



THU
Technische
Hochschule
Ulm

HNW
Hochschule Neu-Ulm
University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen / Logistik

Bachelorarbeit
Zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Engineering (B.ENG.)

**Digital Leadership:
Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt**

Verfasser:	Philipp Glasemann
Matr.-Nr.:	279118
Betreuer der Hochschule:	Prof. Dr. Marlon Füller
Bearbeitungszeitraum:	08.04.2024 – 08.08.2024
Abgabedatum:	07.08.2024

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung der Arbeit.....	2
1.2 Zielsetzung und methodisches Vorgehen der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2 Theoretische Grundlagen von Leadership-Ansätzen.....	6
2.1 Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz.....	7
2.2 Traditioneller eigenschaftstheoretischer Ansatz	8
2.3 Situationstheoretischer Ansatz	9
2.4 Beziehungsorientierter Ansatz	10
2.5 Interaktