dadurch in immer neuer Konstellation und Wissensgemeinschaften zu wechselnden Themen, die netzwerkartig organisiert sind, werden für Unternehmen von großer Bedeutung sein. Auch externe Netzwerke werden eine Rolle spielen, wenn es um die Öffnung von Innovationsprozessen (Open Innovation) geht.<sup>557</sup> Informationen, Feedback oder Meinungen zu bestimmten Fragestellungen sowie Unterstützung durch passende Ressourcen können über weitverzweigte Netzwerke eingeholt werden. Eine Zusammenarbeit über Team- und Organisationsgrenzen hinweg kann Laufzeiten von Projekten reduzieren und Ergebnisse verbessern.<sup>558</sup> Führungskräfte können Netzwerke und deren kollektive Intelligenz nutzen, um mit Komplexität umzugehen.<sup>559</sup> Dafür müssen Führungskräfte sich darauf einstellen, selbst aktiv Netzwerke aufzubauen und durch ihre Führung diejenigen Mitarbeiter mit dem richtigen Wissen zusammenzubringen und Kommunikation zu fördern, damit komplexe Aufgaben dezentral bewältigt werden können.<sup>560</sup> Die steigende Relevanz von

---

<sup>549</sup> Onpulson (2020): Als ein Wissensarbeiter wird ein Mitarbeiter bezeichnet, der mit Informationen, Ideen und Fachkenntnissen arbeitet. Wissensarbeiter sind ein Ergebnis des so genannten Wissenszeitalters, in dem Kreativität und Innovation im Vordergrund stehen und nicht so sehr die Erhaltung des Status quo.

<sup>550</sup> Franken (2016, S. 50).

<sup>551</sup> Lorenz (2018, S. 41).

<sup>552</sup> Franken (2016, S. 51).

<sup>553</sup> Schwarzmüller et al. (2017, S. 621).

<sup>554</sup> Franken (2016, S. 50).

<sup>555</sup> Schomburg et al. (2016, S. 96).

<sup>556</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014, S. 7).

<sup>557</sup> Franken (2016, S. 77).

<sup>558</sup> Creusen, Gall und Hackl (2017, S. 143).

<sup>559</sup> Schönfelder (2019, S. 202).

<sup>560</sup> L. Pundt und Greve (2017, S. 19).

Netzwerkstrukturen führt dazu, dass die Kommunikation mit und der Beziehungsaufbau zu anderen Personen als Führungsaufgaben an Bedeutung gewinnen. Führungssituationen, in denen Dominanz und hierarchische Distanz vorherrschen, werden in Netzwerkstrukturen nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen. Netzwerke funktionieren hingegen auf Basis von geteiltem Wissen, Ideen und Ressourcen. Auch die Teilung von Führung ist in Netzwerken denkbar.<sup>561</sup>

Führungskräfte werden sich zudem verstärkt in Führungskontexten wiederfinden, in denen eine virtuelle und unter Umständen sogar eine länderübergreifende Kollaboration und Kommunikation vorherrscht.<sup>562</sup> Die Nutzung moderner Technologien ermöglicht eine größere zeitliche und örtliche Flexibilität der Mitarbeiter und die Erbringung der Arbeitsleistung wird so von fast jedem Ort der Welt aus realisierbar.<sup>563</sup> In vielen Organisationen ist virtuelles oder mobiles Arbeiten über Standorte und Ländergrenzen hinweg bereits heute in den Alltag integriert.<sup>564</sup> Die Auseinandersetzung mit Führung auf Distanz, das bedeutet die Koordination und Steuerung von räumlich verstreuten Teams, mit denen man keinen direkten persönlichen Austausch hat, wird für Führungskräfte in Zeiten der digitalen Transformation aber noch einmal wichtiger.<sup>565</sup> Sind die Teams nicht nur räumlich verteilt, sondern auch international zusammengesetzt, kommt zu der räumlichen Distanz möglicherweise noch eine zeitliche und kulturelle Distanz hinzu.<sup>566</sup> Auch in diesem Führungskontext wird Führung durch die räumliche und zeitliche Entkopplung indirekter, wodurch es für die Führungskraft schwieriger wird, die Mitarbeiter persönlich zu erreichen.<sup>567</sup>

Vor allem in dem Kontext von virtuellen und örtlich verteilten Teams und in dem Zusammenhang mit abteilungs- und organisationsübergreifenden Netzwerken kommt es immer häufiger vor, dass Führungskräfte diverse beziehungsweise heterogene Teams führen.<sup>568</sup> In Netzwerken arbeiten Mitarbeiter funktionsübergreifend zusammen, virtuelle Teams sind häufig international zusammengesetzt und weisen dadurch eine kulturelle Vielfalt auf<sup>569</sup> und nicht zuletzt fördern Globalisierung, Internationalisierung und demografischer Wandel die Vielfalt in Organisationen.<sup>570</sup> Diverse beziehungsweise heterogene Teams können einen Nutzen aus den unterschiedlichen Blickwinkeln und Perspektiven ziehen, die die Teammitglieder einbringen, wodurch die Kreativität des Teams gesteigert werden kann.<sup>571</sup> Allerdings sind diese Teams zugleich von unterschiedlichen Wertevorstellungen geprägt, was ein erhöhtes Konfliktpotenzial birgt.<sup>572</sup>

Als Folge der digitalen Transformation werden Führungskontexte in den Vordergrund rücken, in denen es erforderlich ist, flexible Organisationsformen wie

---

<sup>561</sup> Creusen et al. (2017, S. 143-144).

<sup>562</sup> Bohlen (2019, S. 285-286).

<sup>563</sup> Schwarzmüller et al. (2017, S. 619).

<sup>564</sup> Creusen et al. (2017, S. 169).

<sup>565</sup> Schwarzmüller et al. (2017, S. 622).

<sup>566</sup> Wagner (2018, S. 56).

<sup>567</sup> Schönfelder (2018, S. 84).

<sup>568</sup> Schwarzmüller et al. (2017, S. 623).

<sup>569</sup> Doyé (2018, S. 200).

<sup>570</sup> Lorenz (2018, S. 61).

<sup>571</sup> Schwarzmüller et al. (2017, S. 623).

<sup>572</sup> Eggert und Hollmann (2018, S. 55); Schwarzmüller et al. (2017, S. 623).

Projekte zu führen.<sup>573</sup> Arbeit in Projektstrukturen mit zeitlich definiertem Anfang und Ende werden in der neuen Arbeitswelt vermehrt vorkommen.<sup>574</sup> Führungskräfte sehen sich bei der Führung von Projekten Herausforderungen gegenüber, die in festen Teamstrukturen weniger stark ausgeprägt sind. So geht es häufig darum, neuartige und komplizierte Probleme zu lösen, wofür nur eine beschränkte Zeitspanne und ein begrenztes Budget zur Verfügung steht. Außerdem gilt es, möglichst schnell Beziehungen zu und zwischen den Projektmitgliedern aufzubauen, da sie oft das erste Mal in der für das Projekt zusammengestellten Teamkonstellation miteinander arbeiten.<sup>575</sup>

Da die digitale Transformation einen tiefgreifenden Transformationsprozess darstellt, der viel von den Mitarbeitern fordert,<sup>576</sup> wird Führung in dem Kontext eines fortlaufenden Veränderungsprozesses ausgeübt. Die digitale Transformation ist kein überschaubares IT-Projekt, sondern sie zieht grundsätzliche Änderungen von Teilen des Unternehmens nach sich oder verändert sogar das gesamte Unternehmen.<sup>577</sup> Führungskräfte müssen sich vor diesem Hintergrund damit auseinandersetzen, wie Veränderungsprozesse in Organisationen ablaufen und wie sie die digitale Transformation aktiv vorantreiben können.<sup>578</sup>

Allgemein lässt sich feststellen, dass Führung in Zeiten der digitalen Transformation komplexer wird.<sup>579</sup> Weltweite Vernetzung, internationale Zusammenarbeit, Arbeit in Projekten mit teilweise mehreren Berichtslinien zu unterschiedlichen Vorgesetzten – all das macht die Führungsarbeit zunehmend anspruchsvoller.<sup>580</sup>

In der heutigen Zeit wirken verschiedene Einflussgrößen auf Unternehmen und erzeugen zunehmend Druck, Strukturen zu überdenken, organisationale Änderungen vorzunehmen und sich auf den Weg in eine digitale Transformation zu begeben. Welche konkreten Gestaltungsmöglichkeiten sich im Rahmen der digitalen Transformation für Teamstrukturen anbieten, wird in der nachfolgenden Abbildung 22 zusammengefasst.

---

<sup>573</sup> Franken (2016, S. 192).

<sup>574</sup> Schütze-Kreilkamp (2017, S. 26).

<sup>575</sup> Franken (2016, S. 192).

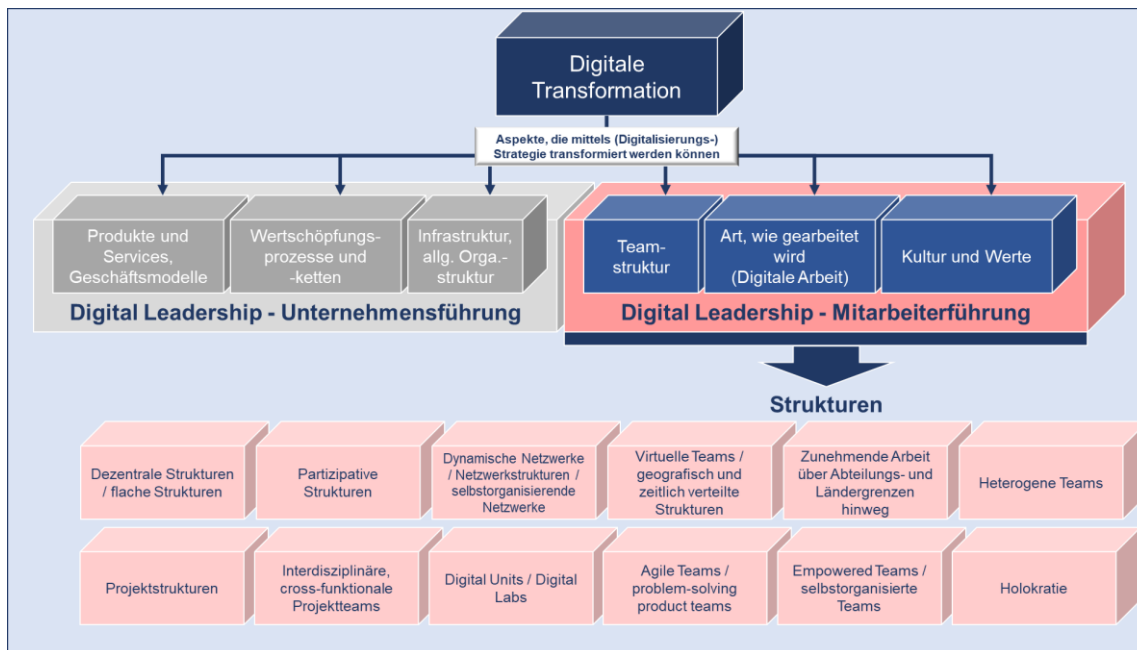
<sup>576</sup> Malczok und Kirchhoff (2019, S. 223); Schwarzmüller et al. (2017, S. 621).

<sup>577</sup> Lucas-Nülle (2019, S. 129).

<sup>578</sup> Lorenz (2018, S. 66).

<sup>579</sup> Crummenerl und Kemmer (2015, S. 15).

<sup>580</sup> Doyé (2018, S. 200).



**Abbildung 22: Inhaltsanalyse – Veränderte Strukturen**<sup>581</sup>

Für die Arbeit in Zeiten der digitalen Transformation eignen sich tendenziell eher flache, mit wenig Hierarchiestufen ausgestattete Organisationsformen.<sup>582</sup> Insbesondere in Bereichen, in denen erwartet wird, dass Mitarbeiter ihre unterschiedlichen Perspektiven und ihr Wissen einbringen, sind flache Strukturen sinnvoll.<sup>583</sup> Eine konkrete Ausprägung dieser Organisationsformen könnte beispielsweise Projektarbeit sein. Ein wesentlicher Vorteil flacher Strukturen ist, dass sie flexibler sind als traditionelle Organisationsstrukturen, die sich durch klare Aufgaben- und Verantwortungstrennung und eine hierarchische Linienstruktur auszeichnen.<sup>584</sup> Der Trend hin zu flachen Strukturen zeichnet sich auch beim Blick auf eine Befragung des Fraunhofer-Instituts ab. Laut der Studie, die im Jahr 2018 durch das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation durchgeführt wurde, rechnen über 50 Prozent der Befragten mit einem Rückgang von hierarchischen Strukturen in Unternehmen.<sup>585</sup>

Darüber hinaus sind partizipative Strukturen erfolgversprechend, da die komplexe Situation der digitalen Transformation es Führungskräften zunehmend schwieriger macht, den Überblick zu behalten, relevante Informationen aus der Masse an Informationen herauszufiltern und zentral Entscheidungen zu treffen. Selbst erfahrene Führungskräfte stoßen bei dem Versuch die komplexen Aufgaben, die an sie gestellt werden, alleine zu bewältigen an ihre Grenzen.<sup>586</sup> Dementsprechend sollten partizipative Strukturen etabliert und Mitarbeiter mit einbezogen werden.<sup>587</sup> Durch die Beteiligung der Mitarbeiter an Entwicklungs-

<sup>581</sup> Eigene Darstellung.

<sup>582</sup> Creusen et al. (2017, S. 128).

<sup>583</sup> Lorenz (2018, S. 42).

<sup>584</sup> Creusen et al. (2017, S. 128-129).

<sup>585</sup> Hofmann und Wienken (2018, S. 43;51).

<sup>586</sup> Lorenz (2018, S. 41).

<sup>587</sup> Petry (2016a, S. 40).

und Entscheidungsprozessen können die einzelnen Ideen und Kompetenzen von Mitarbeitern gezielt genutzt werden.<sup>588</sup>

Der Aufbau von Netzwerken erscheint im Rahmen der digitalen Transformation dort sinnvoll, wo mehr Kreativität und Schnelligkeit und weniger die Klarheit einer Struktur benötigt wird.<sup>589</sup> Netzwerkstrukturen, deren Umsetzung durch die Digitalisierung in neuen Dimensionen möglich wird, dienen als Basis für eine innovative und produktive Zusammenarbeit.<sup>590</sup> In Netzwerken können relevante Informationen zwischen allen Mitarbeitern und Führungskräften geteilt werden, wodurch Wissens-Silos abgebaut werden.<sup>591</sup>

Die zunehmende Arbeit über Abteilungs- und Ländergrenzen hinweg erfordert in vielen Bereichen den Aufbau virtueller Teams. Vor allem international operierende Unternehmen arbeiten mit geografisch und zeitlich verteilten Teamstrukturen. Viele Unternehmen sichern sich über virtuelle Strukturen Spezialistenwissen, welches global zur Verfügung steht.<sup>592</sup> Die digital vernetzte Arbeitswelt und die sich immer schneller entwickelnden Technologien bieten für die Umsetzung virtueller Teams die technischen Möglichkeiten, die notwendig sind, um räumliche Grenzen zu überwinden.<sup>593</sup> Eine funktionsübergreifende und internationale Zusammenarbeit sowie die demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen führen zu einem Anstieg von diversen, heterogenen Teams in Unternehmen.<sup>594</sup>

Projektstrukturen werden vermehrt feste Zuständigkeiten und Positionen ablösen.<sup>595</sup> Wenn die Ideengenerierung im Mittelpunkt steht, bietet es sich an, interdisziplinäre Ideen- oder Innovationsteams einzusetzen.<sup>596</sup> Um die digitale Transformation gezielt anzustoßen, zu beschleunigen und Innovationen von außen in die Organisation zu integrieren, können außerdem sogenannte Digital Units eingeführt werden.<sup>597</sup> Digital Units, auch unter Hubs oder Think Tanks bekannt, können rechtlich eigenständige und räumlich getrennte Einheiten sein, die sich losgelöst von den normalen Unternehmensabläufen und formalen Strukturen beispielsweise mit der Entwicklung digitaler Produkte beschäftigen. Auch der Aufbau von Digital Labs ist denkbar. In Form von Innovation Labs oder Inkubatoren dienen Digital Labs dazu, digitale Services, Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln sowie die Digitalisierung unternehmensinterner Prozesse voranzutreiben.<sup>598</sup> Einige Unternehmen bauen Acceleratoren auf, in denen bereits fortgeschrittene Ideen innerhalb kurzer Zeit zu einem eigenständigen Geschäftsfeld weiterentwickelt werden.<sup>599</sup>

Weiterhin ist der Einsatz agiler Projektteams, die häufig aus unterschiedlichen Disziplinen zusammengesetzt sind, gängig.<sup>600</sup> Agile Teams werden häufig mit

<sup>588</sup> Eggert und Hollmann (2018, S. 48).

<sup>589</sup> Creusen et al. (2017, S. 129).

<sup>590</sup> Creusen et al. (2017, S. 110).

<sup>591</sup> Creusen et al. (2017, S. 129).

<sup>592</sup> Schütze-Kreilkamp (2017, S. 26).

<sup>593</sup> Creusen et al. (2017, S. 169); Eggert und Hollmann (2018, S. 55).

<sup>594</sup> Eggert und Hollmann (2018, S. 55).

<sup>595</sup> Schönfelder (2018, S. 80).

<sup>596</sup> Franken (2016, S. 149).

<sup>597</sup> Zeichhardt (2018, S. 6).

<sup>598</sup> Creusen et al. (2017, S. 95;98); von Boeselager (2018, S. 14).

<sup>599</sup> Creusen et al. (2017, S. 95).

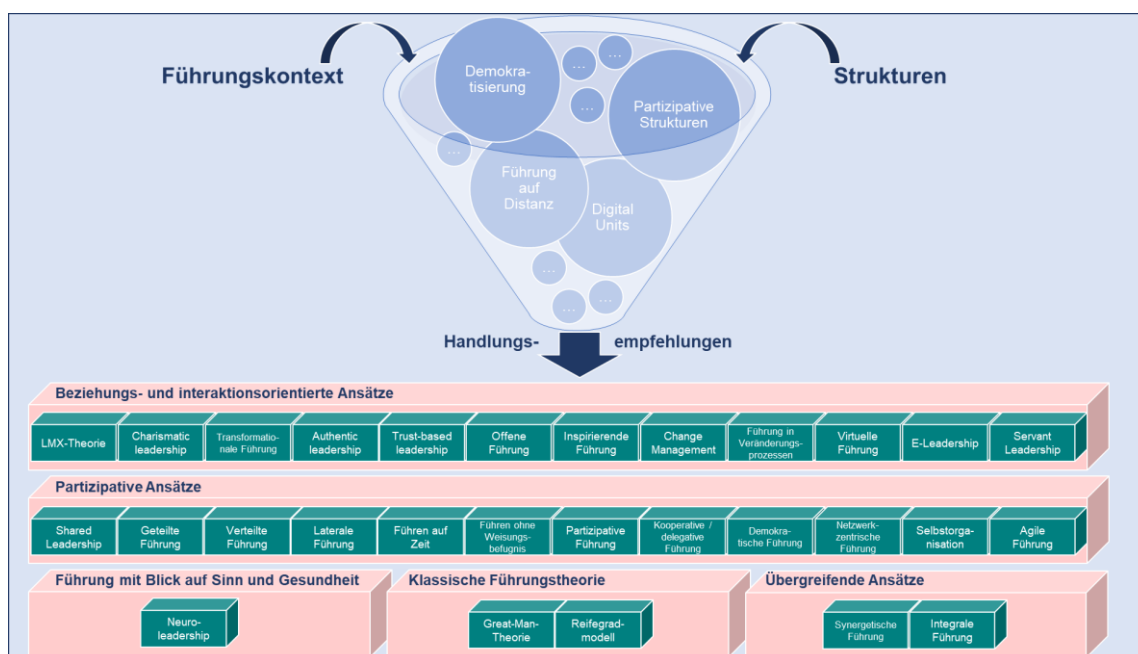
<sup>600</sup> Wagner (2018, S. 46).



Start-ups in Verbindung gebracht. Aber auch große Konzerne können für bestimmte Themen von agilen Teams profitieren. Für Themen, die einen eindeutigen internen oder externen Kunden haben (Product Owner), strategisch relevant und/oder repräsentativ sind, kann der Einsatz agiler Teams sinnvoll sein. Agile Teams werden in der Regel von den Verantwortungs- und Entscheidungshierarchien der Organisation abgekoppelt und im Idealfall mit eigenen Verantwortungs- und Entscheidungsspielräumen ausgestattet.<sup>601</sup>

In seltenen Fällen kann es sogar zu einer Auflösung der formalen Hierarchie kommen, wenn die Organisation mit Team- und Projektarbeit erfolgreich funktioniert und Hierarchien überflüssig werden. Der Begriff *Holokratie* steht für dieses extreme Führungsprinzip, welches vorsieht, Autorität vollständig auf alle Organisationsmitglieder zu verteilen beziehungsweise sich auf die Selbststeuerung der Organisation zu verlassen. Viele autonome und zusammenwirkende Rollen bilden dann die Organisationsstruktur.<sup>602</sup>

In Anbetracht dieser potenziellen Veränderungen in den Teamstrukturen und vor dem Hintergrund der neuen Führungskontexte ergeben sich veränderte Anforderungen an die Personalführung und an die Führungskräfte. Die laut dem Untersuchungsmaterial empfohlenen Führungsansätze, um diesen veränderten Anforderungen zu begegnen, wurden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse extrahiert und sind in der Abbildung 23 zusammenfassend dargestellt.



**Abbildung 23: Inhaltsanalyse – Empfohlene Führungsansätze<sup>603</sup>**

Die Darstellung zeigt, dass sich die Empfehlungen mehrheitlich auf Ansätze konzentrieren, die eine Beziehungs- und Interaktionsorientierung oder eine partizipative Ausrichtung haben. Ferner werden zwei übergreifende Ansätze benannt, die unterschiedliche Führungsansätze vereinen. Nur vereinzelt wird auf Ansätze verwiesen, die ihren Fokus auf Sinn und Gesundheit legen oder den klassischen Führungstheorien zuzuordnen sind. Aufgrund ihrer scheinbar un-

<sup>601</sup> Creusen et al. (2017, S. 130).

<sup>602</sup> Michael Groß (2019, S. 100); Malczok und Kirchhoff (2019, S. 217).

<sup>603</sup> Eigene Darstellung.

tergeordneten Wichtigkeit und weil die Theorien teilweise als überholt oder empirisch nicht bestätigt gelten, wird im Rahmen der nachfolgenden Ausführungen nicht näher auf sie eingegangen.

Zunächst soll zusammenfassend wiedergegeben werden, welche beziehungs- und interaktionsorientierten Ansätze als Ergebnis der Inhaltsanalyse als relevante Führungsansätze für die Führung in der digitalen Transformation, das bedeutet für Digital Leadership, identifiziert wurden.

Dörr et al. (2018) sehen den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen, das erfolgreiche Managen des Wandels, die Bewältigung strategischer Herausforderungen und das Führen von Teams in weniger hierarchischen, systemischen Kontexten als relevante Aufgaben an, deren Erfüllung im Zeitalter der digitalen Transformation eine erfolgreiche Führung ausmacht. Sie vertreten die Meinung, dass die LMX-Theorie im digitalen Zeitalter ein geeigneter Ansatz sein kann, um als Führungskraft eine vertrauensvolle Kooperation und Vernetzung mit Mitarbeitern aufzubauen. Weiterhin weisen sie auf Charismatic Leadership als Konzept hin, welches aufzeigen soll, wie die Steigerung der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter und ihre Befähigung in Zeiten starker Veränderung gelingen kann. Aus der Sicht von Dörr et al. wird die Aufmerksamkeit im Rahmen von Digital Leadership außerdem wieder stärker auf die transformationale Führung gelenkt, da Führung im digitalen Zeitalter transparenter, geschäftsgetriebener und messbarer ist. Authentic Leadership als Weiterentwicklung der transformationalen Führung wird von Dörr et al. als erfolgversprechender Ansatz für die Führung in Krisenzeiten oder Veränderungsprozessen aufgeführt, da es im Kern des Konzepts um Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Führungskraft geht. Das Konzept bietet demnach konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte bezüglich des Umgangs mit dem herausfordernden Veränderungsprozess der digitalen Transformation.<sup>604</sup>

Eine Reihe weiterer Autoren betrachtet die transformationale Führung als einen adäquaten Ansatz für die Führung in der digitalen Transformation. Nachfolgend wird beispielhaft auf einige von ihnen verwiesen. Um die Digitalisierung<sup>605</sup> zu bewältigen, so Mehler (2018), sei die Weiterentwicklung der Führungskultur erforderlich. Sie nennt die transformationale Führung als wirksamen Ansatz für eine zeitgemäße Führung, da durch die transformationale Führung Kommunikation, Werte und Visionen adressiert werden.<sup>606</sup> Auch die Autoren Hinkelmann und Enzweiler (2018) bewerten den transformationalen Führungsstil als einen Führungsstil, der der Digitalisierung<sup>607</sup> gewachsen ist und der bei Mitarbeitern Hochleistung ohne Erschöpfung erzeugen kann.<sup>608</sup> Nach Creusen et al. (2017) sind die Kernelemente transformationaler Führung sehr erfolgversprechend für digitale Arbeitswelten. Denn transformational geführte Mitarbeiter weisen mehr Kreativität und Innovationsbereitschaft auf, fühlen sich gemeinsamen Zielen gegenüber stärker verpflichtet und sind motiviert, ambitionierte Ziele zu erreichen.<sup>609</sup> Der Meinung von Petry (2016) zufolge sind Führungskräfte in der digi-

---

<sup>604</sup> Dörr et al. (2018, S. 43-45).

<sup>605</sup> In dem Beitrag von Mehler ist die Digitalisierung als digitale Transformation zu verstehen.

<sup>606</sup> Mehler (2018, S. 16).

<sup>607</sup> In der Arbeit von Hinkelmann und Enzweiler ist die Digitalisierung als digitaler Wandel zu verstehen.

<sup>608</sup> Hinkelmann und Enzweiler (2018, S. 5).

<sup>609</sup> Creusen et al. (2017, S. 131-135).

talen Transformation gefordert, einen Rahmen zu schaffen, in dem Mitarbeiter sich entfalten können. Durch eine transformationale Führung soll die intrinsische Motivation der Mitarbeiter gefördert und ihre spezifischen Fähigkeiten einbezogen werden.<sup>610</sup> Lorenz (2018) beschreibt digitale Führung als menschenzentriert. Aus seiner Sicht gehen Mitarbeiter, die von ihren Führungskräften Vertrauen und Offenheit entgegengebracht bekommen, deutlich motivierter an Digitalisierungs-Projekte heran. Vertrauen entwickelt sich zu einem zentralen Erfolgsfaktor und muss durch Führung aufgebaut werden. Erfolgserprobte Führungskonzepte wie die transformationale Führung sind laut Lorenz eine gute Basis, um den Anforderungen der sich digitalisierenden Organisationen gerecht zu werden.<sup>611</sup> Schütze-Kreilkamp (2017) geht sogar so weit, transformationale Führung als die optimale Führungsform in Zeiten des digitalen Wandels zu bezeichnen. In einer Sinn suchenden Welt, die unter anderem durch ein hohes Maß an Geschwindigkeit, Flexibilität, Komplexität, durch stetigen Wandel und durch Markt- und Innovationsdruck gekennzeichnet ist, sollte laut Schütze-Kreilkamp transformational geführt werden.<sup>612</sup> Die beiden Autoren Dorozalla und Klus (2019) unternehmen in einem Beitrag den Versuch, die vier Eckpfeiler der transformationalen Führung (charismatisches Verhalten, Inspiration, intellektuelle Stimulierung und individuelle Wertschätzung) auf die Führung im digitalen Zeitalter zu übertragen. Sie vertreten die Meinung, dass durch charismatisches Verhalten einer Führungskraft die Möglichkeiten der Digitalisierung<sup>613</sup> positiv besetzt und potenzielle Sorgen der Mitarbeiter reduziert werden können. In Folge können Mitarbeiter inspiriert werden, sich mit neuen Technologien vertraut zu machen und diese zu nutzen. Im besten Fall erkennen die Mitarbeiter den daraus resultierenden Mehrwert für sich und ihr Unternehmen und betrachten ihre eigene Arbeit aus einer neuen Perspektive. Nicht zuletzt kann individuelles Feedback durch die Führungskraft dafür sorgen weitere Potenziale bei den Mitarbeitern, in diesem Fall eine weitere Auseinandersetzung mit der Digitalisierung, zu wecken.<sup>614</sup> Eine Befragung von Fach- und Führungskräften, die 2018 durch Kienbaum und Stepstone durchgeführt wurde, deckt sich mit den vorab aufgeführten Empfehlungen in Zeiten der digitalen Transformation transformational zu führen. Die Ergebnisse der Befragung spiegeln wider, dass sich die Mehrheit der Fachkräfte einen transformationalen Führungsstil wünscht. Dabei geben die Mitarbeiter an, eine Führungskraft zu bevorzugen, die charismatisch ist, als Vorbild fungiert, eine Vision vermittelt und motiviert.<sup>615</sup>

Ergänzend zu den bisher aufgezählten Führungsansätzen gibt es noch weitere beziehungs- und interaktionsorientierte Ansätze, die in den analysierten Quellen als erfolgversprechende Führungsansätze in der digitalen Transformation angeführt werden. Laut Petry (2018) erfordert Digital Leadership ein Loslassen der Command-and-Control Prinzipien und begründet sich vielmehr auf einer vertrauensvollen Führung (Trust-based Leadership).<sup>616</sup> Das digitale Zeitalter, so Petry (2015), erfordert von Führungskräften Offenheit im Hinblick auf Kommunikation, Feedback und Kritik und somit eine offene Führung (Open Lea-

---

<sup>610</sup> Petry (2016a, S. 40).

<sup>611</sup> Lorenz (2018, S. 43–44;110).

<sup>612</sup> Schütze-Kreilkamp (2017, S. 19-20).

<sup>613</sup> In dem Beitrag von Dorozalla und Klus wird Digitalisierung mit digitaler Transformation gleichgesetzt.

<sup>614</sup> Dorozalla und Klus (2019, S. 93-94).

<sup>615</sup> Diestel, Dettmers, Jochmann, Hermann, Fastenroth und Pela (2018, S. 11).

<sup>616</sup> Petry (2018, S. 213).

dership).<sup>617</sup> Schwarzmüller et al. (2017) und Franken (2016) sind sich einig, dass die Arbeitswelt in der digitalen Transformation eine inspirierende Führung erfordert. Zum einen müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern Sinn vermitteln, den insbesondere die jüngere Arbeitnehmergeneration in ihrer Arbeit sucht.<sup>618</sup> Zum anderen benötigen selbstständig handelnde Mitarbeiter gemeinsame Werte und Visionen, um ihr Verhalten entsprechend auszurichten und Motivation zu verspüren.<sup>619</sup> Da die digitale Transformation einen tiefgreifenden Veränderungsprozess darstellt, erscheint es logisch, dass sie durch Change Management begleitet werden sollte. Führungskräfte sollten die digitale Transformation von Beginn an durch ihr Verhalten und durch Change Management unterstützen.<sup>620</sup> Ferner führt Franken (2016) an, dass die digitalisierte Arbeitswelt und die dadurch vermehrt auftretenden geografisch und zeitlich verteilten Strukturen eine virtuelle Führung erfordern.<sup>621</sup> Diese Art der Führung mittels IuK und sozialen Medien wird von Schwarzmüller (2017) als E-Leadership bezeichnet.<sup>622</sup> Als letzter Ansatz unter den beziehungs- und interaktionsorientierten Ansätzen sei Servant Leadership genannt. Gemäß Wagner (2018) macht das komplexe Umfeld in der digitalen Transformation eine Führungskraft notwendig, die ihre Mitarbeiter unterstützt und ihnen den Weg bereitet.<sup>623</sup> Um die Anforderungen der digitalisierten Welt zu erfüllen, müssen Führungskräfte unter anderem mitarbeiterfokussiert führen. Dies kann, so Moskaliuk, mit Hilfe von Servant Leadership erreicht werden.<sup>624</sup>

Im Kern weisen Charismatic Leadership, Authentic Leadership, Trust-based Leadership, offene Führung und inspirierende Führung ähnliche Charakteristika wie die transformationale Führung auf. Transformationale Führung wird nach Wegge und Rosenstiel wie folgt definiert: „Transformationale Führung fokussiert auf eine Transformation der Motive der Geführten und auf die Förderung eigenständigen Denkens. Führungsverhaltensweisen sind das Vermitteln von Visionen und Idealismus, das inspirierende Kommunizieren, das Formulieren hoher Erwartungen an die Kollegen, das Bieten geistiger Anstrengungen und das Hinterfragen fester Strukturen.“<sup>625</sup>

Betrachtet man nun dieses Verständnis von transformationaler Führung, so fällt es schwer, die transformationale Führung von den anderen Ansätzen klar abzugrenzen, da es zu jedem Ansatz überschneidende Elemente gibt. So werden sowohl die transformationale Führung als auch Charismatic Leadership dadurch charakterisiert, dass eine charismatische Führungskraft in der Lage ist, eine attraktive Vision der Zukunft zu entwerfen und diese Vision aufgrund ihrer eigenen starken Überzeugung glaubhaft zu kommunizieren.<sup>626</sup> Gegen eine klare Abgrenzung der beiden Begriffe spricht außerdem, dass sie aufgrund der großen Überschneidung häufig synonym verwendet werden.<sup>627</sup> Transformationale Führung und inspirierende Führung teilen das Streben nach Sinnstiftung durch

<sup>617</sup> Ciesielski und Schutz (2016, S. 124); Petry (2015).

<sup>618</sup> Schwarzmüller et al. (2017, S. 621).

<sup>619</sup> Franken (2016, S. 151).

<sup>620</sup> Crummenerl und Kemmer (2015, S. 4;15).

<sup>621</sup> Franken (2016, S. 72).

<sup>622</sup> Schwarzmüller (2017, S. 8).

<sup>623</sup> Wagner (2018, S. 47).

<sup>624</sup> Moskaliuk (2019, S. 13).

<sup>625</sup> Wegge und von Rosenstiel (2019, S. 302).

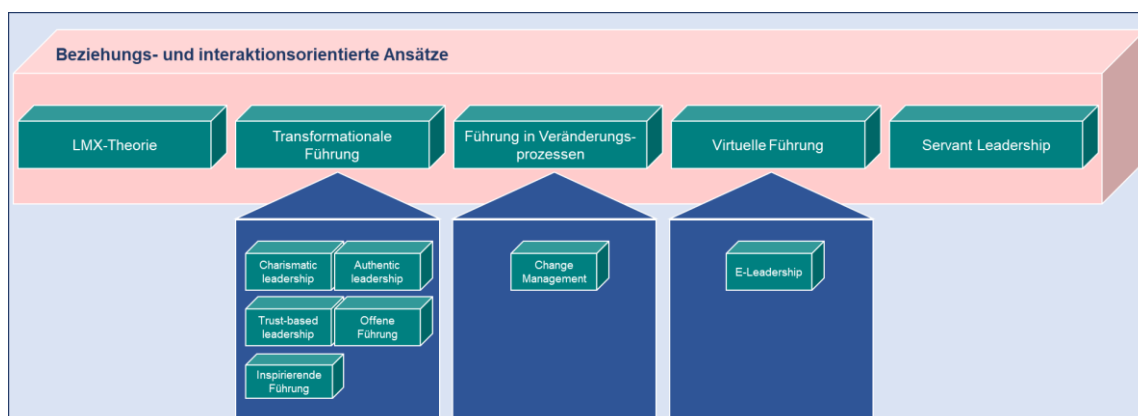
<sup>626</sup> Dörr et al. (2018, S. 43-44).

<sup>627</sup> Felfe (2006, S. 164); House und Shamir (2000, S. 82).

die Vermittlung von Werten und Visionen. Im Fokus von Charismatic Leadership, Trust-based Leadership und offener Führung steht der Aufbau von Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Auch aus der transformationalen Führung resultiert Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.<sup>628</sup> Ähnlich verhält es sich bei Authentic Leadership. Auch hier ist ein wichtiger Aspekt der Aufbau von Vertrauen zwischen Führungskräften und Geführten. Das Zentrum des Ansatzes ist allerdings keine glaubhaft vermittelte Vision, sondern das transparente, ethische und authentische Verhalten der Führungskraft.<sup>629</sup> Die mangelhafte Abgrenzung zwischen transformationaler, charismatischer und authentischer Führung wird in Forschung und Literatur kritisiert.<sup>630</sup> Die Überschneidungen zwischen den Ansätzen rechtfertigen eine Konsolidierung von Charismatic Leadership, Authentic Leadership, Trust-based Leadership, offener Führung und inspirierender Führung unter dem Ansatz der transformationalen Führung.

Darüber hinaus können zwei weitere Zusammenfassungen vorgenommen werden, die sich auf der synonymen Verwendung der Begriffe *Change Management* und *Führung in Veränderungsprozessen* sowie *virtueller Führung* und *E-Leadership* begründen.

Daraus ergibt sich die Abbildung 24, die illustriert, dass fünf beziehungs- und interaktionsorientierte Führungsansätze identifiziert werden können, die im Rahmen von Digital Leadership geeignet erscheinen.



**Abbildung 24: Zusammenfassung – Empfohlene Führungsansätze (1/2)<sup>631</sup>**

Neben den beziehungs- und interaktionsorientierten Ansätzen spielen partizipative Ansätze eine große Rolle. Welche spezifischen partizipativen Ansätze für Digital Leadership empfohlen werden, wird nachfolgend erläutert.

Dörr et al. (2018) empfehlen in einem digitalisierten Umfeld die Auseinandersetzung mit dem Shared Leadership Ansatz, der die Teameffektivität und Teamleistung steigern kann. Der Teamleistung kommt laut Dörr et al. in Zeiten der digitalen Transformation eine größere Bedeutung zu als der Einzelleistung.<sup>632</sup> Auch nach Groß (2019) geht mit der Rolle eines Digital Leaders einher, Führung zu teilen und Verantwortung vollständig oder temporär auf Experten

<sup>628</sup> Felfe (2006, S. 164); Yukl (1989, S. 272).

<sup>629</sup> Dörr et al. (2018, S. 43-44).

<sup>630</sup> Weibler (2016, S. 346).

<sup>631</sup> Eigene Darstellung.

<sup>632</sup> Dörr et al. (2018, S. 45).

oder Projektgruppen zu übertragen, das heißt einen Shared Leadership Ansatz zu verfolgen.<sup>633</sup> Berninger-Schäfer (2019) nennt als ein Führungskonzept unter mehreren, auf das sich Digital Leadership stützt, Shared Leadership beziehungsweise laterale Führung.<sup>634</sup> Petry (2016) erklärt die Notwendigkeit, Führung stärker zu verteilen und Mitarbeiter einzubeziehen mit der Komplexität der VUCA-Umwelt und der Erkenntnis, dass Führungskräfte die kollektive Intelligenz im Unternehmen nutzen müssen, um beispielsweise fundierte Entscheidungen treffen zu können. Er bezeichnet in diesem Zusammenhang unter anderem Shared Leadership, die partizipative Führung und die demokratische Führung als passende Führungsansätze.<sup>635</sup> Die Erwartung an Führungskräfte, ihre Macht zu teilen und Eigenverantwortung sowie Autonomie bei ihren Mitarbeitern zu fördern, besteht in immer mehr Unternehmen, die die Bedeutung von verteilter Führung, das heißt der Übertragung von Führungsfunktionen auf Mitarbeiter, erkannt haben.<sup>636</sup> Moskaliuk (2019) weist auf laterale Führung als relevanten Führungsansatz im Rahmen von Digital Leadership hin. Für ihn ist laterales Führen mit dem Führen ohne Weisungsbefugnis verbunden, da in der neuen Arbeitswelt eine höhere Anzahl an Mitarbeitern als Freiberufler oder in Teilzeit arbeiten und daher nicht oder nur teilweise in organisationale Strukturen eingebunden sind. Laterale Führung ist für Moskaliuk weiterhin mit einem Führen auf Zeit verbunden, da Teamkonstellationen sich schnell verändern und Führungspositionen flexibel eingenommen werden.<sup>637</sup> Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation aus dem Jahr 2018 zeigt, dass die Befragten als zukünftige Organisationsformate, die für neue Ergebnisse und eine veränderte Zusammenarbeit sorgen sollen, vor allem „Partizipation an betrieblichen Entscheidungen“, „Autonomiespielräume im täglichen Handeln“ und „geteilte Führung“ nennen.<sup>638</sup> Dorozalla und Klus (2019) arbeiten in ihrem Beitrag zwei Gründe heraus, die dafür sprechen, dass eine partizipative Führung in Zeiten der Digitalisierung<sup>639</sup> vorteilhaft ist. Zum einen sind sie der Ansicht, dass die Digitalisierung ein gewisses Maß an innovativem Verhalten voraussetzt, welches durch eine partizipative Führung gefördert werden kann. Zum anderen führen die disruptiven Änderungen in Zeiten der Digitalisierung dazu, dass Führungskräfte ihre Entscheidungsreichweiten nicht mehr überblicken können und auf die kollektive Intelligenz ihrer Mitarbeiter angewiesen sind.<sup>640</sup> Das Führungsverständnis in digitalisierten Unternehmen, so Franken (2016), sollte dem Wunsch der Mitarbeiter nach mehr Mitbestimmung und Eigenverantwortung entsprechen. Auf einem Kontinuum der Partizipation stehen Führungskräften unterschiedliche Führungsansätze, von einer kooperativen bis zu einer konsensualen Führung, zur Verfügung, die je nach Situation und Mitarbeiterkompetenzen eingesetzt werden können. In Zeiten der digitalen Transformation sollten Führungskräfte eine kooperative oder delegative Führung beherrschen. Durch eine kooperative Führung können Führungskräfte erreichen, dass Ideen offen in einer Gruppe ausgetauscht und Entscheidungen gemeinsam getroffen werden sowie, dass die Verantwortung nicht allein von der Füh-

---

<sup>633</sup> Michael Groß (2019, S. 90).

<sup>634</sup> Berninger-Schäfer (2019, S. 78-79).

<sup>635</sup> Petry (2016a, S. 40).

<sup>636</sup> Schwarzmüller et al. (2017, S. 620).

<sup>637</sup> Moskaliuk (2019, S. 41-42).

<sup>638</sup> Hofmann und Wienken (2018, S. 51-52).

<sup>639</sup> In dem Beitrag von Dorozalla und Klus ist Digitalisierung als digitale Transformation zu verstehen.

<sup>640</sup> Dorozalla und Klus (2019, S. 94).

rungskraft, sondern von der gesamten Gruppe getragen wird. Mit der delegativen Führung werden ganze Aufgabenverantwortlichkeiten an Mitarbeiter übertragen.<sup>641</sup>

Die Voraussetzung dafür, dass Shared Leadership funktioniert und Verantwortung an Mitarbeiter übertragen werden kann, ist das Fördern von Selbstständigkeit und Selbstorganisation jedes Einzelnen.<sup>642</sup> Laut Ellebracht et al. (2018) ist Selbstorganisation das einzig sinnvolle Führungsprinzip, um in einer digitalisierten Welt auf den Druck der Märkte zu reagieren. Selbstorganisation unterstützt Kreativität und verbessert Innovationsfähigkeit, indem Mitarbeiter durch erhöhte Verantwortungsübernahme Lernprozesse durchlaufen und sich ständig weiterentwickeln.<sup>643</sup> Im Rahmen von Digital Leadership muss also die Selbstorganisation der Mitarbeiter gefördert werden, damit diese ihre Aufgaben selbstbestimmt und eigenverantwortlich erledigen können. Die Förderung von Netzwerken ist eine notwendige Basis dieser Selbstorganisation. Weiterhin wird Digital Leadership dadurch charakterisiert, dass sie Mitarbeiter dazu bewegt, Informationen und Wissen zu teilen sowie die Bereitschaft für ein gemeinsames Lernen zu zeigen. Im Ergebnis können agile Organisationsformen entstehen, in denen iterativ und experimentell Lösungen mit hohem Kundennutzen entwickelt und in denen Ressourcen flexibel eingebunden werden.<sup>644</sup>

Zu der Umsetzung von agilen Methoden und für den Aufbau eines agilen Mindsets, so Berninger-Schäfer (2019), wird agile Führung benötigt.<sup>645</sup> Berninger-Schäfer empfiehlt weiterhin eine netzwerkzentrische Führung, um Agilität zu verwirklichen. Die netzwerkzentrische Führung ist durch eine Aufteilung der Führungsaufgabe und durch kollaborative und partizipative Beziehungen gekennzeichnet und hat die Aufgabe, die Funktionstüchtigkeit von Netzwerken, die wiederum Grundlage für Agilität sind, sicherzustellen.<sup>646</sup> Petry (2016) führt als Grund für den Bedarf an agiler Führung die VUCA-Umwelt an, die ein flexibles Vorgehen und schnelles Reagieren von Führungskräften und Mitarbeitern erfordert. Unter agiler Führung fasst Petry unter anderem den Umgang mit mehreren Optionen, die Vorgabe einer grundsätzlichen Richtung, das Experimentieren mit Lösungsansätzen und das Lernen aus den gemachten Erfahrungen zusammen.<sup>647</sup> Aus Sicht von Lorenz (2018) gehört agile Führung als eine Teilmenge von geeigneten Führungsansätzen zu Digital Leadership und sollte nicht mit Digital Leadership gleichgesetzt werden.<sup>648</sup> Auch in seinem Verständnis geht agile Führung mit der Vorgabe einer grundsätzlichen Richtung, dem Offenhalten mehrerer Optionen, dem Experimentieren mit Lösungsansätzen und dem schnellen Lernen aus Erfahrungen einher.<sup>649</sup> Agile Führung erfordert nach Doyé (2019) von Führungskräften die Abgabe von Macht und eine demokratische Führung. Nach der Vorgabe einer Richtung durch die Führung arbeiten die Mitarbeiter eigenständig und treffen selbst Entscheidungen in ihrem

---

<sup>641</sup> Franken (2016, S. 133–134;244).

<sup>642</sup> Doyé (2018, S. 201).

<sup>643</sup> Ellebracht, Lenz, Geiseler und Osterhold (2018, S. 334).

<sup>644</sup> Lemke, Kirchner und Brenner (2018, S. 256-257).

<sup>645</sup> Berninger-Schäfer (2019, S. 79).

<sup>646</sup> Berninger-Schäfer (2019, S. 68-70).

<sup>647</sup> Petry (2016a, S. 40).

<sup>648</sup> Lorenz (2018, S. 41;64).

<sup>649</sup> Lorenz (2018, S. 28).

---

Verantwortungsbereich. Doyé zufolge ist agile Führung keine Methode, sondern eine Einstellung der Führungskraft.<sup>650</sup>

Viele der genannten Ansätze weisen eine erkennbare Nähe zueinander auf. Shared Leadership, häufig unter dem deutschen Begriff *geteilte Führung* zu finden, ist eine Form von verteilter Führung und kann wie folgt beschrieben werden: „... Geteilte Führung (shared leadership), die aus der Gruppe hervorgeht und zwischen KollegInnen gleicher Ebene stattfindet (laterale Führung), bei der die Verantwortung von der Gruppe getragen wird, z.B. durch situations- und aufgabenspezifisch wechselnde oder alternierende Führungsaktivitäten einzelner Mitglieder.“<sup>651</sup>

Damit wird deutlich, dass Shared leadership, verteilte Führung, geteilte Führung und laterale Führung in engem Zusammenhang zueinander stehen und es im Kern bei allen Konstrukten um die Verteilung der Führung auf mehrere Mitglieder in einer Gruppe und die Führung von Kollegen auf gleicher Ebene geht. In der Forschung und Literatur werden die Begriffe *verteilte Führung* und *geteilte Führung* sogar oftmals synonym verwendet, da keine theoretischen oder konzeptionellen Unterschiede erkennbar sind und daher eine klare Abgrenzung der beiden Konstrukte nicht möglich ist.<sup>652</sup> Weiterhin wird aus der Beschreibung von geteilter Führung deutlich, dass die Führungsaktivität zeitlich begrenzt ist, da sie situations- und aufgabenabhängig auf die Gruppenmitglieder verteilt wird. Somit weist auch das Führen auf Zeit Überschneidungen zu Shared Leadership auf. Die Führung von Kollegen auf gleicher Ebene bedeutet, Führungsaufgaben zu übernehmen, ohne dabei über Weisungsbefugnis zu verfügen, die mit einer formalen Position als Führungskraft einhergeht. Dementsprechend kann auch das Führen ohne Weisungsbefugnis als Komponente von Shared Leadership angesehen werden. In der Führungsforschung wird die Idee von Shared Leadership auch unter den Begriffen *partizipative Führung* oder *demokratische Führung* diskutiert.<sup>653</sup> Die Nähe von partizipativer Führung, kooperativer und delegativer sowie demokratischer Führung zu Shared Leadership wird dadurch erkennbar, dass alle Ansätze die Teilung von Führungsverantwortung und (Entscheidungs-)Macht zum Ziel haben. Da auch bei der netzwerkzentrischen Führung die Teilung von Führung im Zentrum steht, basiert dieser Ansatz ebenfalls auf der Idee der geteilten Führung.

Basierend auf den vorangegangenen Argumentationen können geteilte Führung, verteilte Führung, laterale Führung, Führung auf Zeit, Führung ohne Weisungsbefugnis, partizipative Führung, kooperative Führung, delegative Führung, demokratische Führung und netzwerkzentrische Führung unter dem Ansatz Shared Leadership gebündelt werden. Selbstorganisation, als Basis für Shared Leadership, kann ebenfalls dem Führungsansatz Shared Leadership untergeordnet werden.

Agile Führung kann als praxisbezogene Ausprägung von Shared Leadership verstanden werden.<sup>654</sup> Dennoch wird agile Führung in dem Ergebnis der Inhaltsanalyse als eigenständiger Führungsansatz aufgeführt. Ähnlich wie bei

---

<sup>650</sup> Doyé (2018, S. 202).

<sup>651</sup> Blessin und Wick (2017, S. 358).

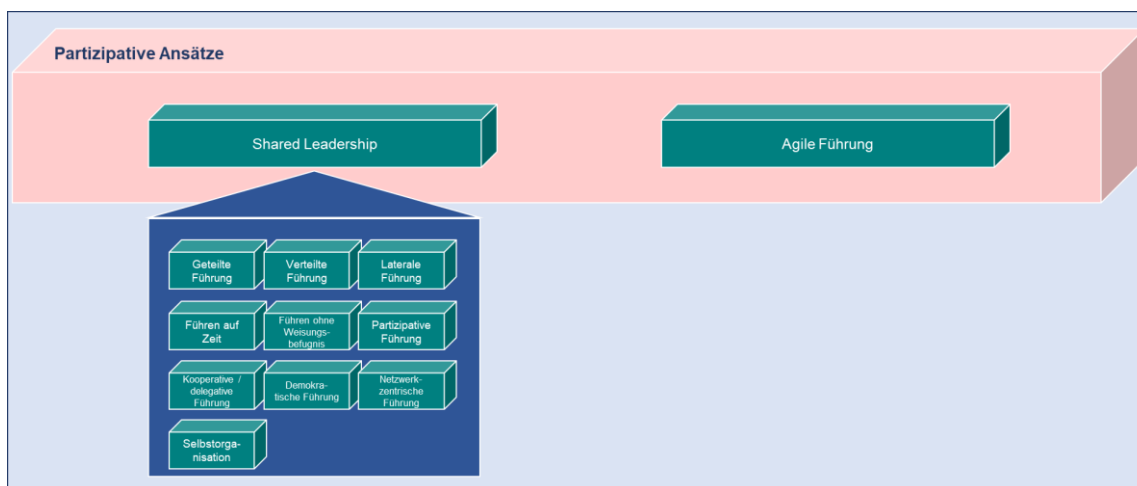
<sup>652</sup> Werther (2013, S. 25).

<sup>653</sup> Petry (2016a, S. 40).

<sup>654</sup> Lippold (2019, S. 33); Schirmer und Woydt (2016, S. 196).



Shared Leadership und anderen partizipativen Ansätzen basiert agile Führung auf der Verantwortungsabgabe von Führungskräften an das Team. Darüber hinaus gibt der Ansatz der agilen Führung den Einsatz agiler Praktiken vor. Agile Praktiken werden nach Adam wie folgt definiert: „Agile Praktiken sind Vorgehensweisen, um in ungeplanten Situationen unter Unsicherheit durch eigenständig arbeitende Gruppen kompetenter Individuen Lösungen zur Erreichung der Organisationsziele zu entwickeln und umzusetzen. Agile Praktiken können grundsätzlich informell ausgestaltet oder festgelegt sein. Die genutzten Vorgehensweisen sind typischerweise iterativ.“<sup>655</sup> Aufgrund dieser spezifischen Ausrichtung der agilen Führung auf agile Vorgehensweisen von Teams und ihren Führungskräften sowie der Relevanz, die agilen Praktiken für die erfolgreiche Führung in der digitalen Transformation zugesprochen wird, wird agile Führung neben Shared Leadership als eine separate Ausprägung partizipativer Führung dargestellt. Die Abbildung 25 zeigt die partizipativen Führungsansätze, auf die Digital Leadership sich stützt.



**Abbildung 25: Zusammenfassung – Empfohlene Führungsansätze (2/2)**<sup>656</sup>

Zwei Autoren weisen durch explizite Führungsansätze darauf hin, dass nicht nur einer der empfohlenen Führungsansätze der zu jeder Zeit passende ist. Durch die kontextabhängige Kombination unterschiedlicher Ansätze, eine sogenannte integrale Führung, kann laut Berninger-Schäfer (2019) Digital Leadership gelingen.<sup>657</sup> Eggers und Hollmann bezeichnen beispielsweise die Verbindung zweier Führungsansätze, der transformationalen und der virtuellen Führung, als synergetische Führung.<sup>658</sup> Darüber hinaus warnen auch Teichmann und Hüning (2018) davor, Digital Leadership als ein starres, universal einsetzbares Konzept zu betrachten, welches in jeder Situation Flexibilität und Selbstbestimmung fördert. Abhängig von der Unternehmensgröße, der Branche und weiteren soziodemografischen Faktoren kann es Unternehmenstypen geben, in denen klare Vorgaben benötigt und gewünscht sind.<sup>659</sup> Die Autoren der Studie „Digital Leadership – Die Zukunft der Führung in Unternehmen“ kommen zu dem Schluss, dass es DIE Digital Leadership nicht gibt. Aus der Fülle an Ansätzen und Strukturen, die Führungskräfte einsetzen können, muss eine

<sup>655</sup> Adam (2020, S. 5).

<sup>656</sup> Eigene Darstellung.

<sup>657</sup> Berninger-Schäfer (2019, S. 79).

<sup>658</sup> Eggers und Hollmann (2018, S. 46).

<sup>659</sup> Teichmann und Hüning (2018, S. 35).

---

Auswahl getroffen werden, die auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten ist.<sup>660</sup>

#### 4.4 Interpretation der Ergebnisse der Analyse

Die durchgeführte inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse zeigt, dass mehrheitlich auf die Wichtigkeit von beziehungs- und interaktionsorientierten Führungsansätzen sowie von partizipativen Führungsansätzen hinsichtlich der Führung in der digitalen Transformation hingewiesen wird. Dabei werden in den analysierten Quellen unterschiedliche Führungskonzepte benannt, denen allerdings in vielen Fällen keine klare Definition folgt. Dies führt auf den ersten Blick zu einer Vielfalt an möglichen Wegen, der digitalen Transformation zu begegnen, allerdings mangelt es an einer Abgrenzung der benannten Führungsansätze untereinander. Wie der vorangegangene Abschnitt *4.3 Führungskonzept, Teamstrukturen und Führungsansätze* zeigt, lassen sich die in den Quellen benannten Führungsansätze aufgrund ihrer überschneidenden Charakteristika beziehungsweise ihrer wenig trennscharfen Beschreibungen auf insgesamt sieben Führungsansätze reduzieren.

Diese herausgearbeiteten Führungsansätze, die im Rahmen von Digital Leadership an Bedeutung gewinnen, sind nicht unbekannt, sondern teilweise empirisch bereits gut erforscht. Konkret setzt Digital Leadership auf folgenden Führungsansätzen auf: der LMX-Theorie, der transformationalen Führung, der Führung in Veränderungsprozessen, virtueller Führung, Servant Leadership, Shared Leadership und agiler Führung. Diese Ansätze und ihre Handlungsempfehlungen sollen dabei helfen, die Komplexität der Arbeitswelt in Zeiten der digitalen Transformation zu bewältigen, die Mitarbeiter durch Sinnstiftung in Form von Vermittlung von Werten und Visionen zu motivieren sowie Innovationskraft und Kreativität zu stärken.

Damit kann die Forschungsfrage, ob das Konstrukt *Digital Leadership* neue Erkenntnisse oder Führungsansätze mit sich bringt oder lediglich auf bereits bekannten Aspekten der Führungstheorie aufsetzt, beantwortet werden: Digital Leadership ist ein junges Phänomen, zu dem bislang wenig empirische Untersuchungen und somit wenig Erkenntnisse vorliegen. Im Rahmen von Digital Leadership werden keine gänzlich neuen Führungsansätze beschrieben. Vielmehr werden bekannte Führungsansätze, die den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen, Vertrauen fördern und Machtverhältnisse gleichmäßig verteilen, als erfolgversprechend für Digital Leadership erklärt. Wenn etwas neu ist, dann der zunehmende Druck auf Unternehmen, sich mit diesen bereits bekannten, aber in der Praxis oftmals vernachlässigten Führungsansätzen auseinanderzusetzen.

Mit Blick auf die Ergebnisse der Analyse stellt sich die Frage, weshalb der Sozialen Identitätstheorie der Führung, der Super Leadership-Theorie und der Führung in Veränderungsprozessen keine oder verhältnismäßig wenig Aufmerksamkeit zukommt. Die Soziale Identitätstheorie der Führung beschäftigt sich mit der Frage, wie Führung in Gruppen entsteht, das heißt wann ein Gruppenmitglied von den anderen Mitgliedern als verantwortlich für die Gruppe angesehen wird.<sup>661</sup> Vor dem Hintergrund der geforderten Partizipation, Selbstor-

---

<sup>660</sup> Van Dick et al. (2016, S. 20).

<sup>661</sup> Weibler (2016, S. 159).

ganisation und Führung ohne Weisungsbefugnis im Rahmen von Digital Leadership und der damit einhergehenden Relevanz als Führungspersönlichkeit wahrgenommen zu werden, ohne eine formale Führungsposition innezuhaben, erscheint das Wissen über die Entstehung von Führung in Gruppen wichtig zu sein. In der Super Leadership-Theorie wird die Annahme verfolgt, dass Führungskräfte bei ihren Mitarbeitern die Fähigkeit zur Selbstführung, das bedeutet die Fähigkeit sich selbstständig zu organisieren, zu motivieren und ergebnisorientiert zu arbeiten, entwickeln sollen.<sup>662</sup> Auch dieser Ansatz könnte für die im Zuge von Digital Leadership wichtiger werdende Selbstorganisation und geteilte Führung wertvolle Hinweise für Führungskräfte geben. Und nicht zuletzt kann davon ausgegangen werden, dass Digital Leadership als Führung in der digitalen Transformation viele Überschneidungen zu der Führung in Veränderungsprozessen hat, weshalb eine intensivere Auseinandersetzung mit Change Leadership sinnvoll erscheint. Diese Überlegungen lassen den Schluss zu, dass die Einbeziehung jüngerer Erkenntnisse der Führungsforschung in den untersuchten Quellen nicht hinreichend ist. Offenkundig relevante Ergebnisse solcher Führungsmodelle, die bislang eher ungeläufig sind (z.B. die Super Leadership-Theorie, die Soziale Identitätstheorie der Führung), finden in den analysierten Quellen keine Erwähnung. Indessen wird lediglich auf gängige Führungsansätze, wie zum Beispiel auf die transformationale Führung referenziert, deren Annahmen teilweise schon seit Jahrzehnten Beachtung in der Literatur finden und empirisch erforscht sind.

Auf Basis der vorangegangenen Analyse soll abschließend der Versuch unternommen werden eine umfassende Definition von Digital Leadership zu geben:

Digital Leadership kann aus unterschiedlichen Perspektiven als Führungsrolle einzelner Führungskräfte, als digitale Marktführerschaft oder als Führung in der digitalen Transformation betrachtet werden. Als Rahmenkonzept für die Führung in der digitalen Transformation, das bedeutet für die Unternehmens- und Personalführung, bietet Digital Leadership eine Orientierung in Form von unterschiedlichen Führungsansätzen und -instrumenten, die für die Ausschöpfung unternehmerischer Potenziale in einem digitalisierten Umfeld situationsadäquat kombiniert und eingesetzt werden können. Typischerweise wird der Fokus der Personalführung dabei auf Mitarbeiterorientierung und Partizipation gelegt, um Schnelligkeit, Kreativität und Innovationskraft im Unternehmen, beziehungsweise in Unternehmensteilen, zu fördern.

---

<sup>662</sup> Stock-Homburg (2010, S. 538).

## 5 Diskussion

Im Rahmen der Diskussion werden die zentralen Erkenntnisse, die aus der vorliegenden Arbeit gewonnen wurden, zusammenfassend dargestellt. Anschließend werden die Grenzen der Arbeit dargelegt, bevor ein Ausblick auf weiterführende Fragestellungen gegeben wird.

### 5.1 Zusammenfassende Betrachtung

Für Digital Leadership existiert eine Vielzahl an Definitionen mit unterschiedlichen Bedeutungsebenen. Ein allgemeingültiges, einheitliches Begriffsverständnis existiert derzeit noch nicht. Klar wird allerdings, dass Digital Leadership ein Konzept ist, das weit über die stellenweise beschriebene Führung mit neuen Medien hinausgeht. Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Verständnissen zeigt deutlich die Komplexität von Digital Leadership, die es schwierig macht, Digital Leadership auf nur einen bestimmten erfolgversprechenden Führungsansatz zu beschränken. Vielmehr fällt auf, dass das Spektrum an möglichen Teamstrukturen und Führungsansätzen, die im Zuge von Digital Leadership an Relevanz gewinnen werden, sehr breit ist. Darüber hinaus werden eine Reihe von Management Tools sowie erforderlichen Führungskompetenzen im Zusammenhang mit Digital Leadership ins Feld geführt. Die Beschreibungen von Digital Leadership werden derzeit im Sinne eines „One Size Fits All“-Ansatzes noch sehr offen gehalten und für Unternehmen werden viele verschiedene Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt. Dies spiegelt möglicherweise die Unsicherheit wider, die einerseits generell bezüglich der Entwicklung der digitalen Transformation besteht und die andererseits in Unternehmen hinsichtlich ihrer konkreten Betroffenheit vorherrscht. Viele Unternehmen sind unsicher, inwieweit sie von der digitalen Transformation betroffen sein und welche Handlungsmöglichkeiten sie ergreifen werden. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass zunächst alle möglichen Optionen, die sich in der digitalen Transformation und durch Digital Leadership für Unternehmen ergeben, in den einschlägigen Publikationen aufgeführt werden.

Trotz der vielen Forderungen nach mehr partizipativer und agiler Führung sowie nach mehr Offenheit und Transparenz, ist eine Erkenntnis der vorliegenden Arbeit, dass Partizipation, Agilität, Offenheit und Transparenz sich nicht in jeder Situation anbieten. Nicht alle Themen eignen sich für eine offene und transparente Kommunikation. Ebenso wenig ist Partizipation in jeder Situation ein sinnvoller Ansatz. Außerdem ist in bestimmten Kontexten ein „First Time Right“-Ansatz der iterativen Vorgehensweise, die in agilen Praktiken verfolgt wird, vorzuziehen.<sup>663</sup> Die Fähigkeit von Unternehmen und ihren Führungskräften auf Effizienz und Exzellenz einerseits ausgerichtet zu sein und dementsprechend zu führen und andererseits für Innovationen und Experimente offen zu sein und den Mitarbeitern mehr Freiheit zu gewähren und Kontrolle zu reduzieren, ist unter den Schlagwörtern *Ambidextrie* oder *Beidhändigkeit von Führung* bekannt.<sup>664</sup> Unternehmen müssen es also schaffen, eine Durchlässigkeit in den Bereichen zu etablieren, damit die passenden Führungsansätze situationsadä-

<sup>663</sup> Creusen et al. (2017, S. 137); Petry (2016a, S. 48).

<sup>664</sup> Creusen et al. (2017, S. 135-138); Dörr et al. (2018, S. 46-47); Petry (2016a, S. 48), (2018, S. 209).

quat wirksam werden können, ohne dabei von einer unternehmensweiten Führungskultur ausgebremst oder überlagert zu werden.

Bei der Gestaltung des digitalen Wandels wurde in vielen Unternehmen der Fokus bislang auf IT-Prozesse sowie Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen und damit auf die Unternehmensführung gelegt. Der Faktor Mensch und die Personal- bzw. Mitarbeiterführung wurden häufig vernachlässigt. Da die digitale Transformation weit über einen rein technischen Wandel hinausgeht, rückt der Einfluss der Personalführung auf den Erfolg des digitalen Wandels immer mehr in den Mittelpunkt.<sup>665</sup> Hierin begründet sich der Mehrwert von Digital Leadership für die Praxis. Auch wenn Digital Leadership keine gänzlich neuen Führungsansätze hervorbringt, so wird mit der Diskussion über die digitale Transformation und Digital Leadership ein Nährboden für bestehende Führungskonzepte geschaffen, die sich bislang in der Praxis nicht flächendeckend durchsetzen konnten. Dazu zählen unter anderem Shared Leadership, transformationale Führung oder Servant Leadership. Bisher konnten Unternehmen auch mit anderen Arten von Führung erfolgreich sein, da ihre Strukturen und ihr Umfeld diese zugelassen haben. Im Kontext der digitalen Transformation, Digital Leadership und der neuen Arbeitswelt werden Unternehmen ohne Führungsansätze mit Beziehungs- und Interaktionsorientierung oder partizipativer Ausrichtung bestimmte Möglichkeiten nicht nutzen können und werden im schlechtesten Fall vom Markt verdrängt. Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen eher bereit, sich der Veränderung zu stellen und sich in eine digitale Transformation, die auch die Unternehmens- und Führungskultur, die Art zu arbeiten und Teamstrukturen betrifft, zu begeben.

## 5.2 Grenzen der Arbeit

Bei der Interpretation der Ergebnisse sollte berücksichtigt werden, dass die vorliegende Arbeit bei der Sicherstellung der Gütekriterien, die für das angewandte Analyseverfahren gefordert werden, an ihre Grenzen stößt. Das vorliegende Kategoriensystem als Erhebungsinstrument der qualitativen Inhaltsanalyse kann den Anforderungen bezüglich Objektivität und Reliabilität nicht vollständig genügen. Objektivität und Reliabilität werden anhand der Höhe der übereinstimmenden Zuordnungen von Textstellen zu Kategorien durch unterschiedliche Personen gemessen<sup>666</sup>. Zusammenfassend wird dabei auch von *Intercoder-Übereinstimmung* gesprochen.<sup>667</sup> Personen, die Textstellen beziehungsweise Teile des Untersuchungsmaterials zu Kategorien zuordnen, werden als Codierer bezeichnet.<sup>668</sup> Da das Untersuchungsmaterial lediglich durch die Autorin codiert und kein zweiter Codierer herangezogen wurde, können keine Aussagen zu der Objektivität und Reliabilität des Analyseverfahrens getroffen werden. Im Allgemeinen ist es empfehlenswert, mehrere unabhängig voneinander Codierende einzusetzen, um das Untersuchungsmaterial zu codieren. Durch die verschiedenen Perspektiven werden die Kategoriendefinitionen mehr oder weniger automatisch an Präzision gewinnen, wodurch eine zuverlässigere Zuordnung des Untersuchungsmaterials zu den Kategorien möglich wird.<sup>669</sup> Dieser Empfehlung kann in der vorliegenden Arbeit nicht gefolgt werden, da es sich um

<sup>665</sup> Teichmann und Hüning (2018, S. 26).

<sup>666</sup> Hussy et al. (2013, S. 258).

<sup>667</sup> Kuckartz (2016, S. 206).

<sup>668</sup> Kuckartz (2016, S. 44).

<sup>669</sup> Kuckartz (2016, S. 105).

eine Qualifikationsarbeit handelt, die als Einzelarbeit verfasst wird und es somit nicht erlaubt, die Meinungen weiterer Codierer hinzuzuziehen. Um dennoch sicherzustellen, dass die Codierung nachvollziehbar ist, wurden alle Kategorien inhaltlich definiert und während der Arbeit am Material wurden die Definitionen geschärft. Weiterhin wurden konkrete Beispiele aus dem Untersuchungsmaterial für jede Kategorie festgehalten, die als Orientierung dienen sollen. Nichtsdestotrotz muss die Limitation der Arbeit, die sich aus der Beschränkung auf nur einen Codierer ergibt, hingenommen werden. Grundsätzlich unterliegt die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse der Restriktion, dass menschliche Urteile, wie sie bei der Codierung durch Codierer zum Tragen kommen, subjektiv und somit fehleranfälliger als automatisierte Analyseverfahren sind.<sup>670</sup>

Als weitere Grenze sei die Festlegung der Untersuchungsgrundlage der qualitativen Inhaltsanalyse genannt. Zwar wurde mit großer Sorgfalt, systematisch und gründlich nach relevanten Quellen recherchiert, aus denen anschließend die Untersuchungsgrundlage gebildet wurde, allerdings ist anzunehmen, dass weitere Quellen zu dem Thema Digital Leadership existieren, aus denen Kenntnisse hätten gewonnen werden können. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass sich die Ergebnisse der Analyse hinsichtlich relevanter Führungsansätze auch nach Einbezug weiterer Quellen nicht gravierend verändern würden. Die Annahme kann dadurch begründet werden, dass sich aus den analysierten Quellen ein recht einheitliches Bild ergibt, wenn es um die Frage geht, welche Führungsansätze im Rahmen von Digital Leadership an Bedeutung gewinnen und worauf die Führung ihren Fokus legen sollte. Es erscheint unwahrscheinlich, dass zusätzliche Quellen gänzlich andere Führungsansätze als relevant betrachten.

Die Analyse zeigt aber auch, dass das Begriffsverständnis von Digital Leadership uneinheitlich ist und der Begriff aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wird, was zu der nächsten Limitation führt. Die Objektivität der Definition von Digital Leadership, die dieser Arbeit zugrunde gelegt wurde, ist eingeschränkt. Möglicherweise würden andere Autoren eine abweichende Abgrenzung des Begriffs *Digital Leadership* wählen, dadurch andere Schwerpunkte setzen und andere Ergebnisse erzielen.

### 5.3 Ausblick

Mit Blick auf die Ergebnisse der Arbeit fällt auf, dass sich viele Handlungsempfehlungen hinsichtlich effektiver Führungsansätze im Kontext von Digital Leadership auf die transformationale Führung beziehen. Transformationale Führung beinhaltet vier zentrale Komponenten, die zusammengenommen bewirken können, dass Mitarbeiter zu einem überdurchschnittlichen Leistungsniveau geführt werden.<sup>671</sup> Eine dieser vier Komponenten wird als *Idealized Influence* bezeichnet und kann als idealisierter Einfluss übersetzt werden. Häufig wird der idealisierte Einfluss mit charismatischem Verhalten oder Charisma gleichgesetzt. Dadurch wird deutlich, dass diese Komponente der transformationalen Führung nicht nur eine verhaltensbezogene Ausrichtung, sondern auch eine eigenschaftsbezogene Ausrichtung aufweist.<sup>672</sup> Vor diesem Hintergrund stellt

<sup>670</sup> Bortz und Döring (2006, S. 154).

<sup>671</sup> Schirmer und Woydt (2016, S. 188).

<sup>672</sup> Weibler (2016, S. 341).

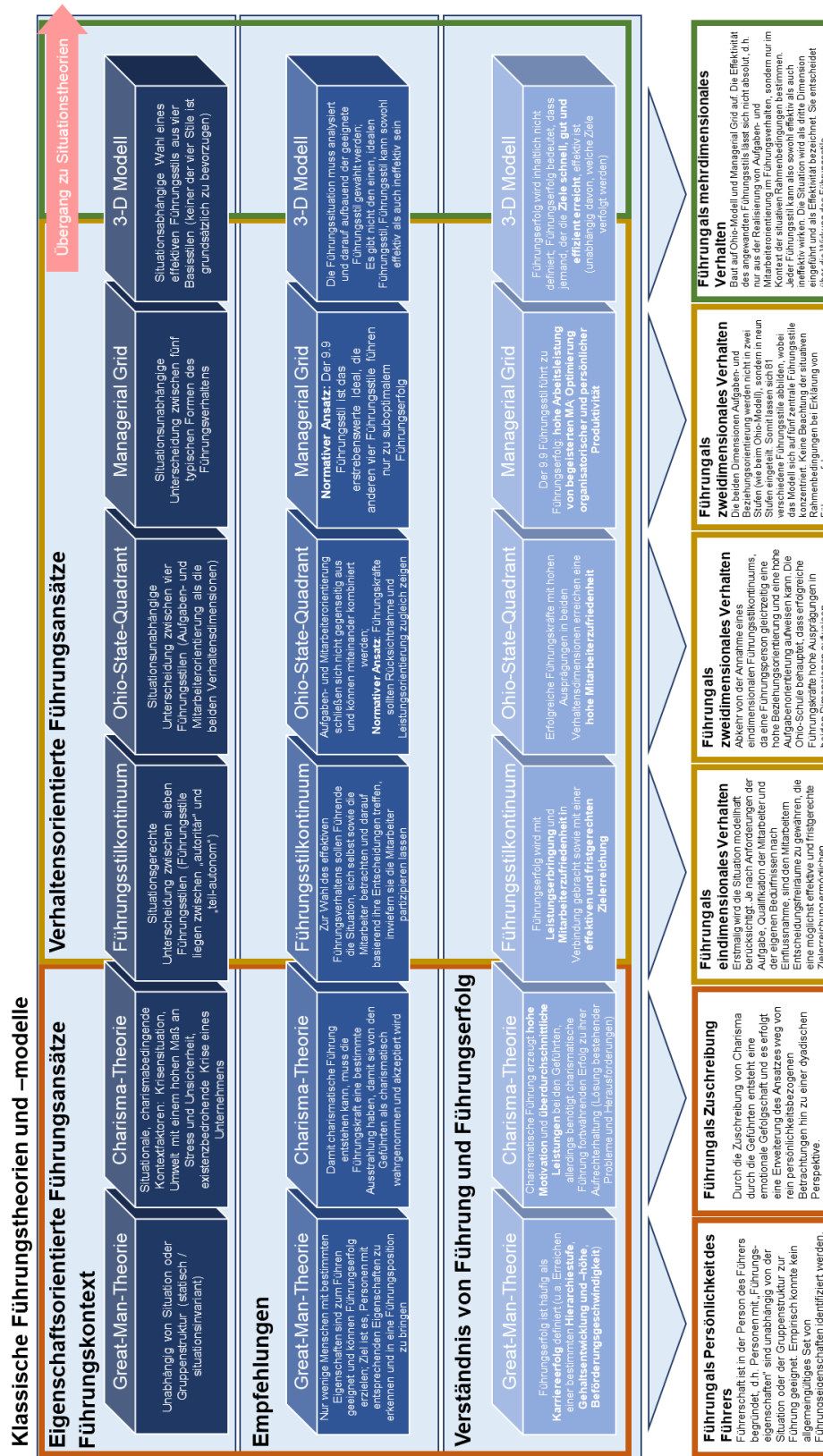
sich die Frage, ob sich das für eine erfolgreiche transformationale Führung erforderliche charismatische Verhalten überhaupt erlernen lässt oder ob bestimmte Persönlichkeitseigenschaften, die man entweder aufweist oder nicht, darüber entscheiden, ob man als Digital Leader qualifiziert ist und erfolgreich sein kann. Dieser Fragestellung könnte in einer weiterführenden Untersuchung nachgegangen werden. Die Ergebnisse wären vor allem im Hinblick auf die eingangs erwähnten Führungskräfte Trainings interessant. Diese wären nämlich ohne Effekt, wenn sich bestätigen würde, dass Charisma sich auf bestimmten Persönlichkeitseigenschaften begründet, die wiederum zeitlich stabil und somit nicht ohne Weiteres erlernbar sind.

Grundsätzlich werden in der Literatur unterschiedlichste Führungskontexte, Führungsansätze, Management Tools und Führungskompetenzen benannt, die im Rahmen von Digital Leadership eine zentrale Rolle einnehmen werden. Dabei werden die verschiedenen Themenbereiche zum einen wenig trennscharf voneinander betrachtet und zum anderen wird im Sinne eines „One Size Fits All“-Ansatzes der Eindruck erweckt, dass Führungskräfte im Rahmen von Digital Leadership in der Lage sein müssen, sich auf das gesamte Spektrum der Führungskontexte und Führungsansätze einstellen, alle Management Tools anwenden und die gesamte Bandbreite der Führungskompetenzen abdecken zu können. Für eine bessere Übertragbarkeit auf die Praxis wäre es wünschenswert, den derzeit in der Literatur häufig zu findenden „One Size Fits All“-Ansatz zu präzisieren und Handlungsempfehlungen für bestimmte Szenarien in der Praxis auszusprechen. So könnten beispielsweise Szenarien für bestimmte Branchen, bestimmte Unternehmensgrößen oder -strukturen entwickelt werden, die als Handlungsorientierung dienen und in denen zielgenauer beschrieben wird, für welche Aspekte im Unternehmen eine Veränderung im Zuge der digitalen Transformation sinnvoll erscheint und welche Führungsansätze für die Umsetzung erfolgversprechend sind. Dadurch würde die Komplexität reduziert, wodurch eine praktische Umsetzung erleichtert würde. Darüber hinaus würde es dabei helfen, realistischere Erwartungen an Führungskräfte zu formulieren, die in der digitalen Transformation Führungsaufgaben übernehmen. Der „One Size Fits All“-Ansatz birgt durch seine extensive Ausrichtung die Gefahr, Führungskräfte mit Erwartungen zu überfrachten, die als nicht realisierbar eingestuft werden müssen.

In weiterführenden Untersuchungen könnte außerdem überprüft werden, inwieweit sich die Erkenntnisse aus der Sozialen Identitätstheorie, der Super Leadership-Theorie und der Führung in Veränderungsprozessen auf Digital Leadership übertragen lassen.

Es zeigt sich, dass diese Arbeit durch ihre explorative und inhaltlich strukturierende Vorgehensweise dazu beigetragen hat, das Begriffsverständnis von Digital Leadership zu schärfen. Die verschiedenen Bedeutungsebenen des Begriffs *Digital Leadership* wurden gegenübergestellt und die in vielen Quellen nicht klar voneinander getrennten Bereiche der Führungskontexte, der Führungsansätze und der Organisations- bzw. Teamstrukturen wurden voneinander abgegrenzt und logisch gegliedert. Weiterhin wurde herausgearbeitet, welche Führungsansätze sich für eine erfolgreiche Digital Leadership anbieten. Im gleichen Zuge sind aber auch Fragen entstanden, die es gilt, durch weiterführende Untersuchungen zu beantworten.

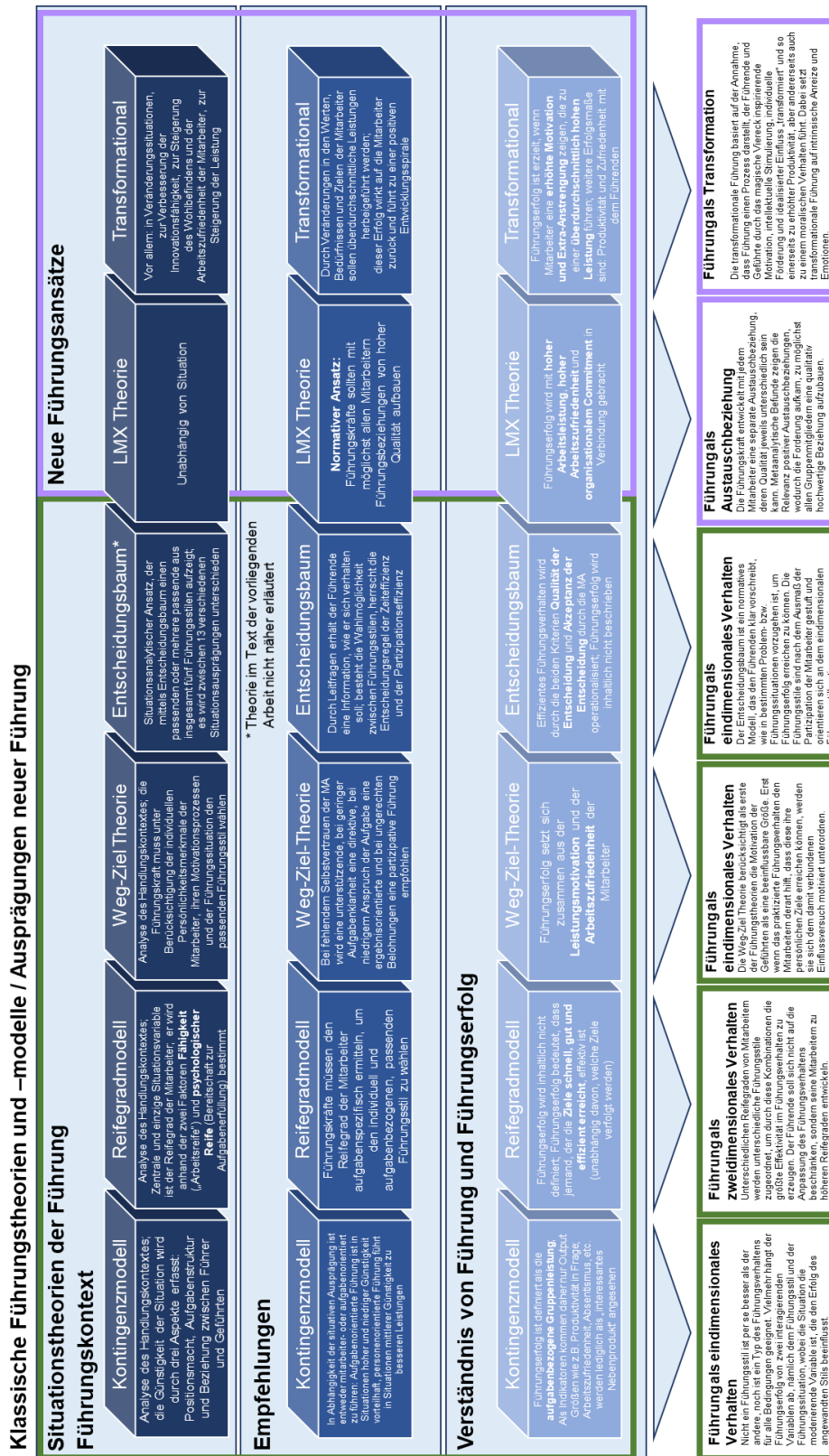
# Anhang A: Zusammenfassung der Führungstheorien und -modelle (1/4)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Blesinn und Wick (2017); Jung (2017); Lippold (2019); Schirmer und Woydt (2016); Weibler (2016).



# Anhang B: Zusammenfassung der Führungstheorien und -modelle (2/4)<sup>2</sup>



\* Theorie im Text der vorliegenden Arbeit nicht näher erläutert

**Verständnis von Führung und Führungserfolg**

**Kontingenzmmodell**

Führungserfolg ist definiert als die **ausdrucksstarke Unterstützung** durch die Mitarbeiter für die Führungskraft, die in Faktoren wie z.B. Produktivität in Frage, Arbeitszufriedenheit, Absentismus etc. werden definiert als „interessantes Nebenprodukt“ angesehen

**Reifegradmodell**

Führungserfolg wird inhaltlich nicht definiert; Führungserfolg bedeutet, dass jemand, der die **Ziele schnell, gut und effizient erreicht**, effektiv ist (unabhängig davon, welche Ziele verfolgt werden)

**Weg-Ziel Theorie**

Führungserfolg setzt sich zusammen aus der **Leistungsmotivation** und der **Arbeitszufriedenheit** der Mitarbeiter

**Entscheidungsbaum**

Effizientes Führungsverhalten wird durch die beiden Kriterien **Qualität der Entscheidung** und **Akzeptanz der Entscheidung** durch die Mitarbeiter operationalisiert; Führungserfolg wird inhaltlich nicht beschrieben

**Neue Führungsansätze**

**LMX Theorie**

Unabhängig von Situation

**Transformational**

Vor allem in Veränderungssituationen, in denen die Mitarbeiter zur Steigerung der Innovationsfähigkeit, zur Steigerung des Wohlbefindens und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, zur Steigerung der Leistung

**LMX Theorie**

**Normativer Ansatz:** Führungskräfte sollten mit möglichst allen Mitarbeitern Führungsbeziehungen von hoher Qualität aufbauen

**Transformational**

Durch Veränderungen in den Werten, Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter sollen überdurchschnittliche Leistungen herbeigeführt werden, dieser Erfolg wirkt auf die Mitarbeiter zurück, um sie zu motivieren, sich zu entwickeln und positive Entwicklungspläne

**LMX Theorie**

Führungserfolg wird mit **hoher Arbeitszufriedenheit** und **organisatorischem Commitment** in Verbindung gebracht

**Transformational**

Führungserfolg ist erreicht, wenn Mitarbeiter eine **erhöhte Motivation** und **Extrastrengung** zeigen, die zu einer **überdurchschnittlich hohen Leistung** führen; weitere Erfolgsmasse sind: Produktivität und Zufriedenheit mit dem Führenden

**Führung als Verhaltens**

Nicht ein Führungsstil ist per se besser als der andere, noch ist ein Typ des Führungsverhaltens für alle Bedingungen geeignet. Vielmehr hängt der Erfolg von der Kombination der verschiedenen Variablen ab, nämlich dem Führungsstil und der Führungssituation, wobei die Situation die modernere Variable ist, die den Erfolg des angewandten Stils beeinflusst.

**Führung als zweidimensionales Verhalten**

Unterschiedlichen Reifegraden von Mitarbeitern werden unterschiedliche Führungsverhalten zugeordnet, um durch diese Kombinationen die besten Ergebnisse zu erzielen. Der Führer sollte sich nicht auf die Anpassung des Führungsverhaltens beschränken, sondern seine Mitarbeitern zu höheren Reifegraden entwickeln.

**Führung als eindimensionales Verhalten**

Die Weg-Ziel Theorie berücksichtigt als erste der Führungstheorien die Motivation der Mitarbeiter. Es wird postuliert, dass wenn das praktizierte Führungsverhalten den persönlichen Zielen der Mitarbeiter entspricht, sie sich dem damit verbundenen Leistungsanspruch motiviert unterordnen.

**Führung als eindimensionales Verhalten**

Der Entscheidungsbaum ist ein normatives Modell, das die verschiedenen Problemlösungen in verschiedenen Führungssituationen vorzuziehen ist, um den Führungserfolg zu maximieren. Die Führungssituation ist nach dem Ausmaß der Orientierung auf die Aufgabenstellung und die Orientierung auf die Mitarbeiter in dem eindimensionalen Führungskontext.

**Führung als Austauschbeziehung**

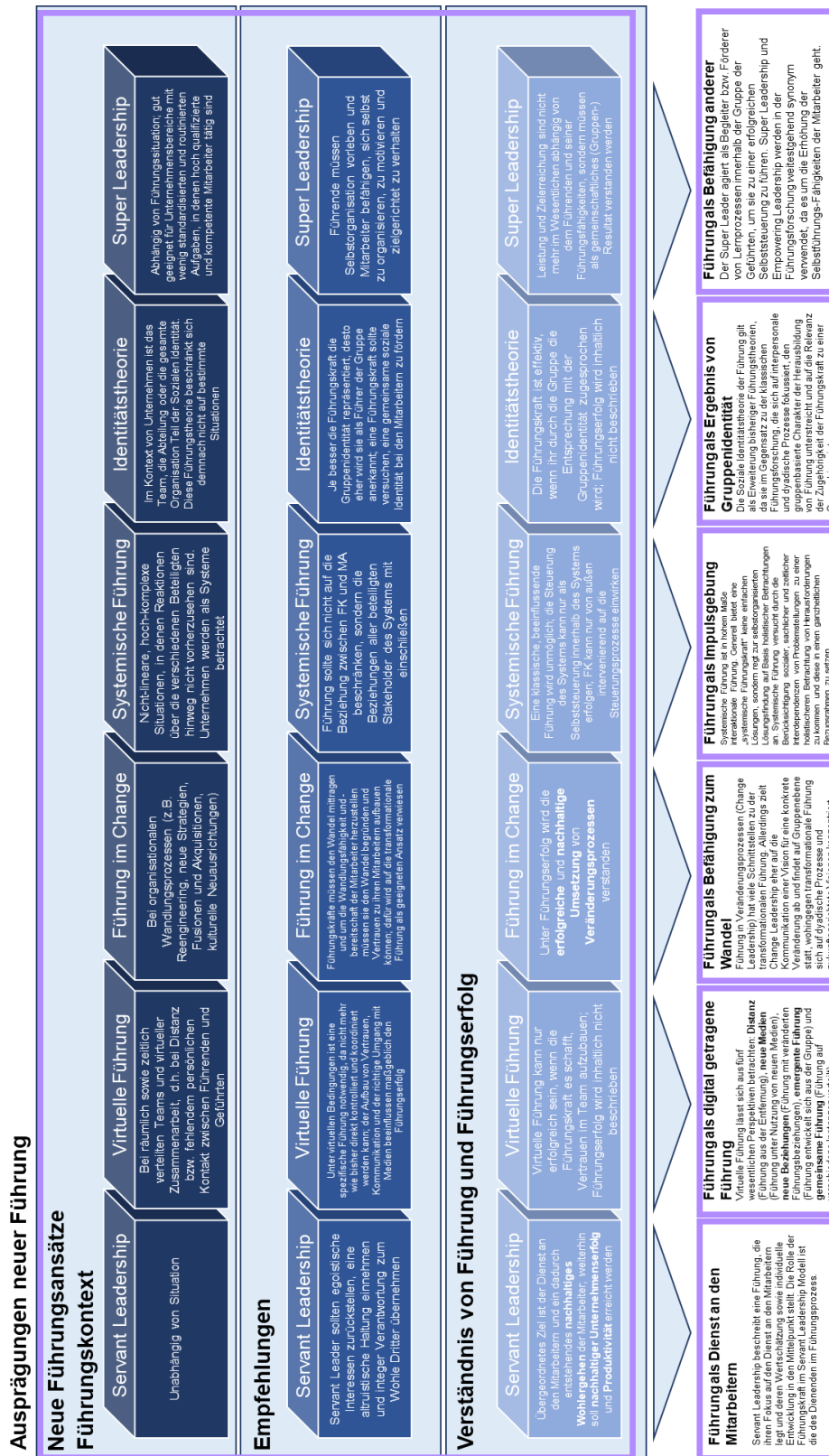
Die Führungskraft entwickelt mit jedem Mitarbeiter eine asymmetrische Austauschbeziehung, die Qualität der Beziehung ist ein Maß für die Relevanz positiver Austauschbeziehungen, wodurch die Forderung aufkommt, zu möglichst hochwertigen Beziehungen aufzubauen.

**Führung als Transformation**

Die transformationale Führung basiert auf der Annahme, dass Führung einen Prozess darstellt, der Führung und Gefühle durch das magische Viereck inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung, individuelle Berücksichtigung und Anerkennung verbindet und es ermöglicht, die Führungskraft zu einer Führungskraft zu einem moralischen Verhalten führt. Dabei setzt transformationale Führung auf intrinsische Anreize und Emotionen.

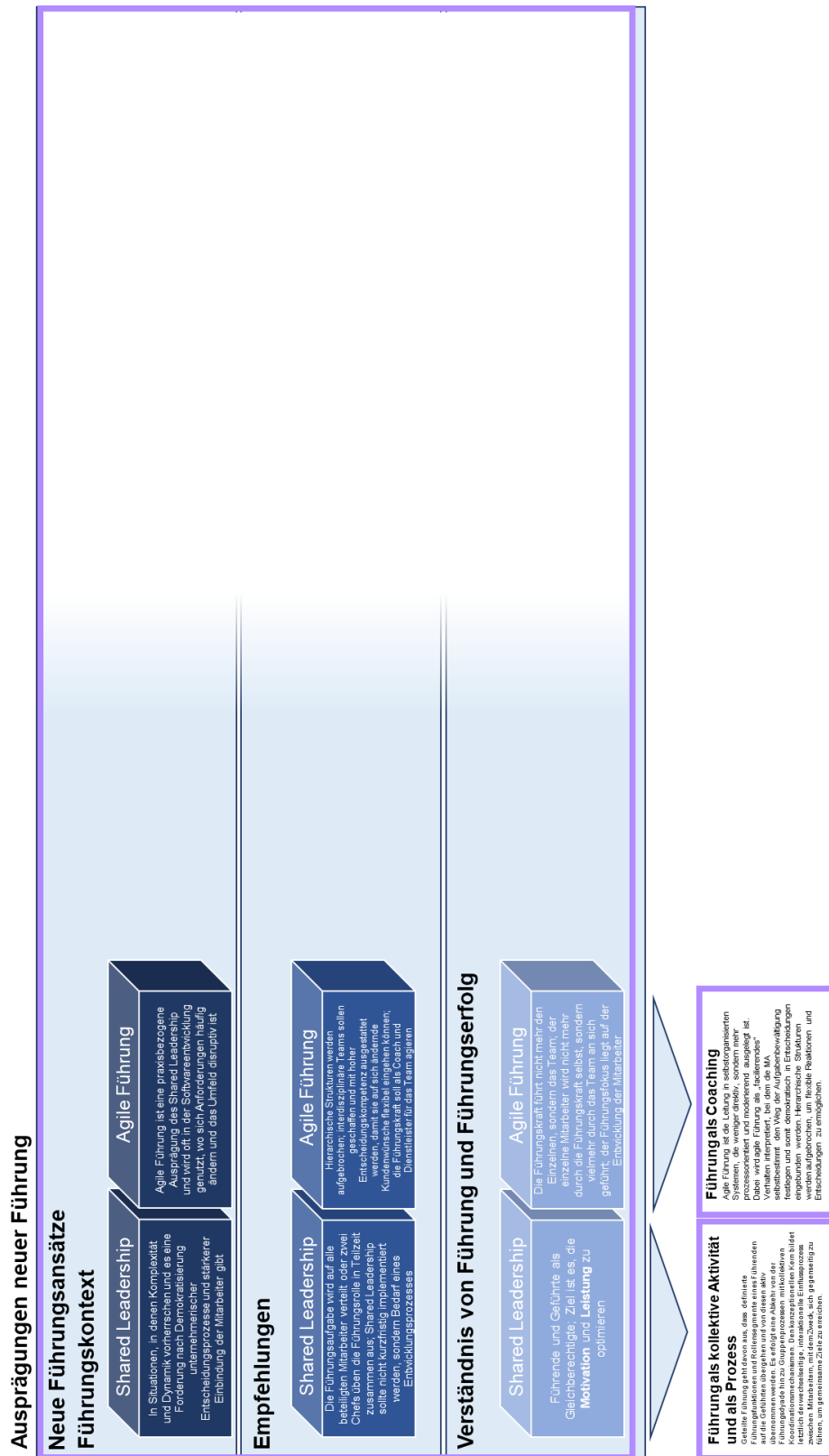
<sup>2</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Blessin und Wick (2017); Jung (2017); Lippold (2019); Schirmer und Woydt (2016); Weibler (2016).

# Anhang C: Zusammenfassung der Führungstheorien und -modelle (3/4)<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Blessin und Wick (2017); Herold et al. (2008); Schirmer und Woydt (2016); Walenta (2012); Weibler (2016).

# Anhang D: Zusammenfassung der Führungstheorien und -modelle (4/4)<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippold (2019); Schirmer und Woydt (2016); Stock-Homburg und Özbek-Potthoff (2013); Werther (2013).

## Anhang E: Kategoriensystem

Kategoriensystem Digital Leadership		
Kategorie	Kategorienbezeichnung	Definition der Kategorie
Formale Kategorie		Beispiel / Textbeispiel aus dem Untersuchungsmaterial
<b>Oberkategorie 1</b>	<b>Information über die zu analysierende Einheit</b>	
Unterkategorie 1.1	Medium / Dokumententyp	
	1 = Beitrag in	Ein eigenständiger Aufsatz (auch: Editorial, Nachwort, o.ä.) in einem Sammelwerk, Tagungsband, Sonderheft oder in Grauer Literatur, ferner ein Lexikonartikel (sofern er namentlich gekennzeichnet ist) sowie ein eigenständiges Werk in einer Sammlung der Werke eines Autors.
	2 = Buch (Monographie)	Ein selbstständiges, in sich geschlossenes Einzelwerk eines Autors oder eines Autorenteam, wenn es den Text gemeinsam verantwortet. Auch mehrbändige Publikationen fallen hierunter, ebenso wie Broschüren, die im Buchhandel erscheinen.
	3 = Buch (Sammelwerk)	Ein- oder mehrbändiges Werk mit gesonderten, einzeln verantworteten Beiträgen verschiedener Autoren, das in der Regel von einem Herausgeber(team) editiert wurde (auch Wörterbuch oder Lexikon). Sammelwerke, die nicht in einem Verlag erscheinen und nicht über den Buchhandel zu beziehen sind, sollten als Graue Literatur klassifiziert werden.
	4 = Graue Literatur / Bericht / Report	Druckschrift, die nicht in einem Verlag erschienen und nicht im Buchhandel erhältlich ist, sondern von Autoren oder Herausgebern selber publiziert und vertrieben wird. Solche Schriften werden häufig primär oder sekundär im Internet als PDF-Dokument veröffentlicht. Sie sollten dennoch nicht als Internetdokument, sondern als Graue Literatur / Bericht / Report klassifiziert werden.
	5 = Hochschulschrift	Dissertation oder Habilitationsschrift (auch Diplom- oder Magisterarbeit, Master Thesis, o.ä.), die als vervielfältigtes Manuskript in Universitätsbibliotheken aufbewahrt wird oder in digitaler Form auf einem Dissertations-Server vorliegt. Hochschulschriften, die in einem Verlag veröffentlicht wurden, sollten als Monographie erfasst werden.
	6 = Internetdokument	Ein Text- oder Multimedia-Dokument (Webseite, Office-Datei, PDF-Dokument, etc.), das über eine Internetadresse abzurufen ist. Internetdokumente, die auch in gedruckter Form als Graue Literatur / Bericht / Report vorliegen, sollten als Graue Literatur / Bericht / Report (einschließlich ihrer Internetadresse) klassifiziert werden. Digitalisierte Auszüge aus Büchern sollten nicht als Internetdokument erfasst werden. Digitale Dissertationen sind als Hochschulschrift zu erfassen.
	7 = Zeitschriftenaufsatz	Ein Aufsatz eines Autors oder eines Autorenteam in einer wissenschaftlichen Zeitschrift oder einer Publikumszeitschrift (Magazin).
	8 = Zeitungsartikel	Ein Artikel eines Autors oder eines Autorenteam in einer Tages- oder Wochenzeitung, Vortrag oder Interview, der oder das in digitalisierter Form auf einer Website abgespielt und angesehen werden kann.
	9 = Video	Jahr der Veröffentlichung einer Publikation
Unterkategorie 1.2	Erscheinungsjahr (vierstellig)	Einordnung, ob die Publikation von Forschern, Wirtschaftswissenschaftlern oder Unternehmensberatern verfasst wurde. Diese Kategorie soll bei der Einschätzung helfen, ob die Autoren beim Verfassen ihres Dokuments einer bestimmten Ausrichtung gefolgt sind und ob die Quelle einen neutralen Standpunkt vertritt oder durch den Hintergrund des Autors gefärbt ist.
Unterkategorie 1.3	Hintergrund / Ausrichtung des Autors	Veröffentlichungen von Unternehmensberatungen, Studien von Forschern

Fortsetzung auf der nächsten Seite



Thematische Kategorien	
Oberkategorie 2	Führungskontext / Führungsansatz
Unterkategorie 2.1	Bezeichnung, die in der Quelle für die Führung in Zeiten der digitalen Transformation verwendet wird
Unterkategorie 2.2	Die Führung, das heißt die wechselseitige Einflussnahme zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, erfolgt aufgrund des Mangels an direkten Kontakten in räumlich und zeitlich verteilten Teams überwiegend auf Basis von IuK und sozialen Medien und wird deshalb als virtuelle Führung verstanden. In der Literatur und Forschung werden für den Begriff „virtuelle Führung“ ebenfalls die Bezeichnungen „E-leadership“ oder „E-Führung“ und „Digitale Leadership“ oder „digitale Führung“ verwendet.
Unterkategorie 2.3	Die neue Arbeitswelt ist unter anderem geprägt durch die Führung auf Distanz und einen vermehrten Einsatz mediengestützter Informations- und Kommunikationsmittel (IuK) sowie Social Media. Immer weniger ist der Arbeitsplatz räumlich verortet und anstatt persönlich präsent zu sein, wird in immer stärkerem Maße virtuell zusammengearbeitet. Auch steigt die Anzahl an Teams, die in geografisch und zeitlich verteilten Strukturen zusammenarbeiten. Durch die verteilte Struktur von Teams ergibt sich eine größere Diversität von Mitarbeitern, da es durch moderne IuK und soziale Medien möglich ist, Experten aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen zu einem Team zusammenzustellen. Führung muss daher mit kultureller Heterogenität umgehen, räumliche Distanzen und Zeitverschiebungen überbrücken und persönliche Interaktion durch die Nutzung elektronischer Kanäle ersetzen.
Unterkategorie 2.4	Geteilte Führung (Shared Leadership) geht davon aus, dass definierte Führungsfunktionen und Rollensegmente eines Führenden auf die Geführten übergangen und von diesen aktiv übernommen werden. Es erfolgt eine Abkehr von der Führungsdyade hin zu Gruppenprozessen mit kollektiven Koordinationsmechanismen. Den konzeptionellen Kern bildet letztlich der wechselseitige, interaktionale Einflussprozess zwischen MA mit dem Zweck, sich gegenseitig zu führen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Die Führung ist breit auf verschiedene Individuen verteilt. Agile Führung ist eine praxisbezogene Ausprägung des Shared Leadership. Agile Führung ist die Leitung in selbstorganisierten Systemen, die weniger direktiv, sondern mehr prozessorientiert und moderierend ausgelegt ist. Dabei wird agile Führung als „faciliterendes“ Verhalten interpretiert, bei dem die MA selbstbestimmt den Weg der Aufgabenerfüllung festlegen und somit demokratisch in Entscheidungen eingebunden werden.
	Digital Leadership, Führung 4.0, digitale Führung, Leadership in the Digital Transformation Virtuelle Teams sind eine Folge der hierarchie- und standortübergreifenden Zusammenarbeit - bis hin zu globalen Teams, wo alle Teammitglieder woanders arbeiten, sich nie oder sehr selten sehen. Jeder Mitarbeiter kann von jedem Punkt der Welt selbstorganisiert an der Arbeit teilnehmen. Digital Leader kümmern sich intensiv um ein virtuelles Team, damit die Arbeit produktiv und auch individuell inspirierend ist. Digital Leader bereiten den Boden, damit Vertrauen wachsen kann. Digital Leader geben ihrem Team nicht nur einen Vorschuss an Vertrauen. Sie geben durch ihre Führung a) eine gemeinsame Mission und Zielsetzung, b) verbindliche Rahmenbedingungen und Regeln für die Zusammenarbeit und c) die Akzeptanz für persönliche Freiräume, vorhandene Tabu- und Komfortzonen, z.B. durch die verschiedenen kulturelle oder religiöse Herkunft. Eine weitere Möglichkeit vor dem Hintergrund der Digitalisierung verspricht diverse Führung. Diverse Führung kann man aus zwei Perspektiven betrachten. Zum einen versteht man darunter die bewusste Zusammensetzung von Führungskräften mit unterschiedlichen Ausprägungen von Diversität, insbesondere Geschlecht, Alter und Ethnie. Zum anderen beschreibt diverse Führung den Umfang, mit dem Führungskräfte die Wirkung von Diversität in ihren Teams bewusst gestalten und nutzen. Diversität kann unterschiedliche Blickwinkel auf die Digitalisierung ermöglichen, spricht die Vielfalt im Unternehmen kann auch die Vielfalt von Lösungen erweitern. Insbesondere mit Fokus auf Kreativität und Innovation. Insofern lässt sich festhalten, dass die Zunahme von Diversität sowohl unter Mitarbeitern als auch unter Führungskräften – mit anderen Worten diverse Führung – zu einem höheren Maß an Innovation führt. Genau dieses höhere Maß ist sinnvoll, um den aus der Digitalisierung resultierenden Innovationen umzugehen, einzusetzen und eventuell weiterzuentwickeln. Es zeigt sich, dass durch die Digitalisierung Veränderungen und Erneuerungsprozesse in Unternehmen in immer kürzeren Zeitabständen passieren. Führungskräfte können daher nicht mehr alles genau planen und vorgeben. Ferner wird durch die Digitalisierung alles immer komplexer und transparenter, so dass Führungskräfte nicht mehr alles alleine wissen und entscheiden können und in diesem Zusammenhang noch stärker auf das Expertenwissen ihrer Mitarbeiter angewiesen sind. Parallel zur Digitalisierung gibt es auch eine Wertverschiebung. Mitarbeiter wollen heute viel stärker mitwirken. Partizipation ist damit ein zentrales Stichwort im Rahmen der Digitalisierung. Mitarbeiter sollten mit einbezogen werden (Partizipative Führung, in der Führungsforschung auch mit verschiedenen Blickwinkeln unter Shared Leadership, Servant Leadership, Emergent Leadership, New Leadership oder auch demokratischer Führung diskutiert), Partizipation wird auch von den Mitarbeitern mehr und mehr gewünscht bzw. erwartet. Ein wesentlicher Aspekt von partizipativer Führung ist die Selbststeuerung von Teams und Communities. Agilität in der digitalen Führung heißt für uns, die Bereitschaft zu haben, stärker auf die sense & react-Gedankenmodelle der agilen Führung, als auf die Tayloristischen plan & control-Gedankenmodelle zu setzen. Mehr Sichtflug statt Planwirtschaft. Das heißt für viele Führungskräfte aber auch: Kontrolle abgeben. Unsicherheit akzeptieren. Agile Führung ist für uns Führung auf Sicht: Die grundsätzliche Richtung vorgeben, mehrere Optionen offenhalten, mit Lösungsansätzen experimentieren und schnell aus den gemachten Erfahrungen lernen, ungeeignete verwerfen.

Fortsetzung auf der nächsten Seite

<p>Unter­kategorie 2.5</p>	<p>Führung von Innovationsteams oder Projektteams</p>	<p>Die Führung von Teams, die sich mit innovativen Projekten innerhalb der Firma befassen. Normalerweise sind die Teams nicht in das Tagesgeschäft eingebunden, sondern verbringen ihre ganze Zeit mit der Generierung innovativer Ideen und der Koordination von Innovationsprojekten.</p>	<p>Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens wird über dessen nachhaltigen Erfolg entscheiden. Dass transformational führende Führungskräfte hierbei durch die Art ihrer Führung maßgeblich zum Erfolg beitragen, ist besonders durch die Betonung der Inspiration einschichtig.</p> <p>Ein innovationsförderndes Führungsverhalten umfasst (a) die Förderung der kreativen Potenziale der MA und Teams, (b) betont die Bedeutung und Belohnung kreativen Verhaltens für die Organisation, (c) vereinbart anspruchsvolle Ziele, (d) wirkt sinnstiftend und richtet sich auf ein gemeinsames Ziel hin aus, (e) fördert die Eigenständigkeit und das selbstverantwortliche Handeln im Rahmen von Wertschätzung, Ermunterung und Ansporn, (f) folgt einer motivierenden Gesprächsführung, regt an und inspiriert, zeigt Interesse und Anerkennung für die Ideen von Geführten, (g) setzt innovative Ideen innerhalb des Unternehmens und im Markt um, (h) beschafft die erforderlichen Ressourcen, (i) führt ein gutes Projektmanagement durch und (j) fördert die Identifikation durch eine Vorbildfunktion.</p>
<p>Unter­kategorie 2.6</p>	<p>Führung in Veränderungsprozessen / Change Leadership</p>	<p>Change Leadership setzt sich mit der Führung in Zeiten des Wandels auseinander. Dabei geht es um die Führung von Veränderungsprozessen, die nicht nur Prozesse und Strukturen verbessern, sondern auch dazu führen, dass sich die Mitarbeiter weiterentwickeln und wachsen.</p>	<p>Eine der Hauptaufgaben für "Change" besteht in den kommenden Jahren darin, Unternehmen im Rahmen der digitalen Transformation zu begleiten. Wenn es um Führung in Veränderungsprozessen geht, kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. So konnten in der Studie von Cappemini (2012) folgende Parameter erfolgreicher Führung in Veränderungsprozessen identifiziert werden: Vorbildfunktion der Führungskraft, Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch Kommunikation, Selbstreflexion, Entscheidungsklarheit und Überzeugungsarbeit.</p> <p>Abgeleitet aus dem Change-Management geht es darum Betroffene zu Beteiligten zu machen. Die digitale Transformation im Unternehmen ist ein solcher Change-Prozess. Durch die Partizipation der Mitarbeiter wird die Motivation erhöht, die getroffenen Entscheidungen auch umzusetzen.</p>
<p>Unter­kategorie 2.7</p>	<p>Werteorientierte Führung</p>	<p>Die Werteorientierte Führung setzt voraus, dass Führungsprinzipien und Führungshandeln auf bestimmten Werten basieren. Unternehmenswerte geben Orientierung fürs tägliche Handeln und den Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern, Kunden. Sie bilden die Grundlage der Zusammenarbeit und sorgen für Zusammenhalt. Werteorientiert führen heißt, nicht nur die eigenen Werte zu kennen (Führungskräfteleitbild), sondern auch die der Mitarbeiter (Mitarbeiterleitbild) und der Kunden bzw. des Marktes.</p>	<p>Ein neues Konzept als Weiterentwicklung der transformationalen Führung stellt die „Authentische Führung“ von Avolio und Gardner (2005) dar. Gerade in Krisenzeiten kommt der authentischen Führung eine besondere Bedeutung zu, da sie geprägt ist von Glaubwürdigkeit und dem Vertrauen in die Führungskraft. Das Konzept beschreibt das transparente und ethische Führungsverhalten einer selbstreflektierten und moralisch integrierten Führungskraft, die einen offenen Informationsaustausch bei Entscheidungsprozessen pflegt und die Eigenverantwortung und Selbststeuerung von Mitarbeitern in besonderer Weise fördert. Da bei diesem Ansatz die moralische Integrität eine besondere Bedeutung hat, wird authentische Führung auch zum Ansatz der ethischen Führung gezählt. Insofern bietet das Konzept der authentischen Führung konkrete Handlungsempfehlungen, wie Führungskräfte in dem offenen, herausfordernden Veränderungsprozess der digitalen Transformation agieren können.</p>
<p>Unter­kategorie 2.8</p>	<p>Transformationale Führung / inspirierende Führung / visionäre Führung</p>	<p>Transformationale Führung fokussiert auf eine Transformation der Motive der Geführten und auf die Förderung eigenständigen Denkens. Führungsverhaltensweisen sind das Vermitteln von Visionen und Idealismus, das inspirierende Kommunizieren, das Formulieren hoher Erwartungen an die Kollegen, das Bieten geistiger Anstrengungen und das Hinterfragen fester Strukturen.</p>	<p>Führungskräfte benötigen, um Hochleistung ohne Erschöpfung bei ihren Mitarbeitern hervorruhen zu können, einen Führungsstil, welcher der Digitalisierung gewachsen ist, den sogenannten transformationalen Führungsstil. Eine Führungskraft agiert transformational, wenn sie ihre Vorbildfunktion wahrnimmt und sich dadurch Vertrauen, Respekt, Anerkennung und Loyalität bei ihren Mitarbeitern verdient. Mit einer inspirierenden Vision versuchen transformationale Unternehmensleiter, die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter zu steigern. Sie vermitteln Sinn und Bedeutung, und sie machen deutlich, wofür es lohnt, Zeit und Energie zu investieren. Außerdem versuchen sie, die kreativen und innovativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter anzuregen, sodass diese sich im positiven Sinne herausfordern und zu optimieren. Unternehmensprozesse zu hinterfragen und zu optimieren.</p>

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Unter­kategorie 2.9	Führung in Netzwerkstrukturen	Die Führung von Netzwerken beinhaltet vor allem die Koordination. Statt zentraler Lenkung ist partizipatives Gestalten und das Vernetzen von und mit den richtigen Akteuren wichtig.	One of the most critical skills everyone needs to develop is the ability to lead networks of people and teams, rather than leading via a hierarchy. Traditional leaders who take a waterfall approach to managing communications and decisions — that is, those who favor a linear and sequential approach to organizational leadership — create bottlenecks and chokepoints when speed is needed. In contrast, a network approach facilitates iterative, fast, collaborative conversations and decisions by proliferating many small nodes of communication and decision-making that extend far beyond organizational lines and boxes.
Unter­kategorie 2.10	Führung mit Blick auf Gesundheit und Well-Being	Mit den Ansätzen, die ihren Schwerpunkt auf Sinn und Gesundheit legen, wird der Forderung nachgegangen, in Zeiten, in denen die psychosoziale Lage angespannt ist, verstärkt auf Werte und Gesundheit zu achten. Führungsmodelle wie die emotionale Führung, die spirituelle Führung und die achtsame Führung zählen zu diesen Ansätzen.	Führungskräfte im digitalen Zeitalter sollten besonderen Wert auf Gesundheits- und Wellbeingmanagement bei ihren Mitarbeitenden legen. Dazu gehört das Ermöglichen neuer Arbeitszeit-/Arbeitsformmodelle, welches das Verfolgen individueller Lebensziele vereinfacht und zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen kann. Dazu gehört der Schutz vor Überlastung und das Achten auf die Work-Life-Balance und die Ausgeglichenheit von Mitarbeitenden.
<b>Ober­kategorie 3</b>	<b>Führungsrolle / Führungsaufgaben</b>	Unter einer Rolle ist ein in sich konsistentes Bündel von Verhaltenserwartungen bezüglich der Aufgaben, Rechte und Pflichten, die an den Inhaber einer Position gerichtet sind, zu verstehen. Die Rolle ist an eine Position, nicht an eine Person gebunden.	Manager, Coach, Leader, Sinnvermittler, Brückenbauer, Katalysator, Inspirator
Unter­kategorie 3.1	Rolle der Führungskraft	Die Verantwortlichkeiten einer Führungskraft im Kontext von Digital Leadership.	Definition einer Zielrichtung, Weiterentwicklung der Mitarbeiter, Orientierung geben
Unter­kategorie 3.2	<b>Führungsaufgaben</b>	Persönlichkeitseigenschaften sind zeitlich stabil. Die Persönlichkeit ist die Gesamtheit von Persönlichkeitseigenschaften eines Menschen. Die individuellen Besonderheiten und Regelmäßigkeiten des Verhaltens und Erlebens.	Mutig sein, resilient sein, empathisch sein, offen sein
<b>Ober­kategorie 4</b>	<b>Persönlichkeit / Führungskompetenz</b>	In der Einzahl wird der Kompetenzbegriff im Zusammenhang mit Führung gemeinhin als das (kognitive, motivationale, emotionale und verhaltensmäßige) Potenzial einer Person, als Führungskraft zu agieren, betrachtet. In der Mehrzahl verwendet, wird auf einzelne Aspekte, die zu dieser Gesamtkompetenz beitragen, verwiesen.	Personale Kompetenz (Loyalität, Glaubwürdigkeit, Eigenverantwortung, normative ethische Einstellung), Aktivitäts- und Handlungskompetenz (Talkraft, Ausführensberetschaft, Initiative, Mobilität), Sozial-kommunikative Kompetenz (Kommunikationsfähigkeit, Beziehungsmanagement, Anpassungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit), Fach- und Methodenkompetenz (Fachwissen, Planungsverhalten, Fachübergreifende Kenntnisse, Marktkenntnisse)
Unter­kategorie 4.1	Persönlichkeitseigenschaften	Kompetenzen werden zwar als Teil der Persönlichkeit verstanden, haben aber nicht den Stellenwert übergeordneter, stabiler Persönlichkeitseigenschaften. Sie beziehen sich vielmehr auf Handlungsfähigkeiten, die lebenslang weiterentwickelt werden können. Sie integrieren verschiedene Lernergebnisse wie Wissen, Einstellungen, Werte, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrung konsolidiert und aufgrund von Willen realisiert.	
Unter­kategorie 4.2	Führungskompetenzen		

Fortsetzung auf der nächsten Seite

<b>Oberkategorie 5</b>	<b>Führungsinstrumente / Management Tools</b>		
Unterkategorie 5.1	Kommunikationsinstrumente	Durch Führungskräfte eingesetzte Techniken im Umgang mit den geführten Mitarbeitern, welche die Kommunikation im Verantwortungsbereich der Führungsperson verbessern. Im Rahmen des Einsatzes von Kommunikationsinstrumenten werden verhaltensrelevante Informationen zwischen Führungsperson und den geführten Mitarbeitern ausgetauscht, welche die beteiligten Personen zu bestimmten Verhaltensweisen veranlassen.	Anerkennung oder Kritik von Leistungen und Verhaltensweisen, Feedbackgespräche, Mitarbeiterbesprechungen (Daily-Stand-up-Meeting)
Unterkategorie 5.2	Koordinationsinstrumente	Durch Führungskräfte eingesetzte Techniken im Umgang mit den geführten Mitarbeitern, welche die Koordination im Verantwortungsbereich der Führungsperson verbessern. Die Koordinationsinstrumente umfassen alle koordinierenden und steuernden Eingriffe der Führungsperson in das Verhalten der geführten Mitarbeiter.	Führen durch Ziele, Führen durch Delegation, Führen durch Partizipation, Scrum, Design Thinking
<b>Oberkategorie 6</b>	<b>Veränderungen des Führungsverhaltens oder der inneren Haltung und Einstellung</b>	Überzeugungen und Handlungen (oder deren Unterlassen), die im Rahmen von Digital Leadership neu ausgerichtet werden müssen.	Die größte Herausforderung ist jedoch die notwendige Einstellungsänderung. Führungskräfte werden mit einem traditionell steuernden, konservativen und risikoaversen Führungsstil in der digitalen Welt schnell an ihre Grenzen stoßen. Hier sind völlig neue Tugenden und Werte nötig, die denen eines traditionellen Führungsverständnisses teilweise diametral entgegenstehen: Kooperieren statt delegieren, Bottom-up Kommunikation statt Top-Down Ansagen und Mut zum Experimentieren statt Null-Fehler Diktat.
<b>Oberkategorie 7</b>	<b>Aspekte, die in der digitalen Transformation transformiert werden können (mit Hilfe von Digital Leadership)</b>	Aspekte, die in Unternehmen im Zuge der Digitalisierung und der digitalen Transformation einem Wandel unterliegen könnten.	Prozesse, Produkte, Geschäftsmodelle, Art zu arbeiten, Kultur
<b>Oberkategorie 8</b>	<b>Sonstiges</b>	Aspekte die relevant erscheinen, keiner anderen Kategorie zugeordnet werden können, aber für die aber auch keine eigene Oberkategorie erstellt werden kann.	Erfolgsfaktoren für Digital Leadership, Führungsansätze, die den anderen Kategorien nicht zugeordnet werden können
<b>Oberkategorie 9</b>	<b>Definition Digital Leadership</b>	Genaue Bestimmung des Begriffs Digital Leadership durch Abgrenzung und Erklärung seines Inhalts.	In Anlehnung an bestehende Definitionen der Führung (vgl. Börr et al. 2013, S. 249) kann Digital Leadership so beschrieben werden, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter/innen gezielt beeinflussen, motivieren und in die Lage versetzen, die gemeinsamen Ziele der Organisation im Kontext der Digitalisierung zu erreichen.
<b>Oberkategorie 10</b>	<b>Gesamtsicht auf die Quelle</b>	Zusammenfassender Satz zu der schwerpunktmäßigen Ausrichtung der Quelle und eventuellen Besonderheiten hinsichtlich ihrer Struktur.	31 persönliche Interviews mit CEOs verschiedener Unternehmen wurden geführt. Einschätzungen zu Digital Leadership auf Basis der persönlichen und individuellen Interviews, d.h. kein Bezug zu Führungstheorie.



## **Anhang F: Themenmatrix**

Die vollständige Themenmatrix schließt an die Seite 117 als separat gedruckter Part an. Aufgrund der Größe der Themenmatrix ist die Leserlichkeit in der gedruckten Form stark eingeschränkt. Daher dienen die gedruckten Seiten nur als Überblick und nicht für eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Inhalten. Für diesen Zweck ist die Themenmatrix als elektronische Fassung verfügbar und kann bei der Autorin angefordert werden.

## Literaturverzeichnis

- Adam, P. (2020). *Agil in der ISO 9001. Wie Sie agile Prozesse in Ihr Qualitätsmanagement integrieren (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28311-7>
- Alphen, C. van, Bärtle, D. & Galiger, B. (etventure GmbH, Hrsg.). (2018). *Studie Digitale Transformation 2018. Hemmnisse, Fortschritte, Perspektiven*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://service.etventure.de/digitale-transformation-2018>
- Antoni, C. H. & Syrek, C. (2017). Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(4), 247–258. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0391-5>
- Bach, N., Brehm, C., Buchholz, W. & Petry, T. (2017). *Organisation. Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17169-8>
- Bakos, Y. (1998). The emerging role of electronic marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, 41(8), 35–42. <https://doi.org/10.1145/280324.280330>
- Barton, T., Müller, C. & Seel, C. (2018). Digitalisierung - Eine Einführung. In T. Barton, C. Müller & C. Seel (Hrsg.), *Digitalisierung in Unternehmen. Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung (Angewandte Wirtschaftsinformatik, S. 3–7)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Berninger-Schäfer, E. (2019). *Digital Leadership. Die Digitalisierung der Führung*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Blake, R. R. & McCauley, A. A. (1996). *Das GRID-Führungsmodell (4. Auflage)*. Düsseldorf: Econ.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1978). *The New Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Blessin, B. & Wick, A. (2017). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung (8., überarbeitete Auflage)*. Konstanz, München: UVK.
- Bohlen, W. (2019). Digital Leadership - Wie verändert die Digitalisierung die Mitarbeiterführung und was müssen Personalmanager bereits heute tun? In R. A. Fürst (Hrsg.), *Gestaltung und Management der digitalen Transformation. Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven (AKAD University Edition, S. 277–292)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bongiorno, G., Rizzo, D. & Vaia, G. (Hrsg.). (2018). *CIOs and the Digital Transformation. A New Leadership Role*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31026-8>

- Boos, M., Hardwig, T. & Riethmüller, M. (2017). *Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams* (Praxis der Personalpsychologie, Bd. 35). Göttingen: Hogrefe.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (Springer-Lehrbuch, 4., überarbeitete Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brandes-Visbeck, C. & Gensinger, I. (2017). *Netzwerk schlägt Hierarchie. Neue Führung mit Digital Leadership*. München: Redline Verlag.
- Brandt, M. (2019). *Die Trend-Themen der Berater*, Statista. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://de.statista.com/infografik/17078/themenverteilung-in-publikationen-fuehrender-beratungsunternehmen/>
- Brosius, H.-B., Haas, A. & Koschel, F. (Hrsg.). (2016). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung* (Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft, 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19996-2>
- Brück, M. & Hohensee, M. (2019). Hört auf die Signale! *Wirtschaftswoche*, 14, S. 52–53.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: An Industrial Revolution Powered by Digital Technologies. *Digital Transformation Review*, (5), 12–17. Verfügbar unter <https://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-review-ndeg-05-2013-2014/>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.). (2014). *Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.html>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.). (2016). *Digitale Strategie 2025*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/digitale-strategie-2025.html>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.). (2018). *Monitoring-Report Wirtschaft Digital 2018*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-langfassung.html>
- Carlyle, T. (1946). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. London: Oxford University Press.
- Ciesielski, M. A. & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49125-6>

- Creusen, U., Gall, B. & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17812-3>
- Crummenerl, C. & Kemmer, K. (Capgemini Consulting, Hrsg.). (2015). *Digital Leadership - Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter [https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/14-10-16\\_digital\\_leadership\\_v11\\_web\\_17102016.pdf](https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/14-10-16_digital_leadership_v11_web_17102016.pdf)
- Dahm, M. H. & Walther, E. (2019). Digitale Transformation. In M. H. Dahm & S. Thode (Hrsg.), *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter. Inspirationen für Management und Leadership* (FOM-Edition, FOM Hochschule für Oekonomie & Management, S. 3–21). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Deloitte Digital GmbH & Heads! Executive Consultancy (Deloitte Digital GmbH & Heads! Executive Consultancy, Hrsg.). (2015). *Überlebensstrategie "Digital Leadership"*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy/ueberlebensstrategie-digital-leadership\\_final.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy/ueberlebensstrategie-digital-leadership_final.pdf)
- Diekmann, A. (2017). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (Rowohlt's Enzyklopädie, Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, 11. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Diestel, S. Prof. Dr., Dettmers, S. Dr., Jochmann, W. Prof. Dr., Hermann, A. Dr., Fastenroth, L. M. & Pela, P. (StepStone GmbH & Kienbaum Institut @ ISM GmbH für Leadership & Transformation, Hrsg.). (2018). *Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter [https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/08/Kienbaum-StepStone\\_Die-Kunst-des-Führens-in-der-digitalen-Revolution\\_Webversion.pdf](https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/08/Kienbaum-StepStone_Die-Kunst-des-Führens-in-der-digitalen-Revolution_Webversion.pdf)
- Dorozalla, F. & Klus, M. F. (2019). Digital Leadership - Status quo der digitalen Führung. In M. Groß, M. Müller-Wiegand & D. F. Pinnow (Hrsg.), *Zukunftsfähige Unternehmensführung. Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele* (S. 89–103). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Dörr, S., Albo, P. & Monastiridis, B. (2018). Digital Leadership - Erfolgreich führen in der digitalen Welt. In S. Grote & R. Goyk (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen* (S. 37–61). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Doyé, T. (2018). Digital Leadership. In L. Fend & J. Hofmann (Hrsg.), *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Konzepte - Lösungen - Beispiele* (S. 197–210). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- EARSandEYES in Kooperation mit ISM International School of Management (Hrsg.). (2018). *DigitalBarometer Deutschland (2. Welle). Eine Kooperationsstudie zur Digitalisierung in Deutschland*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.earsandeyes.com/download/digitalbarometer/>

- Eggers, B. & Hollmann, S. (2018). Digital Leadership - Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der "Arbeitswelt 4.0". In F. Keuper, L. I. Sikora, M. Schomann & R. Wassef (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management. Digital Leadership - Digitales Mindset - Digitale Strategie* (S. 43–68). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ellebracht, H., Lenz, G., Geiseler, L. & Osterhold, G. (2018). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte* (5., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21476-0>
- Evsan, I. (2019). Die digitale Transformation in all ihren Facetten anpacken. In R. A. Fürst (Hrsg.), *Gestaltung und Management der digitalen Transformation. Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven* (AKAD University Edition, S. 135–153). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4), 163–176. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.5.4.163>
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung* (Praxis der Personalpsychologie, Band 20). Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. & Bittner, T. (2014). Veränderungen erfolgreich managen mit transformationaler Führung. *Personal quarterly*, 66(1), 10–14. Verfügbar unter [https://www.haufe.de/personal/zeitschrift/personalquarterly/personal-quarterly-ausgabe-12014-personalquarterly\\_48\\_213808.html](https://www.haufe.de/personal/zeitschrift/personalquarterly/personal-quarterly-ausgabe-12014-personalquarterly_48_213808.html)
- Fend, L. & Hofmann, J. (Hrsg.). (2018). *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Konzepte - Lösungen - Beispiele*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21905-5>
- Ford, R. C., Piccolo, R. F. & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele* (Lehrbuch). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11613-2>
- Früh, W. (2017). *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis* (9., überarbeitete Auflage). Konstanz, München: UVK.
- Goldhammer, D. (2018). Führung im Wandel - wohin in digitalen Zeiten? In P. Plugmann (Hrsg.), *Innovationsumgebungen gestalten. Impulse für Start-ups und etablierte Unternehmen im globalen Wettbewerb* (S. 79–92). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Groß, M. (2019). Synergetische Unternehmensführung - Wie Mensch und Maschine gemeinsam zukunftsfähige Unternehmen gestalten können? In M. Groß, M. Müller-Wiegand & D. F. Pinnow (Hrsg.), *Zukunftsfähige Unterneh-*

- mensführung. Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele* (S. 3–32). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Groß, M. (2019). *Digital Leader Gamebook. Erfolgreich führen im digitalen Zeitalter*. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe-Lexware.
- Harvard Business School Publishing (Hrsg.). (2015). *Driving Digital Transformation: New Skills for Leaders, New Role for the CIO*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/RedHat/RedHatReportMay2015.pdf>
- Haslam, A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power*. Hove, New York: Psychology Press.
- Haufe Akademie (Hrsg.). (2019). Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.haufe-akademie.de/9427?slt=true>
- Hauser, F. & Schulte-Deußen, K. (2014). Mitarbeiterengagement - Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 107–131). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Hess, T. (2019). *Digitale Transformation strategisch steuern. Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24475-0>
- Hess, T. & Barthel, P. (2017). Wieviel digitale Transformation steckt im Informationsmanagement? Zum Zusammenspiel eines etablierten und eines neuen Managementkonzepts. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 54(3), 313–323. <https://doi.org/10.1365/s40702-017-0308-3>
- Hinkelmann, R. & Enzweiler, T. (2018). *Coaching als Führungsinstrument. Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19245-7>
- Hochschule Hannover (Hrsg.). (2019a). *PsycINFO*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.hs-hannover.de/ueberuns/organisation/bibliothek/literatursuche/datenbanken/dbis-detailansicht/?libconnect%5Btitleid%5D=149>
- Hochschule Hannover (Hrsg.). (2019b). *Scopus*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.hs-hannover.de/ueberuns/organisation/bibliothek/literatursuche/datenbanken/dbis-detailansicht/?libconnect%5Btitleid%5D=3636>
- Hochschule Hannover (Hrsg.). (2019c). *Web of Science*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.hs-hannover.de/ueberuns/organisation/bibliothek/literatursuche/datenbanken/dbis-detailansicht/?libconnect%5Btitleid%5D=360>

- Hofmann, J. Dr. & Wienken, V., Brenner-Mancebo, M. & Rivinius, M. (Mitarbeiter) (Fraunhofer IAO & Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Hrsg.). (2018). *Digital Leadership. Führung in der digitalen Transformation*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/Studien/Studie\\_DGFP\\_Fraunhofer\\_Digital\\_Leadership\\_2018.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Studien/Studie_DGFP_Fraunhofer_Digital_Leadership_2018.pdf)
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt (Ed.), *Leadership. The cutting edge; a symposium held at Southern Illinois University, Carbondale, October 27 - 28, 1976* (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois Univ. Pr.
- House, R. J. & Shamir, B. (2000). Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research. Perspectives and directions* (pp. 81–107). San Diego, Calif.: Academic Press.
- House, R. J. & Singh, J. V.. Organizational Behavior: Some New Directions for I/O Psychology. *Annual Review of Psychology*, 1987(38), 669–718.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (Springer-Lehrbuch, 2., überarbeitete Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9>
- Institut für Demoskopie Allensbach (Hrsg.). (2014). *Die Zukunft der digitalen Gesellschaft. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.wissenschaftsjahr.de/2014/aktuelles/umfrage-die-zukunft-der-digitalen-gesellschaft.html>
- Integrata (Hrsg.). (2019). Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.integrata-cegos.de/seminarangebot/management-und-fuehrung/digital-leadership-erfolgreich-fuehren-im-digitalen-kontext>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765>
- Jung, H. (2017). *Personalwirtschaft* (10., aktualisierte Auflage). Berlin/Boston: De Gruyter.
- Kast, R. (2014). Herausforderung Führung - Führen in der Mehrgenerationengesellschaft. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 227–244). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kasten, J. & Diehl, M.-R. (Boyden International GmbH, Hrsg.). (2017). *Leadership in der digitalen Welt - wo stehen die deutschen Unternehmen?* Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.boyden.com/media/leadership-in-der-digitalen-welt-boyden-studie-2017-1787791/leadership-in-der-digitalen-welt-boyden-studie-2017.pdf>

- Kauffeld, S., Ianiro-Dahm, P. M. & Sauer, N. C. (2019). Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (Springer-Lehrbuch, 3. Auflage, S. 105–138). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kerschreiter, R. & van Dick, R. (2017). Führung in Gruppen: Der soziale Identitätsansatz der Führung. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Sozialpsychologie - Kommunikation, Interaktion und soziale Gruppenprozesse* (S. 719-743). Göttingen: Hogrefe.
- Kirchner, K., Lemke, C. & Brenner, W. (2018). Neue Formen der Wertschöpfung im digitalen Zeitalter. In T. Barton, C. Müller & C. Seel (Hrsg.), *Digitalisierung in Unternehmen. Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung* (Angewandte Wirtschaftsinformatik, S. 27–45). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kitchenham, B. A. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter [https://www.elsevier.com/\\_\\_data/promis\\_misc/525444systematicreviewsguide.pdf](https://www.elsevier.com/__data/promis_misc/525444systematicreviewsguide.pdf)
- Klaffke, M. (2014). Millennials und Generation Z - Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 57–82). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kossbiel, H. (1993). Personalbereitstellung und Personalführung. In H. Jacob (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Handbuch für Studium und Prüfung* (Gabler-Lehrbuch, 5., überarbeitete Auflage, Nachdruck, S. 1045–1258). Wiesbaden: Gabler.
- Kreutzer, R. T., Neugebauer, T. & Pattloch, A. (2017). *Digital Business Leadership. Digitale Transformation - Geschäftsmodell-Innovation - agile Organisation - Change-Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11914-0>
- Kreutzer, R. T., Neugebauer, T. & Pattloch, A. (2018). *Digital business leadership. Digital transformation, business model innovation, agile organization, change management* (Management for professionals). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56548-3>
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundlagentexte Methoden, 3., überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014a). Aktuelle Führungstheorien und Führungskonzepte: "Alter Wein in neuen Schläuchen?". In R. Lang & I. Rybnikova (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (Lehrbuch, S. 15–31). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014b). Verteilte und geteilte Führung: Alle machen mit? In R. Lang & I. Rybnikova (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (Lehrbuch, S. 151–179). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.



- Lemke, C., Kirchner, K. & Brenner, W. (2018). Die digitale Transformation tatsächlich umsetzen: Führungsprinzipien und Instrumente. In T. Barton, C. Müller & C. Seel (Hrsg.), *Digitalisierung in Unternehmen. Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung* (Angewandte Wirtschaftsinformatik, S. 249–272). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lippold, D. (2019). *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung* (essentials). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25855-9>
- Locher, C. (2018). Digitale Transformation. In L. Fend & J. Hofmann (Hrsg.), *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Konzepte - Lösungen - Beispiele* (S. 175–196). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lorenz, M. (2018). *Digitale Führungskompetenz. Was Führungskräfte von morgen heute wissen sollten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22673-2>
- Lucas-Nülle, T. (2019). Digital Leadership. In M. H. Dahm & S. Thode (Hrsg.), *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter. Inspirationen für Management und Leadership* (FOM-Edition, FOM Hochschule für Oekonomie & Management, S. 119–134). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Malczok, M. & Kirchhoff, S. (2019). Digitalisierung und Partizipation - Brauchen wir ein neues Skill Set für Führungskräfte? In M. Stumpf (Hrsg.), *Digitalisierung und Kommunikation. Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation* (Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation, Bd. 31, S. 211–229). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1991). SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)
- Marasek, I. (2016). *Digital Leadership. Neue Anforderungen an Führung im digitalen Zeitalter und Identifikation von Schlüsselkompetenzen*. München: GRIN.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz.
- Mehler, R. (2018). HR als Business-Treiber der Transformation. In A. Ternès & C.-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten* (S. 13–19). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Moskaliuk, J. (2019). *Beratung für gelingende Leadership 4.0. Praxis-Tools und Hintergrundwissen für Führungskräfte* (essentials). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23708-0>
- Müller, E. B. (2013). *Innovative Leadership. Die fünf wichtigsten Führungstechniken der Zukunft* (1. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Obermaier, R. (2019). Industrie 4.0 und Digitale Transformation als unternehmerische Gestaltungsaufgabe. In R. Obermaier (Hrsg.), *Handbuch Industrie*

4. 0 und Digitale Transformation. *Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen* (S. 3–46). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Onpulson (Hrsg.). (2020). *Wissensarbeiter*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.onpulson.de/lexikon/wissensarbeiter/>
- Petry, T. (2015). *Führungskräften mangelt es an Digitalkompetenz*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.humanresourcesmanager.de/news/fuehrungskraeften-mangeltes-an-digitalkompetenz.html>
- Petry, T. (2016a). Digital Leadership - Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (Haufe Fachbuch, 1. Auflage, S. 21–82). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Petry, T. (Hrsg.). (2016b). *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (Haufe Fachbuch, 1. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Petry, T. (2018). Digital Leadership. In K. North, R. Maier & O. Haas (Hrsg.), *Knowledge Management in Digital Change. New Findings and Practical Cases* (Progress in IS, S. 209–218). Cham, Switzerland: Springer.
- Pundt, A. & Pundt, F. (2017). In Führung gehen - Wie man den passenden Führungsstil findet. In K. Häring & S. Litzcke (Hrsg.), *Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg* (2., überarbeitete Auflage, S. 151–177). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pundt, L. & Greve, A. (2017). Neue Führung braucht das Land. Herausforderungen der Organisation 4.0. *Organisationsentwicklung*, (2), 14–20.
- Puppatz, M. & Deller, J. (2016). Unternehmenskultur als Führungsaufgabe. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (Springer Reference Psychologie, S. 53–67). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. London: McGraw-Hill.
- Reinnarth, J., Schuster, C., Möllendorf, J. & Lutz, A. (2018). *Chefsache Digitalisierung 4.0*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15877-4>
- Robbins, S. P. (2001). *Organisation der Unternehmung* (Pearson Studium, 9. Auflage). München: Pearson Studium.
- Rossberger, R. (2019). Digitale Transformation: Kultur, Strategie und Technologie. In R. A. Fürst (Hrsg.), *Gestaltung und Management der digitalen Transformation. Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven* (AKAD University Edition, S. 19–36). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rürup, B. Die Zwei-Prozent-Illusion. *Handelsblatt*, 37, S. 1.

- Rürup, B. & Jung, S. (2017). Digitalisierung: Chancen auf neues Wachstum. In A. Hildebrandt & W. Landhäuser (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 3–21). Berlin: Springer Gabler.
- Schallmo, D. R. A. (2019). *Jetzt digital transformieren. So gelingt die erfolgreiche Digitale Transformation Ihres Geschäftsmodells* (essentials, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schircks, A. D. (2017). Strategie 4.0 in der Organisation 4.0. In A. D. Schircks, R. Drenth & R. Schneider (Hrsg.), *Strategie für Industrie 4.0. Praxiswissen für Mensch und Organisation in der digitalen Transformation* (S. 109–170). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schirmer, U. & Woydt, S. (2016). *Mitarbeiterführung* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Scholz, C. (2014). *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage). München: Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800648696>
- Schomburg, F., Sobieraj, A. & Kruse, P. (2016). Paradigmenwechsel in der Führung - Zukunft ohne Management? In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (Haufe Fachbuch, 1. Auflage, S. 85–97). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Schönfelder, C. (2018). *Muße - Garant für unternehmerischen Erfolg. Ihr Potenzial für Führung und die Arbeitswelt 4.0*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17524-5>
- Schönfelder, C. (2019). Digitale Kommunikation und Führung 4.0 - zum Potenzial neuer Kommunikationsinstrumente für aktuelle Führungsrollen. In M. Stumpf (Hrsg.), *Digitalisierung und Kommunikation. Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation* (Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation, Bd. 31, S. 199–210). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schütze-Kreilkamp, U. (2017). Führung in digitalen Zeiten. In W. Jochmann, I. Böckenholt & S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. 17–32). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schwarz Müller, T. (2017). *Leadership in the 21st Century: The Digital Transformation, Organizational Hierarchies and Networks*. Technische Universität München. Zugriff am 15.09.2019. Verfügbar unter <https://mediatum.ub.tum.de/doc/1341261/1341261.pdf>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P. & Welp, I. M. (2017). Führung 4.0 - Wie die Digitalisierung Führung verändert. In A. Hildebrandt & W. Landhäuser (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung*

- ung für Wirtschaft und Gesellschaft* (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 617–628). Berlin: Springer Gabler.
- Schyns, B. & Knoll, M. (2015). LMX - Leader-Member Exchange. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (Psychologie für das Personalmanagement, S. 55–65). Göttingen: Hogrefe.
- Shapiro, C. & Varian, H. R. (1999). *Information rules. A strategic guide to the network economy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Shondrick, S. J., Dinh, J. E. & Lord, R. G. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 959–978. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.004>
- Staehele, W. H. (2014). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 8. Auflage, überarbeitet von Dr. Peter Conrad, Dr. Jörg Sydow). München: Vahlen.
- Steffens, N. K. et al. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001–10024. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- Steinmann, H., Koch, J. & Schreyögg, G. (2013). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien* (Lehrbuch, 7., vollständig überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stock-Homburg, R. (2013). *Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente* (Lehrbuch, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente* (Lehrbuch, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1>
- Stock-Homburg, R. & Özbek-Potthoff, G. (2013). Verhaltenstheoretische Perspektive der Mitarbeiterführung. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 349–369). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. Should a manager be democratic or autocratic - or something in between? *Harvard Business Review*, 51, 162–180.
- Teichmann, S. & Hüning, C. (2018). Digital Leadership - Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht? In F. Keuper, L. I. Sikora, M. Schomann & R. Wassef (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management. Digital Leadership - Di-*

- giales Mindset - Digitale Strategie* (S. 23–42). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Terstiege, M. (Handelsblatt, Hrsg.). (2018). *So denken die Deutschen über die Digitalisierung. Was macht die Digitalisierung mit unserer Gesellschaft? Und was überwiegt bei den Menschen: die Ängste oder die Hoffnungen? Eine neue Studie gibt Aufschluss*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastbeitrag-so-denken-die-deutschen-ueber-die-digitalisierung/23745918.html?ticket=ST-48745448-ODRKjKmrLq7yXrYAPooM-ap4>
- Urban, F. Y. (2008). *Emotionen und Führung. Theoretische Grundlagen, empirische Befunde und praktische Konsequenzen* (Gabler Edition Wissenschaft, 1. Auflage). Zugl.: Freiburg, Univ., Diss., 2007. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5591-9>
- Van Dick, R. Prof. Dr., Gross, M. Dr., Helfritz, K. H., Holz, F. & Stickling, E. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Zeitschrift Personalwirtschaft, Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO) & Groß & Cie., Hrsg.). (2016). *Digital Leadership. Die Zukunft der Führung in Unternehmen*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/2012-2016/Digital\\_Leadership\\_Studie.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2012-2016/Digital_Leadership_Studie.pdf)
- Van Vugt, M. (2012). The Nature in Leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed., pp. 141–175). Los Angeles, Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Velten, C. Dr., Janata, S., Hille, M. & Michel, J. (Crisp Research & Dimension Data, Hrsg.). (2015). *Digital Leader: Leadership im digitalen Zeitalter*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter <https://www.crisp-research.com/publication/digital-leader/>
- Von Au, C. (2016). Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität* (Leadership und Angewandte Psychologie, S. 1–42). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Von Boeselager, F. (2018). *Der Chief Digital Officer. Die Schlüsselposition für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17981-6>
- Von Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie* (Sozial-, Persönlichkeits-, Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 567, 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hrsg.). (2014). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wagner, D. J. (2018). *Digital Leadership. Kompetenzen - Führungsverhalten - Umsetzungsempfehlungen* (BestMasters). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20127-2>

- Wald, P. M. (2014). Virtuelle Führung. In R. Lang & I. Rybnikova (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (Lehrbuch, S. 355–386). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Walenta, C. (2012). Führung. In P. Heimerl & R. Sichler (Hrsg.), *Strategie, Organisation, Personal, Führung* (UTB Wirtschaftswissenschaften, Bd. 3517, 1. Auflage, S. 495–532). Wien: Facultas; UTB.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie* (Studienausg., 5., revidierte Auflage). Tübingen: Mohr.
- Wegge, J. & von Rosenstiel, L. (2019). Führung. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (6., überarbeitete Auflage, S. 269–312).
- Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage). München: Vahlen.
- WEKA Learning Group (Hrsg.). (2019). Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter [https://offers.weka-learning-group.com/manager-digitale-transformation?utm\\_campaign=manager-digitale-transformation&utm\\_source=Blog&utm\\_medium=Blog&hs\\_analytics\\_source=OTHER\\_CAMPAIGNS&hsCtaTracking=e71b3181-0a2b-440c-b0ea-1bff510e69a8%7Cfc85ac7e-c707-47b9-9fac-7b45ff9b9214](https://offers.weka-learning-group.com/manager-digitale-transformation?utm_campaign=manager-digitale-transformation&utm_source=Blog&utm_medium=Blog&hs_analytics_source=OTHER_CAMPAIGNS&hsCtaTracking=e71b3181-0a2b-440c-b0ea-1bff510e69a8%7Cfc85ac7e-c707-47b9-9fac-7b45ff9b9214)
- Werther, S. (2013). *Geteilte Führung. Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung*. Zugl.: München, Univ., Diss., 2013. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03580-8>
- Werther, S. (2016). Shared Leadership. In C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität* (Leadership und Angewandte Psychologie, S. 171–187). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading Digital. Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Wikipedia (Hrsg.). (2019). *Digital Leadership*. Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter [https://de.wikipedia.org/wiki/Digital\\_Leadership](https://de.wikipedia.org/wiki/Digital_Leadership)
- WirtschaftsWoche online. (2019). *Wann war Neckermann pleite?* Zugriff am 17.01.2020. Verfügbar unter [https://www.wiso-net.de/document/WWON\\_\\_WW%2024170354](https://www.wiso-net.de/document/WWON__WW%2024170354)
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Zeichhardt, R. (2018). E-Leader, CDOs & Digital Fools - eine Führungstypologie für den digitalen Wandel. In F. Keuper, L. I. Sikora, M. Schomann & R. Wassef (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management. Digital Leadership - Digitales Mindset - Digitale Strategie* (S. 3–21). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

## Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere an Eides statt, dass die vorliegende Arbeit mit dem Titel

Digital Leadership – Bahnbrechendes Führungskonzept oder Buzzword ohne Mehrwert?

von mir selbstständig, ohne Hilfe Dritter und ausschließlich unter der Verwendung der angegebenen Quellen angefertigt wurde. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form, auch nicht in Teilen, keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

I assure on oath that I have developed and written the enclosed thesis entitled

Digital Leadership – game-changing leadership concept or buzzword without added value?

entirely by myself and have not used sources or means without declaration in the text. Any thoughts or quotations which were inferred from these sources are clearly marked as such. This thesis was not submitted in the same or in a substantially similar version, not even partially, to any other authority to achieve an academic grading and was not published elsewhere.

Hannover, 20.01.2020











	O3: Führungsrolle / Führungsaufgaben	O4: Persönlichkeit / Führungskompetenz	O5: Führungsinstrumente / Management Tools	O6: Veränderungen des Führungsverhaltens oder der inneren Haltung und Einstellung	O7: Aspekte, die in der digitalen Transformation transformiert werden können (mit Hilfe von Digital Leadership)	O8: Sonstiges	O9: Definition Digital Leadership	O10: Gesamtsicht auf die Quelle	
U2.10: Führung mit Blick auf Gesundheit und Welt-Being	U3.1: Rolle der Führungskraft	U3.2: Führungsaufgaben	U4.1: Persönlichkeitseigenschaften	U4.2: Führungskompetenzen	U5.1: Kommunikationsinstrumente	U5.2: Koordinationsinstrumente			
	<p>Eine der zentralen Aufgaben des CDO ist es, gleichzeitig auch Vordenker und Partner für Change Management im Unternehmen zu sein.</p> <p>Somit relevant ist der CDO auch die Aufgabe, Organisation und Führung auf Agilität einzustellen.</p> <p>Um das Auftriften der Digitalisierungswelle bestmöglich auszunutzen zu können, bedarf es einer ausgeprägten Digitalisierungsstrategie. Diese stellt für einen paradiesischen Ansatz, der das gesamte Unternehmen verändert und auch seine Kultur beeinflusst wird.</p> <p>Aufgaben des CDO: Vorbereitung für die Digitalisierungsstrategie, Vorbereitung der Digitalen Transformation in der gesamten Organisation und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auf Basis digitaler Technologien.</p>	<p>Der CDO braucht die Eigenschaften, Neugierden offen und positiv gegenüber eingestellt zu sein und Mut für Innovationen zu haben.</p> <p>Der CDO sollte eine gewisse psychische Widerstandskraft (Resilienz) mitbringen.</p>	<p>Der CDO muss die Fähigkeit besitzen, wirtschaftliche Einigungen mit technologischen Möglichkeiten zusammenzudenken, und dabei die Kommunikation richtig einschätzen.</p> <p>Der CDO muss Change Management beherrschen und ihm sollte interdisziplinäres Arbeiten liegen.</p> <p>Zudem sollten Kommunikationsicherheit und Verhandlungsgeschick wichtige Stärken von ihm sein.</p>	<p>In jedem Fall müssen Führungskräfte die eigene Kommunikation und Informationsstrategie ggü. anpassend und entsprechend anfassend und auch schnell kommunizieren, ohne dabei zu überfordern. Das, was für soziale Medien und die öffentliche Information der Kommunikation gilt, also z. B. die schnelle Verfügbarkeit von Informationen, gilt letztendlich auch für den betrieblichen Kontext. Wenn Führungskräfte nur die formalen Kanäle nutzen (wöchentliche Jour Fixe-Besprechungen etc.) kann das ggf. nicht mehr den neuen Anforderungen genügen. Es ist davon auszugehen, dass auch die Kommunikation und der Informationsaustausch weiter an Bedeutung zunehmen werden. Als Führungskraft wird es damit immer wichtiger werden, auch geeignete und insbesondere moderne Diskussion- und Konfliktlösungsformen zu bieten.</p>		<p>Produkte Prozesse Geschäftsmodelle</p>	<p>Definition CDO: Der CDO trägt die Verantwortung insbesondere für die Digitale Transformation zur nachhaltigen Verankerung von Digital im Unternehmen.</p>	<p>Der Digitalisierung und dem digitalen Wandel wird sich über die Rolle des CDO (Chief Digital Officer) gehandelt. Dabei wird folgenden Fragen nachgegangen: 1. Wo kommt seine Knowledgement so plötzlich her? 2. Welche Positionen kommen für ihn in Frage? 3. Wie sollte er sein Team im Unternehmen steuern? 4. Welchen Herausforderungen muss er sich im Tagesgeschäft stellen?</p>	
		<p>Deutsch wird eine <b>Anlehnung an die Eigenschaftsbevorzugung</b> der Definition der Initiative des Digital Leader Ansatz: Hier wird darauf hingewiesen, dass die Digital Leader als Führungsperson insbesondere für die erfolgreiche Digitalisierung des eigenen Unternehmens steht und über Leadership Skills, ein hohes Wissen im Bereich der Digitalisierung sowie eine ausgeprägte Digital-Praxisdisziplin verfügt. Hier geht es also um die <b>Zusammenführung spezifischer Eigenschaften</b>. Der Digital Leader führt mit einem hohen Persönlichkeitsprofil, was Innovationen an sich geht für den eigenen Fortschritt und neue, unbekannte Wege.</p>	<p>Die Kommunikationskompetenz von Führungskräften wird im Rahmen der Digitalisierung von Unternehmen damit wesentlich zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor werden.</p> <p>Folgende können folgende Punkte als Anforderungen für Führungskräfte in der Arbeitswelt 4 angeführt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antriebsfähigkeit</li> <li>• Change-Management Kompetenz</li> <li>• Komplexitätsmanagement</li> <li>• Diversitätskompetenz und Resilienz</li> <li>• Fähigkeit zur Selbstreflexion</li> <li>• Lernbereitschaft und Lernfähigkeit</li> <li>• Innovationskraft und Innovationsfähigkeit</li> <li>• Fähigkeit zur Vernetzung</li> <li>• Kooperationsfähigkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Glaubwürdigkeit</li> </ul>		<p>Unternehmensstrategie große Teile der Organisationsstruktur Verhaltenskultur Geschäftsprozesse Vertriebskanäle Führungskraft</p>		<p>Die differenzierte Beschäftigung mit dem Begriff Digital Leadership macht zunächst vor allem eines deutlich, dass es <b>aktuell noch keine eindeutige und getragene Definition gibt</b>. Grund dafür kann jedoch gesagt werden, dass Digital Leadership sich aus zwei Werten zusammensetzt: nämlich digital und dem englischen Begriff für Führung. Es kann daher zusammenfassend festgehalten werden, dass der Begriff Digital Leadership – trotz der hohen Bedeutung – noch nicht ausreichend definiert wird.</p>	<p>Das Buch versucht, welches sich mit der Frage beschäftigt, wie die Digitalisierung die Mitarbeiterführung verändert.</p>	
	<p>A central starting point for all further considerations must be to derive a corporate vision that integrates existing knowledge about opportunities and risks of digitization into successful action.</p> <p>Ultimately, it is the task of digital leaders to recognize and to formulate the purpose and to truly lead it for generating a long-term, viable and easy-to-understand digital vision. In addition, it is important to communicate it internally and externally. This can be either done by a charismatic individual leader (Individual Business Leadership) or a group of people (Collective Business Leadership).</p> <p>Corporate culture is the cornerstone and anchor of the entire organization. This foundation is essential for digital leaders to communicate their digital competitiveness on the basis of shared and practiced values, norms, and attitudes.</p>	<p>Charismatic leader with a special digital and entrepreneurial spirit</p> <p>Special intellectual imagination and innovation capabilities</p> <p>Thinking in future business model options</p> <p>One of the essential skills of digital leaders is to visualize existing business purposes and innovation initiatives with business models, to communicate them to broadly used them, and consequently to verify their economic value.</p>			<p>Business model</p>	<p>The step towards a digital business, however, is only complete when the digitization covers the entire business model – indeed the entire company – and does not stop at the design of digital marketing activities. Only in this all-digital case, the aim of establishing a Digital Business Leadership can be achieved.</p> <p>The successful dual digital organization thus receives a shared digital business leadership as the highest corporate management level. Perhaps the solution of a dual organization with equal CEO and CDO is not yet clear. It would have to be understood as the target of the forthcoming development process of digital transformation towards digital business leadership. Due to the high complexity that companies are faced with by digitization, another role has emerged in the meantime – the chief digital officer (CDO). The CDO is the digital digitization officer of a company and responsible for the guidelines of digital change.</p>	<p>The book is about it is about how the existing market power can be used to build a Digital Business Leadership. It is not enough just to follow digital change. Rather it is required to become active shapers of the change. This is the only way to achieve leadership that ensures the long-term success of companies and the success of whole economies. 8 Areas of Action: 1. Developing a vision for the digital age 2. Development of business model innovations 3. Design a digital organization 4. From product to process 5. Open innovation 6. User-orientation 7. IT as Enabler of digitized business processes, products and services 8. Co-creating a digitized organization</p>		
	<p>Orientierung, Mut und Sicherheit geben</p> <p>Dafür sorgen, dass Menschen begeistert dem Ziel entgegenkommen und Spaß an der Arbeit haben</p> <p>Beitragung der Mitarbeiter und individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeiter</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie</li> <li>• Starke Persönlichkeit, die eine Richtung vorgibt</li> <li>• Zukunftsoptimismus sein</li> <li>• Offen für neue Wissensgebiete, Techniken und Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis und Kompetenz in der Handhabung digitaler Medien (IT-Kompetenz)</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Fähigkeit, ein Beziehungsmanagement zu pflegen, das jedem Mitarbeiter den Sinn seiner Tätigkeit zu vermitteln vermag</li> </ul>		<p>Produkte Prozesse Geschäftsmodelle</p>		<p>Das Buch versucht auf Basis vorangegangener Studien zu einem neuen Anforderungsprofil für Führungskräfte zu gelangen. Dieses Anforderungsprofil, das teilweise aus deskriptiven Begriffen besteht, soll mit Leben gefüllt werden und Denk- und Handlungsansätze für Führungskräfte liefern können werden.</p>		
	<p>Digital Leader nehmen, um als Mitgestalter der digitalen Transformation wirken zu können, aber viele Rollen ein – verbunden mit ihrer Funktion oder unabhängig davon. Über die Rollen versteht sich Digital Leader viel mehr Einfluss, als sie jemals alleine über ihre Funktion und den eigenen Platz in der Hierarchie ausüben können. Die Rollen reichen von sportlichen und temporären, wie die Konfliktlöser für ein Team, bis zu gelassenen und langfristigen Engagements, wie die Sponsor oder Partner für ein monatliches Co-Working-Projekt zur Entwicklung eines neuen digitalen Geschäftsmodells.</p> <p>Es ergeben sich für Digital Leader die folgenden fünf wichtigen Rollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Die Verantwortungsgäbiger:</b> die eigene Führung teilen, Verantwortung auf erprobte Teams oder Projektleiter vollständig oder teilweise übertragen – reibungslos besprochen als "Share Leadership"</li> <li>• <b>Die Netzwerker:</b> Digital Leader agieren in einem Unternehmen, jedenfalls zu Beginn der digitalen Transformation, als eine Art "Knotenpunkt" der "neuen Business" der Digital Leadership in die Organisation trägt</li> <li>• <b>Der Rückversicherer:</b> "Keine Zukunft ohne Herkunft", gute Führungskraft zeigen, welche Einstellungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen auch in der Zukunft bedeutsam sind</li> <li>• <b>Der Navigator:</b> Diese Rolle ergibt sich nahezu automatisch aus der Übergangs- von Veränderung, dem Irrsinnigen und Unsicheren. Dadurch werden Richtungen aufgezeigt und beim Verfolgen der jeweiligen Wege wird Unterstützung gegeben.</li> <li>• <b>Der Experte:</b> Der Digital Leader kann in einem Team, einem Bereich oder für ein ganzes Unternehmen aber auch eine aktive Rolle übernehmen – als Experte. Das wird nicht die Regel sein. Aufgrund der fehlenden Herkunft vieler Führungskräfte sollte diese Rolle aber nicht übermäßig unterbewertet werden.</li> </ul>		<p>Jede Führungskraft sollte die eigenen <b>digitalen Kompetenzen</b> so weit ausbauen, dass sie in der Lage ist, mögliche Auswirkungen neuer Technologien und Anwendungen verstehen und einsetzen zu können.</p>	<p>Methoden zur Identifizierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Design Thinking</li> <li>• Brainstorming</li> <li>• Open Space</li> <li>• Prototyping</li> </ul> <p>Methoden zum Projektmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scrum</li> </ul>	<p>Digital Leader müssen akzeptieren, dass sie nicht mehr entscheiden, was die richtige Lösung ist, denn die Entscheidung überträgt der vielfältige Prozess mit der definierten Programmen.</p> <p>Veränderung der eigenen Haltung als Digital Leader: Eine Haltung, die dazu ermutigt, zu neuen Ufern aufzubrechen, ohne sicher zu sein, welches Ufer man erreicht wird, weil der Fand der Wind weht oder welche Stürme und Unfälle lauern.</p> <p>Eine erfolgreiche digitale Transformation im Unternehmen braucht eine veränderte Führung</p>	<p>Back: Vision oder Geschäftsstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturen und Prozesse</li> <li>• Neue Produkte und Services</li> <li>• Geschäftsmodelle</li> <li>• Unternehmenskultur</li> <li>• das Arbeiten</li> </ul> <p>Eine erfolgreiche digitale Transformation im Unternehmen braucht eine veränderte Führung</p>	<p>Durch die digitale Transformation nehmen Vielsättigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz im unternehmerischen Umfeld zu. Diese Veränderungen zu beherrschen, ist die große Anforderung an Digital Leadership in Unternehmen.</p> <p>Anforderungen bei der Unternehmensleitung bis hin zur untersten Führungsebene liegt es an der Führung, die die Digitalisierungsstrategie nicht nur ein Plan bleibt, neue Strukturen und Prozesse eingebettet werden und aufsuchende Hindernisse im Team beseitigt werden.</p> <p>Erfolgsfaktoren für die Arbeit als Digital Leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Entwicklung von Innovationen und Fragestellungen des Bekanntheit</li> <li>• Veränderung von Ressourcen und Umwegen zur Umsetzung der Vision</li> <li>• Überzeugung der Mitarbeiter schaffen für Vision und Veränderung: Sinn und Wert der jeweiligen Arbeit</li> <li>• Klare Regeln und Strukturen im Unternehmen, insbesondere in den Rollen und Rollen. Damit definieren sie, die Energien im Unternehmen, um schneller zu besseren Ergebnissen zu kommen und die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten.</li> <li>• Digital Leader erarbeiten sich so mehr Einfluss und höhere Anerkennung als Führungskraft bisher erhalten können.</li> <li>• Vielfältige Orientierung und entsprechende Flexibilisierung der Ressourcen.</li> <li>• Entwicklung einer Vision für den eigenen vorantreibenden Antriebsbereich</li> <li>• "Check" für Chancen durch (strukturelle) Veränderungen im eigenen Bereich</li> <li>• Erkennen der Lage und von Trends im eigenen Fach- und Arbeitsgebiet</li> </ul>	<p>Das und Digital Leader: Die Verbindung von Visionen und Offenheit als bestimmende Haltung, von Partizipation und Agilität als Kern ihrer Fähigkeiten besetzt Digital Leader aus. Die Kombination in nach Struktur und Bedarf flexibel ihre Methoden und Instrumente, bringen Kompetenzen bekommen, sorgen für Transparenz und die Abklärung der Mitarbeiter an Prozessen, bis hin zur Teilhabe an Entscheidungsprozessen.</p> <p>Digital Leader gewinnen ihre Macht als Mensch, der seinen Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringt und diese von ihnen geschätzt bekommt. Dazu gehört, dass Digital Leader kontinuierlich Rückmeldungen geben und anbieten. Sie kollektivieren und begeistern im Unternehmen, inspirieren und motivieren. Dazu definieren sie, die Energien im Unternehmen, um schneller zu besseren Ergebnissen zu kommen und die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten.</p> <p>Digital Leader erarbeiten sich so mehr Einfluss und höhere Anerkennung als Führungskraft bisher erhalten können.</p> <p>Die Verbindung von Visionen und Offenheit als bestimmende Haltung und der Fähigkeiten der Digital Leadership deutlich.</p>	<p>Das Buch versucht Handlungsanforderungen für die Praxis zu geben, indem auf die wesentlichen Faktoren, die die Arbeit eines Digital Leaders beeinflussen, auf die geforderten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Offenheit, die spezifischen Fähigkeiten, welche die Digital Leadership erfordert, und die Umsetzung in Alltag eingegangen wird.</p>
								<p>Kern der Arbeit zum Wandel in der Führungsaufgaben im Rahmen von Industrie 4.0 und einer digitalen Welt</p>	
	<p>Klare Regeln der Zusammenarbeit in flexiblen und agilen Organisationsstrukturen sind unabdingbar. Dies umfasst vor allem Lebenszyklen, Erfahrungen und Arbeitszeiten, aber auch im Regeln des Mitarbeitergesprächs und Kommunikation. Die Regeln dienen nicht dem Schutz der Organisation, sondern dem Schutz der Teammitglieder vor Missverständnissen und zu großen sozialen Druck, der zu einem Arbeitsdruck im negativen Sinne führen kann. Digitale Leader sollten diese Quellen von Stress bei ihrer Führungsaufgabe berücksichtigen und gegensteuern. Eine effektive und effiziente, vertikale und horizontale Mitarbeiterkommunikation kann die Basis hierzu darstellen.</p> <p>Coaching</p>		<p>Für soziale Kompetenz für erfolgreiche Netzwerk Leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beziehungskompetenz:</b> die Fähigkeit, zwischenmenschliche Beziehungen nicht nur wahrzunehmen, sondern diese auch zu managen und sich mit der Frage auseinanderzusetzen, was man tun kann, damit eine Beziehung funktioniert.</li> <li>• <b>Organisationskompetenz:</b> die Fähigkeit, eine geeignete Organisationsstruktur und Vielzahl an neuen, spezialisierten Organisationen nicht nur zu verstehen, sondern sie Geschicht und Inszenierung zusammenzuführen.</li> <li>• <b>Systemkompetenz:</b> die Fähigkeit, zu Zeiten der Vernetzung konsequent Kommunikation und richtigen Umgang zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu finden.</li> <li>• <b>Reflexionskompetenz:</b> die Fähigkeit, Gefühle, Erfahrungen, Prozesse und Ergebnisse zu beschreiben sowie zu reflektieren, um Perspektiven und Dilemmata zusammenzufassen.</li> <li>• <b>Einkaufskompetenz:</b> die Fähigkeit, Menschen dazu zu bringen, sich persönliche Werte und Visionen bewusst zu machen, diese abzufragen und systematisch die Organisation daran auszurichten, um die Möglichkeit für Innovationen zu fördern.</li> </ul>			<p>Agiles Arbeiten wird heute unter anderem mit vier Ansätzen verbunden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Design Thinking</li> <li>• Lean-Startup</li> <li>• Business Model Canvas</li> <li>• Innovation und Scrum</li> </ul> <p>Innovationsprozesse können durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Learning Journeys</li> <li>• Brainstorming</li> <li>• Hackathons</li> </ul>	<p>Grundlage für die digitale Transformation ist, dass <b>Führungskräfte und Mitarbeiter das Mindset verstehen, das den digitalen Wandel prägt</b>. Das digitale Mindset beschränkt sich nicht darauf, dass man sich weiterhin im Umgang mit den neuen Technologien und, sondern umfasst ein ganzes Set von Verhaltensmerkmalen. Kern des digitalen Mindsets ist der Glaube an einen unbegrenzten Reichtum an Möglichkeiten (unbegrenzt) und in Wachstumschancen (growth).</p> <p>Das digitale Mindset bedeutet, sich mit der Nutzung neuer Technologien verbunden zu wissen, wie wichtig Daten für den Fortschritt sind, den Wandel als Chance zu begreifen sowie "neue Arbeitsmethoden zu akzeptieren und nicht als bedrohlich anzunehmen"</p> <p>Das Brechen nach Dominanz und hierarchischer Distanz in Führungsinstrumenten ist nicht mehr profitabel. Hier kommt heute die <b>Netzwerkfähigkeit</b> zum Verständnis, dass Tadel in Netzwerken eine große Rolle spielt. Neben Wissen, Wissen und Ressourcen sind auch Führung und Linking relevant. Entscheidend ist dazu ein Verständnis dafür, dass jeder aktive Netzwerkteilnehmer potenziell neue Führungsaufgaben übernehmen kann, nicht nur der Netzwerk Leader</p>	<p>Spannungsfeld während der Transformation ist, g:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ist mein neues Wachstumsversprechen zu erwidern sowie neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und gleichzeitig das bisherige Angebot wirtschaftlich weiter zu entwickeln"</li> </ul> <p>Digital geführte Unternehmen stellen sehr schnell auf die Herausforderung, sich mit dem Thema Ambidexrie zu befassen. Das ist auf einer Seite die Ruf nach Öffnung, mehr Tempo, Vernetzung, flexibleren Arbeiten, Experimentierfreude und Innovation. Auf der anderen Seite brauchen auch digitale Organisationen ein gewisses Maß an formaler Struktur, Disziplin, Routinen, Standards, Risikomanagement und Hierarchie, um effektiv und effizient sein und vor allem sich im Change zu erden</p>	<p>Führung bedeutet im digitalen Wandel neben digitaler Expertise sowie Netzwerk- und Methodenkompetenz vor allem eine neue Haltung des <b>WU</b> gemeinsam statt des <b>Jch über mich?</b></p> <p>Digital Leadership und die sich daraus ergebende Kultur heißt off, den richtigen Mut zu helfen – zwischen Fiktion und Realität, zwischen Reife und Mangel.</p> <p>Das Buch liefert konkrete Hinweise darauf, wie Führungskräfte ihren neuen Möglichkeiten für die digitale Arbeit nutzen können. Ein Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf einem veränderten Führungsstil und neuen Techniken für die Motivation von Mitarbeitern im Zeitalter digitaler Wertschöpfung.</p>















**Themenmatrix Digital Leadership**

Analyseeinheit	Kategorie		O1: Information über die zu analysierende Einheit		O2: Führungskontext / Führungsansatz								
	U1.1: Medium	U1.2: Erscheinungsjahr	U1.3: Ausrichtung des Autors	U2.1: Bezeichnung Führungskonzept	U2.2: Führung auf Distanz / Führung mit neuen Medien / Führung virtueller oder verteilter Teams	U2.3: Führung heterogener oder internationaler Teams	U2.4: Führung selbstorganisierter oder agiler Teams / Führung mittels Partizipation	U2.5: Führung von Innovationsteams oder Projektteams	U2.6: Führung in Veränderungsprozessen / Change Leadership	U2.7: Wertorientierte Führen	U2.8: Transformationale Führung / inspirierende Führung / visionäre Führung	U2.9: Führung in Netzwerkstrukturen	
<b>Dör, Stefan; Albo, Pina; Monastiridis, Beate</b> Digital Leadership - Erfolgreich führen in der digitalen Welt	1	2018	Herausgeber: Sven Grote ist Diplom-Psychologe mit langjähriger Beratung- und Weiterbildungsberatung zu Kompetenz, Führung, Teams in Braunschweig. Rüdiger Goyk ist Diplom-Psychologe mit langjähriger Management- und Organisationsberatung in Personal- und Organisationsentwicklung in Berlin. Autor: Stefan Dör ist geschäftsführender Partner bei A47 Consulting. Susanne Albo ist Mitglied des Vorstands der Münchner Rück AG. Beate Monastiridis ist am Standort München der M&G verantwortlich für die Abteilung Marketing Consulting in Group Communications.	Digital Leadership	Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		Führung findet künftig stärker in selbstorganisierten Netzwerken mit weniger Führungskraft statt, die durch Transparenz, Flexibilität, Wertschätzung und Selbstbestimmung geprägt ist. Mit dem „Shared Leadership“-Ansatz werden die latenten Führungspotenziale in Teams in weniger hierarchischen Führungskonzeptionen befreit. Besonders in Wissensorientierten Organisationen fördert dieses Führungsmodell nachweislich die Teamerkenntnis und -transmission, die im Umfeld der Digitalisierung Vergleich zur Einzelarbeit immer wichtiger wird.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		
<b>Kapitel in Grote, Sven; Goyk, Rüdiger (Hrsg.)</b> Führungsstrategien aus dem Silicon Valley Konzepte und Kompetenzen													
<b>Schütz-Krellkamp, Ursula</b> Führung in digitalen Zeiten	1	2017	Herausgeber: Hubert Jochmans ist Geschäftsführer der Kienbaum Consultants International. Ingo Bickelhoff ist Präsident der International School of Management und Geschäftsführer bei Innova. Autor: Ursula Schütz-Krellkamp ist Professor für Psychologie & Management an der International School of Management. Autorin: Ursula Schütz-Krellkamp ist Kurstin, Psychotherapeutin und Coach und ist als Leiterin Personal Konzepte und Konzeptionsbeauftragte für die Entwicklung der Topfunktionskräfte bei der Deutschen Bahn verantwortlich.	Führung in digitalen Zeiten	Arbeiten erfolgt zationenübergreifend, die Wahl des Ortes ist flexibel. Neue Bildungsstandards präzisieren ein Spezialistenwissen, welches jetzt zur Verfügung steht. Arbeit wird flexibel und mobil erbracht.		Arbeit erfolgt überwiegend in Projektstrukturen mit definierten zeitlichen Anfang und Ende. Mitarbeiter und Führungskräfte des Projektes sind sich ihres Wertes (Könntnisse) bewusst und stabilisieren ihre Position höher ein als die durch ein Knowledgespezifisches erprobene Sicherheit. Arbeitsschichtung wird aus der Einbindung in eine feste Organisationsstruktur zu einer frei verfügbaren Ressource, um die ein Unternehmen stetig ringen muss. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens wird über dessen nachhaltigen Erfolg entschieden. Diese transformationale Übernahme Führungskraft hat die die Art ihrer Führung maßgeblich zum Erfolg beitragen, ist besonders durch die Betonung der Integration eindeutig → transformationale Führung		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		
<b>Goldhammer, Dana</b> Führung im Wandel - wohn in digitalen Zeiten?	1	2018	Herausgeber: Philipp Poggendorf ist Advisor, Zahnarzt und mit einer eigenen Praxis in Leverkusen, mehrerer Unternehmensgründer und Hochschullehrer für die Medizintechnik. Autorin: Dana Goldhammer ist für die Digitalisierung und Innovation bei TÜV Rheinland verantwortlich und sie ist Spezialist.	Führung in digitalen Zeiten	Agile Arbeitsweisen können nicht perfekt geplant und im Unternehmen ausgerollt werden. Es ist leichter, in einem Bereich zu starten, zu lernen und das Vorgehen wenn nötig anzupassen. Jede einzelne Führungskraft kann also den Startschuss geben und kollegen, Innovationsverantwortliche dürfen sich über diese Erwartungen freuen. Denn diese Arten der Zusammenarbeit sind für sie keine Neugierde. Die digitale Transformation verändert die Mechanismen der Innovationswelt in das gesamte Unternehmen.		Agile Arbeitsweisen können nicht perfekt geplant und im Unternehmen ausgerollt werden. Es ist leichter, in einem Bereich zu starten, zu lernen und das Vorgehen wenn nötig anzupassen. Jede einzelne Führungskraft kann also den Startschuss geben und kollegen, Innovationsverantwortliche dürfen sich über diese Erwartungen freuen. Denn diese Arten der Zusammenarbeit sind für sie keine Neugierde. Die digitale Transformation verändert die Mechanismen der Innovationswelt in das gesamte Unternehmen.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		
<b>Petry, Thorsten</b> Digital Leadership	1	2018	Herausgeber: Hilar North is Professor of International Management at Hult International Business School. Ronald Meier is a Professor of Information Systems at the School of Management at the University of Edinburgh. Oliver Haas is Head of the Global Studies Health, Education, Social Inclusion at the Executive School of Management at the University of Edinburgh. Autor: Thorsten Petry leitet Unternehmensstrategie, Organisation und Personalmanagement an der Hult International Business School, Hochschule RheinMain, als Internationaler Managementexperte, Propagator, Referent und Trainer ist er u.a. für die Haute Academie tätig.	Digital Leadership	A volatile, uncertain, complex and ambiguous environment requires a flexible approach with fast iterations. In the digital economy, managers have to juggle with different options. A pragmatic test, measure and learn approach is often more successful than very detailed analysis and long-term planning. A leader has to define a rough direction, think in different scenarios, maintain several options, make weak signals, experiment with ideas and learn very fast from success and failure. All this could be described as agile leadership. It is also important to realize that a leader cannot know everything. Individuals are empowered in a VUCA environment. It is important to control and steer such a complex system. Because of that, leadership must be more decentralized and shared. Leaders need to use the collective intelligence in the company (participative leadership). Self-organization and self-management within communities are getting more and more important.		Similar to the transformational leadership approach, managers should create conditions in which intrinsic motivated knowledge workers can bring in their experiences and competences and fulfill their specific tasks. Leaders have to find the right adjustment of the skills control for a specific unit, team or entity (e.g. production vs. product development). In addition leaders need to be able to switch their leadership style (e.g. high production) to parallel leading a team to develop new production processes). + For an efficient business execution mainly transformational leadership is required. + For an interactive and agile business adaptation mainly transformational leadership is required.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		
<b>Eberspächer-Roth, Daniela</b> Leadership for a Digital Culture Transformation A systemic approach for manufacturing enterprises	2	2018	Daniela Eberspächer Roth hat ihre Dissertation zum Thema „Leadership for a Digital Culture Transformation“ verfasst.	Digital Leadership	In terms of a readiness for boundary-crossing collaboration → teamwork and partnering without regard for discipline, geography, time or other boundaries. Organizations that are thriving in a digital economy have loose hierarchies in which responsibility sits closer to where decisions have to be made. They also focus on outcomes and not on the processes that realize those outcomes. A further developed digital culture allows for self-organization, while the leader is creating a conducive environment to facilitate the decision-making of employees. A flexible structure and the dispersal of decision rights are powerful levers for increasing adaptability. Customer solutions will not come from management, but from employees on the ground.		Cross functional, multidisciplinary teams capable of creativity are an essential part of the digital organization.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		
<b>Schwarzmueller, Tanja</b> Leadership in the 21st Century: The Digital Transformation, Organizational Hierarchies and Networks	5	2017	Tanja Schwarzmueller hat ihre Dissertation zum Thema „Leadership in the 21st Century“ verfasst.	Leadership in the 21st century	Employees and leaders nowadays frequently communicate via new media, such as instant messaging, social networks and videoconferencing, while collaborative work management tools and shared documents allow considerably altered forms of cooperation, both within and between organizations. The existence of mobile devices and cloud computing allows employees to access their work from anywhere and at any time. Research in the domain of digital transformation and leadership has focused mainly on e-leadership, which is defined as leading via information technologies, and the related domain of leading virtual teams, i.e., teams that are globally dispersed, but working on related tasks via virtual media.		Digital transformation will contribute to organizations becoming more knowledge-based, as especially jobs of low and middle complexity are likely to be automated. This also means that employees, even those on lower hierarchical levels, will have to solve more problems on their own and take autonomous decisions regarding their current role in the organization and enhancing organizational democracy. In reaction to the necessary empowerment of employees, leaders are generally expected to lead their followers in a more participatory and less hierarchical way.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		
<b>Schönfelder, Christoph</b> Maße - Garant für unternehmerischen Erfolg für Führung und die Arbeitswelt 4.0	2	2018	Christoph Schönfelder ist Professor für FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Bereich Personal und Organisationsentwicklung, Berater, Coach und Führungskraft.	Führung 4.0	So die Stelle von Hierarchie und Kontrollstrukturen nicht die Führung einer flexiblen, dezentralen Organisation etwa in Form von sich selbst organisierenden Teams. Besonders die Erwartungen und Bedürfnisse der jüngeren Generationen erfordern eine neue Art der Führung, wie z. B. einen erhöhten Grad an Demokratie und Partizipation. Die Dezentralisierung von Strukturen und Entscheidungsfragen geht für die Führungskraft mit einer Erleichterung der Kontrollstrukturen einher. Führungskräfte müssen mehr davon zu bereit sein, auch Entscheidungen zu delegieren und eine kompetente Zusammenarbeit in den Fokus zu rücken. Hinzu kommen die neuen Führungsanforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter, die mehr Beteiligungsöglichkeiten und Mitsprache erfordern. Diese neue Form der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften, bei der auch Entscheidungen delegiert werden und Wissen nicht Machtmittel ist, jedoch offengelegt wird, bedarf eines hohen Maßes an Vertrauen zwischen den Beteiligten.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		Die neuen Herausforderungen in der Führung legen vor allem darin, Netzwerke zu managen, flexible Arbeitsformen anzubieten, persönliche Bindung über neue Medien und in der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen sowie die Fähigkeiten zu fördern, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.		



**Themenmatrix Digital Leadership**

Analyseeinheit	Kategorie		O1: Information über die zu analysierende Einheit		O2: Führungskontext / Führungsansatz								
	U1.1: Medium	U1.2: Erscheinungsjahr	U1.3: Ausrichtung des Autors	U2.1: Bezeichnung Führungskonzept	U2.2: Führung auf Distanz / Führung mit neuen Medien / Führung virtueller oder verteilter Teams	U2.3: Führung heterogener oder internationaler Teams	U2.4: Führung selbstorganisierter oder agiler Teams / Führung mittels Partizipation	U2.5: Führung von Innovationsteams oder Projektteams	U2.6: Führung in Veränderungsprozessen / Change Leadership	U2.7: Wertorientierte Führen	U2.8: Transformationale Führung / Inspiringe Führung / Visionäre Führung	U2.9: Führung in Netzwerkstrukturen	
Brandes-Viebeck, Christiane; Gensinger, Ines Netzwerk schlägt Hierarchie Neue Führung mit Digital Leadership	2	2017	Christiane Brandes-Viebeck leitet eine Beratungsagentur. 188 Vorträge und 100 Workshops am Ines Gensinger ist bei Microsoft Deutschland mit ihrem Team für die Geschäftsstrukturen und Endverbraucherkommunikation & Analyse-Relationen verantwortlich.	Digital Leadership	In Zeiten des virtuellen Projektmanagements ist es die Aufgabe der Führungskraft, Teamgeist und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu schaffen, geeignete digitale Tools für die virtuelle Zusammenarbeit bereitzustellen und dafür zu sorgen, dass jeder damit umgehen kann. Erfolgreiche virtuelle Teams planen beispielsweise zu Beginn einer jeden Teilsitzung einen definierten Rahmen ein für SmartTalk und gezielte Kommunikation.	Die Führungskraft sollte die kulturellen Unterschiede der Teammitglieder erkennen und für ein Produktivitätsgleichgewicht sorgen. Sozial kompetente Führungskräfte lassen Unterschiede im menschlichen Sein zu und nutzen diese für den unternehmerischen Erfolg. Diversity setzt die Einsicht voraus, dass man von Menschen, die anders sind als man selbst, lernen kann.	Für Digital Leader findet seine Mitarbeiter so aktiv und spontan in die Verantwortung mit ein, dass sie sich beteiligen können. Ein Digital Leader schafft Voraussetzungen, die selbstbestimmtes Arbeiten im Team ermöglichen.				Wenn Chefs ihre Mitarbeiter nicht nur mit Vorgaben anleiten oder kontrollieren motivieren, sondern einfach von der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit überzeugen wollen, nennt man dies <b>transformationale Führung</b> . Dieser Führungsstil basiert auf der Annahme, dass gut geführte Mitarbeiter Vertrauen, Loyalität und Respekt für ihren Vorgesetzten entwickeln und sie folgen, weil sie spüren, dass sie transformieren, also zu kompetenten Menschen befähigt sind. In der transformationalen Führung heißt dies, dass die Vorgesetzten Visionen etablieren, die sie gemeinsam mit seinen Mitarbeitern umsetzen. Sie sind die Visionen, die den Mitarbeitern einleuchten lassen, dass er die individuelle Entwicklung eines jeden Mitarbeiters im Blick hat und fördert. Dieser Führungsstil wird in der Management-Literatur als das Mittel der Wahl angesehen, wenn ein Chef sein Team durch Veränderungsprozesse leiten muss. Transformationale Führung ist sicher nicht der einzig richtige Stil für einen Digital Leader. Wenn ein Digital Leader weniger digital affine Mitarbeiter zum Umkleben, Duschen oder zu höheren Leistungen motivieren muss, dann eignen sich womöglich transformationale Methoden sehr gut.	In Zeiten der <b>Hypervernetzung</b> ist eine Führungskraft dann erfolgreich, wenn sie mit möglichst vielen Konzeptionen - Chefs, Kollegen, Mitarbeiter, Gleichgesinnte, etc. - vernetzt ist und in regem Austausch mit ihnen steht.  Dank der Digitalisierung können Führungskräfte das Wissen und die Kreativität unterschiedlicher Personen zusammenbringen. Digital Leader haben die Aufgabe, genau diese Kreativität zu sammeln und den Austausch und Wissensaustausch zwischen verschiedenen Disziplinen, Fachbereichen und Hierarchieebenen zu ermöglichen.	
Lucas-Nülle, Thomas Digital Leadership Kapitel in Dahm, Markus H.; Thode, Stefan (Hrsg.) Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter Insights für Management und Leadership	1	2019	Management Markus H. Dahm ist Managing Director in der Beratungs-Firma Digital Change & Transformation in der IBM Deutschland GmbH Stefan Thode ist Berater und Coach Autor	Digital Leadership			<b>Change Mind</b> aller Personen im Unternehmen der <b>einzigste Weg zum Digital Leadership</b> . Von Chef bis zum Mitarbeiter ist der Führungsstil oder die Haltung ein nachrichtiger Change zu digital wird nur gelingen, wenn man alle mitnimmt. Das bedeutet vor allem Kommunikation über alle Bereiche hinweg. Mitarbeiter sollen sich austauschen und Möglichkeiten schaffen, um neue Technologien auch für ihre Veränderung bereit zu haben. Vor allem zwischen Menschen, egal es in der Organisation, Kulturveränderung ist lediglich der Schatten dieser veränderbaren Praktiken, die sich viel dazwischen können und immer mehr Anbieter (Führer) gefunden haben. Neue Ideen von einzelnen Personen werden durch das kollektive Verhalten kleiner Gruppen ausgereizt und weitergegeben, nicht per top-down Anordnung durch das Management. Veränderung und Mobilisierung von Menschen entsteht vielmehr durch Pull-Effekte, eine soziale Anreize oder Bewegung mit Durchsetzungsvermögen. <b>Diese bewirkt lediglich eine Management-Unterstützung durch die Executive Ebene</b> - nicht anders herum. Vision Impuls sind die Antenne zum klassischen Change Management. Es ist der Kraft der Mobilisierung, keine Methoden im klassischen Sinne. Veränderung ist nicht ein Projekt oder Programm sondern eine Lebenshaltung.  Herausforderung: - Reduktion von Vernetzung - Kundenorientierte Wertschöpfung stärken - Informelle Netzwerke nutzen und stärken - Peer-to-Peer-Beratung mobilisieren - Neue Führung Leadership backstage - Marktformer Strukturen abbauen - Neue Geschichten öffentlich erzählen			Um flexibel auf Herausforderungen und Anforderungen in der Zukunft reagieren zu können, sollten sich Menschen in Unternehmen stärker an <b>Pragmatik und Werten</b> orientieren, die ihre eigene Richtung vorgeben. Die gängigsten Prinzipien, auf denen Leitplanken in Unternehmen bestehen werden, sind unter anderem: - Innovation - Kundenorientierung - Agilität - Kreativität - Nahrung eines Neuen Kodes (Neugier) - Sinnhaftigkeit - Empathie - Anpassung - Flexibel - Empowerment - Selbstorganisation - Vertrauen - Komplexitätsbewältigung - Unternehmenskultur und Handeln			
Eilebracht, Heiner; Lenz Gerhard; Gelseler, Lars; Osterhold, Gisela New Leadership - Anforderungen einer digitalen Zukunft Kapitel in Eilebracht, Heiner; Lenz Gerhard; Gelseler, Lars; Osterhold, Gisela Systemische Organisations- und Unternehmensberatung Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte	2	2018	Heiner Eilebracht, Gerhard Lenz und Lars Gelseler sind Berater, Trainer, Moderatoren und Coaches und in ihrer Firma eurosysteam tätig. Gisela Osterhold war Bestenamt und Mitgründerin von eurosysteam	New Leadership	<b>Selbstorganisation</b> ist die einzige sinnvolle Antwort auf den dynamischen Druck des Marktes. Sie ermöglicht Mitarbeitern und Teams, sich selbst zu organisieren, Verantwortung zu übernehmen und die Bewältigung ihrer Aufgaben entsprechend selbst zu steuern und zu organisieren. Dieses selbstverantwortliche Handeln fördert fortwährende Lernprozesse, eine ständige Entwicklung der Mitarbeiter und führt damit insgesamt zu hoher Flexibilität und beschleunigter Innovationsfähigkeit. Diese Form der Zusammenarbeit verlagert von den Führungskräften eine starke eigene Zuständigkeit und die entsprechende Führungskultur, die systematisch auf ein auf Vertrauen ausgeprägtes Menschentum beruht und immer als natürlichen Teil des Lernprozesses akzeptiert.								
Cappemini Consulting Digital Leadership - Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter	6	2015	Claudia Crommet ist Principal bei Cappemini Kilian Kammer ist Senior Consultant bei Cappemini	Digital Leadership									
Fendt, Uta Führung im Zeitalter der Digitalisierung	7	2015	Uta Fendt ist HR Managerin und leitet das Thema HR/Karriere in der Informations-technologie	Führung im Zeitalter der Digitalisierung									
Kane, Gerald C.; Phillips, Anh Nguyen; Copulsky, Jonathan; Andrus, Garth How Digital Leadership is (n) Different	7	2019	Gerald C. Kane is a professor of information systems at Boston College Anh Nguyen-Phillips is a researcher and author from Google's Center for Integrated Research Jonathan Copulsky teaches marketing at Northwestern University Garth Andrus is currently a principal and global leader of Digital DNA solutions at Deloitte	Digital Leadership				Leaders should think like innovators and provide the space for employees to try new things, learn from them, adjust, and scale.				One of the most critical skills everyone needs to develop is the ability to <b>lead networks</b> of people and teams, rather than leading via a hierarchy. Traditional leaders who take a waterfall approach to managing communications and decisions – that is, those who favor a linear and sequential approach to organizational leadership – create bottlenecks and chokepoints when speed is needed. In contrast, a network approach facilitates creative, fast, collaborative conversations and decisions by proliferating many small nodes of communication and decision-making that extend far beyond organizational lines and boxes. If decision rights are clear, enabling, and communicated, senior leaders can enhance the quality and speed of these expanding networks by opening doors, removing barriers, engaging with teams in collaborative work, helping them become more agile, and focusing on removing day-to-day work.	
Bundesministerium für Arbeit und Soziales INQA Studie Führungskultur im Wandel	6	2014	Peter Klus war Psychologe und Honorarprofessor Andreas Giese ist Geschäftsführer der Gesellschaft der neurowissenschaftlichen GmbH	"Gute Führung" - Führungskultur im Wandel	Die meisten Führungskräfte stimmen darin überein, dass Steuerung und Regelung angesichts der Komplexität und Dynamik der zukünftigen Arbeitswelt nicht mehr angemessen sind. Zunehmende Volatilität und abnehmende Planbarkeit verlangen die Tagelöhner digitalisierter Managemententscheidungen wie Zielmanagement und Controlling. Überwiegend wird die klassische Linienhierarchie hier abgelehnt und praxisnah zum Gegenüber von guter Führung abgelehnt.  Die Führungskräfte gehen davon aus, dass die motivierende Wirkung von Gehalt und anderen materiellen Anreizen tendenziell abnimmt. Persönliches Engagement wird mehr mit Verantwortung, Entscheidungsfähigkeit und Eigenverantwortung assoziiert. Autonomie wurde wichtiger als Gehaltssteigerungen und der wahrgenommene Sinnzusammenhang einer Tätigkeit bestimmte den Grad der Einsatzbereitschaft.								Die meisten Führungskräfte sind sich sicher, dass die Organisation in <b>Netzwerkstrukturen</b> am besten geeignet ist, um die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu bewältigen. Mit der kollektiven Intelligenz selbst organisierender Netzwerke verbindet diese Führungskräfte die Hoffnung auf mehr innovative Impulse. Mehr Innovationskraft, Beschleunigung der Prozesse und Vernetzung von Kompetenz.









Themenmatrix Digital Leadership													
Analyseeinheit	Kategorie		O1: Information über die zu analysierende Einheit		O2: Führungskontext / Führungsansatz								
	U1.1: Medium	U1.2: Erscheinungsjahr	U1.3: Ausrichtung des Autors	U2.1: Bezeichnung Führungskonzept	U2.2: Führung auf Distanz / Führung mit neuen Medien / Führung virtueller oder verteilter Teams	U2.3: Führung heterogener oder internationaler Teams	U2.4: Führung selbstgesteuert oder agiler Teams / Führung mittels Partizipation	U2.5: Führung von Innovationsteams oder Projektteams	U2.6: Führung in Veränderungsprozessen / Change Leadership	U2.7: Wertorientierte Führen	U2.8: Transformationale Führung / Inspirende Führung / Visionäre Führung	U2.9: Führung in Netzwerkstrukturen	
<p><b>Berninger-Schäfer, Elke</b> Digital Leadership Die Digitalisierung der Führung</p>	2	2019	Elke Berninger-Schäfer ist Coach	Digital Leadership	<p>Führen von <b>vertikalen Teams</b> geht mit Führung auf Distanz einher und ist ein Teilbereich von Digital Leadership.</p> <p>Aufgabe der Führung in vertikalen Teams ist die Koordination der Teamarbeit und die Förderung der Teambindung zur Verwirklichung der Organisationsziele. Die Führungsperson muss die Bedingungen schaffen, damit das Team produktiv sein kann, einen motivierenden Staat ermöglichen und die bestmögliche Teamarbeit erzielen. Hierzu sollte sie die digitalen Voraussetzungen schaffen und Medienkompetenz, Medienkommunikationskompetenz und Coaching-Kompetenz aufbauen.</p> <p>Führen in vertikalen Teams setzt hohe Transparenz voraus. Die benötigte zeitliche Dimensionität wird demotivierend, da sich Hierarchie und Macht nicht so sehr auswirken können. Insgesamt wehrt die medienplatzliche Kommunikation Klarheit und Sachbezug. Kontrolle wehrt sich somit nicht in dem Ausmaß aus, wie in analoger, physischer Co-Präsenz.</p>		<p><b>Agilität</b> geht mit <b>digitaler Transformation</b> einher. Sie gilt als die Fähigkeit einer Organisation, relevante Veränderungen im Umfeld zu antizipieren und darauf flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu reagieren.</p> <p><b>Shared Leadership</b>, <b>laterale Führung</b> und <b>ggf. netzwerkorientierte Führung</b> sind Führungskonzepte, auf das sich Digital Leadership stützt.</p> <p>...zur Übernahme kollektiver Verantwortung und Ausübung von Führung als austauschbarem Rollenmodell</p> <p><b>Agile Führung</b> ist ein Führungskonzept, auf das sich Digital Leadership stützt.</p> <p>...zur Umsetzung des agilen Mindsets und agiler Vorgehensweisen</p> <p><b>Servant Leadership</b> ist ein Führungskonzept, auf das sich Digital Leadership stützt.</p> <p>...durch Empowerment und Coaching zu eigenständigen Problemlösungen der Mitarbeiter bei der Erreichung von Organisationszielen</p>				<p><b>Positive Leadership</b> und <b>Neuroleadership</b> sind Führungskonzepte, die das sich Digital Leadership stützt.</p> <p>...mit emotional intelligenter Führung zur Erstellung eines unternehmensweiten sozialen Klimas</p>	<p>Transformationale Führung ist ein Führungskonzept, auf das sich Digital Leadership stützt.</p> <p>...zur Übernahme kollektiver Verantwortung und Ausübung von Führung als austauschbarem Rollenmodell</p>	<p>Shared Leadership, laterale Führung und ggf. netzwerkorientierte Führung sind Führungskonzepte, auf das sich Digital Leadership stützt.</p> <p>...zur Übernahme kollektiver Verantwortung und Ausübung von Führung als austauschbarem Rollenmodell</p>
<p><b>Malczok, Melanie; Kirchoff, Sabine</b> Digitalisierung und Partizipation - Brauchen wir ein neues Skillset für Führungskräfte?</p> <p><b>Kapitel in</b> <b>Stumpf, Marcus (Hrsg.)</b> Digitalisierung und Kommunikation Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation</p>	1	2019	<p>Herausgeber: Marcus Stumpf ist Professor für Marketing und Kommunikationsmanagement. Er ist als Berater für die Unternehmensberatung tätig</p> <p>Autorinnen: Melanie Malczok absolviert ihr Master-Studium in strategischer Kommunikation an der Heilbronn-Universität Württemberg</p> <p>Sabine Kirchoff ist Professorin am Institut für Kommunikationsmanagement der Heilbronn-Universität Württemberg</p>	Digital Leadership Führung 4.0			<p>Um mit der Unsicherheit und Unberechenbarkeit der VUCA Welt umgehen zu können, wird Organisationen geraten, nicht weiter auf <b>Selbststeuerung</b> der Mitarbeiterinnen zu setzen und von starreren Formationsstrukturen Abstand zu nehmen.</p> <p>In der Diskussion um Organisation und Führung gewinnen keine einfache (Neu-)Strukturkonzepte wie <b>Agilität</b> und <b>Horizontalität</b> an Bedeutung. In der alternativen Ausprägung, die vor allem Resonanz beachtet, wird daraufgezielt, dass Führung im Sinne von Steuerung überflüssig sei und Organisationen sich mehr oder minder selbst organisieren können – wenn man sie nur <b>hört</b>. Ausgehend von dieser Erkenntnis verändert sich auch das normale geschäftliche Identitätsverständnis im Neuen. <b>Agilität</b> führt immer stärker eine modernere als eine starrere Rolle ein.</p> <p>Im Gegensatz zu den zuvor gezeichneten Führungsrollen, die sich aus der Empirie ableiten, ist dies bei den Ansätzen zu <b>Agilität</b> und <b>Horizontalität</b> eher weniger der Fall. Häufig werden spezifische Organisationsformen (insbesondere IT-Unternehmen) und dort insbesondere Start-Ups, in Situationen in denen der formale Organisationsgrad ohnehin noch gering ist, als Vorbilder für andere Organisationen herangezogen, ohne die Spezifika der dort agierenden Akteure und die Besonderheiten der anderen Organisationsbereiche (insbes. Old Economy) zu berücksichtigen.</p>			<p><b>Digitalisierungsprojekte als Veränderungsprozesse / Change Prozesse mit gravierenden Auswirkungen:</b> Mitarbeiter angesprochen bei der Neu-Gestaltung der Arbeitsprozesse einzubringen, ist eigentlich eine zentrale Führungsaufgabe.</p>	<p>Um mit der Unsicherheit aus den Veränderungsprozessen besser umgehen zu können, benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr denn je Führungsrollen, auf die sie sich selbst periodisch als auch fachlich ziehen können. Mitarbeiterinnen müssen ihrer Führungsfähigkeit vertrauen können – Aufbau von Vertrauen durch transformationale Führung</p>		
<p><b>Teichmann, Svenja; Hüning, Christoph</b> Digital Leadership - Führung neu gedacht. Was bleibt, was geht?</p> <p><b>Kapitel in</b> <b>Keuper, Frank; Schomann, Marc; Sikora, Linda Isabell; Wasseil, Rimom (Hrsg.)</b> Disruption und Transformation Management Digital Leadership - Digitales Mindset - Digitale Strategie</p>	1	2018	<p>Herausgeber: Frank Keuper ist in Wissenschaft und Forschung aktiv</p> <p>Marc Schomann ist Geschäftsführer einer Unternehmensberatung und Professor</p> <p>Linda Isabell Sikora ist Direktorin des Stieberts Transfer Institute Investments &amp; Wealth Management</p> <p>Rimom Wasseil ist Geschäftsführer einer IT-Beratung</p> <p>Autorinnen: Svenja Teichmann ist Geschäftsführerin einer digitalen Beratungsagentur, Teamlead, Speakerin und Moderatorin</p> <p>Christoph Hüning ist Berater</p>	Digital Leadership			<p>Das Erfolgsrezept lautet somit: <b>Agilität</b> verbunden mit <b>Innovationsfähigkeit</b>. Diese beiden Aspekte sind jedoch so eng mit den Mitarbeitern und Führungskräften eines Unternehmens verzahnt, dass hier schnell deutlich wird wie wichtig der <b>Erfolgsfaktor Mensch</b> für den Digitalen Wandel ist. Ein erster Schritt dahin kann das <b>Einleben von agilen Innovationsprozessen und Strukturen</b> sein.</p>						
<p><b>Eggers, Bernd; Hollmann, Sebastian</b> Digital Leadership - Anforderungen, Aufgaben und Rollen von Führungskräften in der Arbeitswelt 4.0</p> <p><b>Kapitel in</b> <b>Keuper, Frank; Schomann, Marc; Sikora, Linda Isabell; Wasseil, Rimom (Hrsg.)</b> Disruption und Transformation Management Digital Leadership - Digitales Mindset - Digitale Strategie</p>	1	2018	<p>Herausgeber: Frank Keuper ist in Wissenschaft und Forschung aktiv</p> <p>Marc Schomann ist Geschäftsführer einer Unternehmensberatung und Professor</p> <p>Linda Isabell Sikora ist Direktorin des Stieberts Transfer Institute Investments &amp; Wealth Management</p> <p>Rimom Wasseil ist Geschäftsführer einer IT-Beratung</p> <p>Autorinnen: Bernd Eggers ist geschäftsführender Partner bei einer Management Development Firma und leitet an der Stieberts School of Management and Innovation</p> <p>Sebastian Hollmann ist HR Strategy Consultant bei der Continental AG, Leadership und HR Blogger/Podcaster und Dozent an der Stieberts School of Management and Innovation</p>	Digital Leadership Führung 4.0	<p>Führung <b>virtueller und heterogener Teams</b>. Durch die Globalisierung und die sich immer schneller entwickelnden technologischen Möglichkeiten wird die Arbeit in virtuellen Teams rasant zunehmen. Diese werden durch die demografische und gesellschaftliche Entwicklung zugleich immer <b>diverser</b> und von unterschiedlichen (ethnischen) Vorkenntnissen geprägt sein. Der Wunsch nach <b>netzwerkorientierter</b> und <b>vertikaler</b> Zusammenarbeit der bereits heute den <b>Medienkanal</b> überwindenden „Digital Native“ erfordert dabei eine neue Form der Kommunikation in Unternehmen -&gt; durchgängige Social Collaboration Tools</p>		<p><b>Offenheit:</b> Die Voraussetzungen dafür, dass Innovation leben entwickelt und umgesetzt werden können, sind Neugierde und Offenheit dafür, Neues zuzulassen. Dies bedingt zugleich auch eine <b>intensive Regelmotivierung</b> sowie eine enge, Selbstverpflichtung der Mitarbeiter und damit Vertrauen der Führungskräfte.</p> <p><b>Partizipation:</b> Um zu vertrauen, müssen Führungsrollen <b>kollektiv</b>, <b>vernetzbar</b> und <b>horizontal</b> sein. <b>Praxis</b> als <b>Kollektiv</b> entwickeln. Durch diese Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungs- und Entscheidungsprozessen können die <b>Leure</b> und <b>Kompetenzen</b> einzelner gestärkt, <b>vertikalisiert</b> und mit einer höheren Eigenmotivation gefördert werden.</p> <p><b>Agilität:</b> Flexibilität und Schnelligkeit machen in der VUCA-Welt für viele Unternehmen den Unterschied zwischen Ausbleiben und Verbleiben auf dem Markt. Der digitale Wandel ist daher gut den, Innovationen und Aufgaben konsequent zu verfolgen. Entscheidungen werden in der Führung 4.0 immer häufiger dort getroffen, wo sie relevant sind und auch umgesetzt werden - möglichst nah am Produkt und an Kunden.</p>			<p>Führung 4.0 wird stärker vom Mitarbeiter her gedacht und erfordert einen <b>synergetischen Leadership-Stil</b> aus <b>transformationaler</b> und <b>virtueller Führung</b>, <b>netzwerkorientierter Kooperation</b> und <b>persönlichkeitslicher Zusammenarbeit</b> auf Augerhöhe.</p> <p>Verantwortung. Alle Mitarbeiter werden durch Technik in die Lage versetzt, sich zu vernetzen und miteinander zu kommunizieren und zu arbeiten. Damit ist Verantwortung als Führungsprinzip das Gegenteil von Hierarchie. Entscheidend ist eine entsprechende Haltung der Führungskräfte. Wer der Meinung ist, dass Kommunikation erst durch Hierarchie ermöglicht ist, bringt sich das gesamte Mindset für verteilte Führung ein.</p> <p>Staat. Micromanagement ist eine stärkere Führung über die gemeinsame Vision und strategische Ziele gelangt -&gt; transformationale Führung</p> <p>Neben der Medienkompetenz beschreiben bspw. Bruch et al. (2016) die <b>Agilität</b> Transformationale Führung, Vertrauen, Parteilichkeit, Struktur und eine ausgeprägte Ethik. Ein zentraler Aspekt ist die <b>zentrale Zusammenführung</b> der <b>Agilität</b> und <b>transformationale Führung</b> in der <b>Arbeitswelt 4.0</b> zu <b>einem zentralen Baustein</b>, dem in einer agilen Art der Digitalisierung besser Lebensbereiche nicht einer traditionellen Führungsverständnis im Sinne eines managementorientierten Cybernetikverständnisses nicht liegt.</p>	<p>Führung 4.0 wird stärker vom Mitarbeiter her gedacht und erfordert einen <b>synergetischen Leadership-Stil</b> aus <b>transformationaler</b> und <b>virtueller Führung</b>, <b>netzwerkorientierter Kooperation</b> und <b>persönlichkeitslicher Zusammenarbeit</b> auf Augerhöhe.</p> <p>Verantwortung. Alle Mitarbeiter werden durch Technik in die Lage versetzt, sich zu vernetzen und miteinander zu kommunizieren und zu arbeiten. Damit ist Verantwortung als Führungsprinzip das Gegenteil von Hierarchie. Entscheidend ist eine entsprechende Haltung der Führungskräfte. Wer der Meinung ist, dass Kommunikation erst durch Hierarchie ermöglicht ist, bringt sich das gesamte Mindset für verteilte Führung ein.</p> <p>Digital Leadership bedeutet vor allem auch, die für das aktuelle Problem technisch relevanten Mitarbeiter zuzufinden und einzubeziehen. Zusammenbringen und diese partizipativ in Problemlösung und Entscheidungsprozesse einzubringen.</p> <p>Arbeit und Lernen in Netzwerken: Die Arbeit, wie wir sie kennen, ändert sich. Zwar können bestimmte Aufgaben auch weiterhin von einzelnen Mitarbeitern erledigt werden. Leistung durch andere Personen ermöglicht werden - Vernetzung jedoch und immer stärker in dynamischen Netzwerken generiert.</p>		
<p><b>Kane, Gerald C.; Phillips, Anh Nguyen; MacDonald, Ally</b> How Do You Lead Digital Transformation?</p>	9	2018	<p>Gerald C. Kane is information systems professor at Boston College's Carroll School of Management, guest editor for MIT Sloan's Digital Business Initiative</p> <p>Anh Nguyen-Phillips is a senior manager at Oracle Services LP, where she leads research on digital transformation and other strategic initiatives</p> <p>Ally MacDonald is senior associate editor, digital, at MIT Sloan Management Review</p>	Leadership in the Digital Transformation	<p>Digitaly maturing organizations actively increase organelles around cross-functional teams.</p> <p>Organizations are increasingly organized around cross-functional project teams to implement digital business priorities -&gt; these teams need to be empowered.</p> <p>Organizations need to get rid of the boundaries that are holding them back and reduce bureaucracy.</p>		<p>Digitaly maturing organizations actively increase <b>agility</b>.</p> <p>Companies are increasingly pushing <b>decision-making authority down into the organization</b> as they digitaly mature.</p>			<p><b>Provide vision and purpose:</b> leaders should motivate their employees by communication a clear vision and a sense of purpose -&gt; transformational leadership</p>			
<p><b>Dorczalla, Florian; Klaus, Milan; Frederik</b> Digital Leadership - Status quo der digitalen Führung</p> <p><b>Kapitel in</b> <b>Groß, Matthias; Müller-Wiegand, Matthias; Pinnow, Daniel F. (Hrsg.)</b> Zukunftsträchtige Unternehmensführung Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele</p>	1	2019	<p>Herausgeber: Matthias Groß ist Professor für angewandtes Management an der Rheinischen Fachhochschule Köln</p> <p>Matthias Müller-Wiegand ist Vizepräsident der Rheinischen Fachhochschule Köln</p> <p>Daniel F. Pinnow ist Leiter der Professur der systemischen Führung an der Fachhochschule Rhein-Waal und Autor zahlreicher Publikationen und Herausgeber der Zeitschrift „Management &amp; Innovation“</p> <p>Florian Dorczalla leitet an der Hochschule Emden-Leer Unternehmensberatung</p> <p>Milan Frederik Klaus ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Organisationsentwicklung der Universität Münster</p>	Digital Leadership	<p>Technologiedriven Veränderungen zeigen sich beispielsweise in einer Zunahme von Telearbeit und einer entsprechenden geografischen Bewegung der Belegschaft. Die IT-Entwicklung, Schwachengrenzung und des Wiederverfalls von Beispielen für Fähigkeiten, die vollständig dezentral abgedeckt werden können. Gleichzeitig setzen Unternehmen vermehrt auf <b>Verzahnung</b> und <b>Kollaboration</b>, sodass sich Mitarbeiter mittels digitaler Kommunikationsmedien in <b>regionalen virtuellen Teams</b> organisieren. Diese Steuerung sowie eine adäquate Nutzung technologischer Prozesse sind Führungsrollen vor eine Reihe von Herausforderungen. Ein wesentliches Element der Digitalisierung besteht in der <b>virtuellen Zusammenarbeit</b>. Somit rückt das klassische Führungsverhältnis - Führungsrollen und Mitarbeiter sehen sich <b>persönlich</b> (digital) <b>aktiv</b> <b>interaktiv</b> <b>persönlich</b> - in den Hintergrund. Die <b>virtuelle</b> und <b>persönliche</b> Austausch wird also weniger. Somit nehmen im <b>Business</b> <b>Kontext</b> auch die Möglichkeiten für Führungsrollen ab, ihren Mitarbeiter zu führen.</p>		<p>Eine weitere Möglichkeit vor dem Hintergrund der Digitalisierung <b>verspricht diverse Führung</b>. Diverse Führung kann man als <b>zwei</b> Perspektiven betrachten. Zum einen versteht man darunter die <b>bestmögliche Zusammenführung</b> von Führungsrollen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, die <b>vollständig dezentral</b> abgedeckt werden können. <b>Die</b> <b>zweite</b> <b>Perspektive</b> <b>bezieht</b> <b>sich</b> <b>auf</b> <b>Verzahnung</b> <b>und</b> <b>Kollaboration</b>, sodass sich Mitarbeiter mittels digitaler Kommunikationsmedien in <b>regionalen virtuellen Teams</b> organisieren. Diese Steuerung sowie eine adäquate Nutzung technologischer Prozesse sind Führungsrollen vor eine Reihe von Herausforderungen. Ein wesentliches Element der Digitalisierung besteht in der <b>virtuellen Zusammenarbeit</b>. Somit rückt das klassische Führungsverhältnis - Führungsrollen und Mitarbeiter sehen sich <b>persönlich</b> (digital) <b>aktiv</b> <b>interaktiv</b> <b>persönlich</b> - in den Hintergrund. Die <b>virtuelle</b> und <b>persönliche</b> Austausch wird also weniger. Somit nehmen im <b>Business</b> <b>Kontext</b> auch die Möglichkeiten für Führungsrollen ab, ihren Mitarbeiter zu führen.</p> <p>Ein weiterer Aspekt spricht für die partizipative Führung: Aufgrund der mit der Digitalisierung einhergehenden disruptiven Änderungen können Führungsrollen ihre Entscheidungspositionen nicht mehr zentralisieren, sie müssen Entscheidungen im Sinne einer kollektiven Intelligenz an Mitarbeiter abgeben.</p> <p>Ein weiterer Aspekt spricht für die partizipative Führung: Aufgrund der mit der Digitalisierung einhergehenden disruptiven Änderungen können Führungsrollen ihre Entscheidungspositionen nicht mehr zentralisieren, sie müssen Entscheidungen im Sinne einer kollektiven Intelligenz an Mitarbeiter abgeben.</p> <p>Ein weiterer Aspekt spricht für die partizipative Führung: Aufgrund der mit der Digitalisierung einhergehenden disruptiven Änderungen können Führungsrollen ihre Entscheidungspositionen nicht mehr zentralisieren, sie müssen Entscheidungen im Sinne einer kollektiven Intelligenz an Mitarbeiter abgeben.</p>			<p>Überträgt man das Konzept der <b>transformationalen Führung</b> auf konkrete Verhaltensweisen, so ergeben sich vier Bereiche:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Charakteristisches Verhalten: Übernahme Vorbildfunktion durch Führungskraft</li> <li>Inspiration: Motivation der Mitarbeiter über deren eigene Interessen hinaus</li> <li>Intellektuelle Stimulierung: Betrachtung über eigenen Arbeit aus neuen Perspektiven</li> <li>Individuelle Wertschätzung: Entwicklung neuer Fähigkeiten auf Referenzniveau</li> </ol> <p>Diese aufgeführten Verhaltensweisen lassen sich auf die Führung im digitalen Zeitalter übertragen. So kann transformationale Verhalten bspw. die Möglichkeiten der Digitalisierung positiv beizubehalten und somit einige Sorgen bei Mitarbeitern reduzieren. Gleichzeitig kann der so geschaffene Freiraum Mitarbeiter inspirieren, neue Medien für sich zu entdecken und entsprechend ihre Präferenzen zu nutzen. Im Idealfall entfernt Mitarbeiter den daraus resultierenden Mehrwert für sich und die Organisation, um danach zu einer anderen, höher entwickelten, Betrachtung ihrer eigenen Arbeit zu gelangen. Schließlich kann intellektuelle Stimulation Prozesse durch die Führungskräfte weitere Potentiale bei den Mitarbeitern im Sinne einer weiteren Zusammenarbeit mit der Digitalisierung freisetzen.</p> <p>Eine weitere Möglichkeit zur Inspiration transformationaler Führung liegt bei der <b>virtuellen</b> <b>Zusammenführung</b> von Führungsrollen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, die <b>vollständig dezentral</b> abgedeckt werden können. <b>Die</b> <b>zweite</b> <b>Perspektive</b> <b>bezieht</b> <b>sich</b> <b>auf</b> <b>Verzahnung</b> <b>und</b> <b>Kollaboration</b>, sodass sich Mitarbeiter mittels digitaler Kommunikationsmedien in <b>regionalen virtuellen Teams</b> organisieren. Diese Steuerung sowie eine adäquate Nutzung technologischer Prozesse sind Führungsrollen vor eine Reihe von Herausforderungen. Ein wesentliches Element der Digitalisierung besteht in der <b>virtuellen Zusammenarbeit</b>. Somit rückt das klassische Führungsverhältnis - Führungsrollen und Mitarbeiter sehen sich <b>persönlich</b> (digital) <b>aktiv</b> <b>interaktiv</b> <b>persönlich</b> - in den Hintergrund. Die <b>virtuelle</b> und <b>persönliche</b> Austausch wird also weniger. Somit nehmen im <b>Business</b> <b>Kontext</b> auch die Möglichkeiten für Führungsrollen ab, ihren Mitarbeiter zu führen.</p>			





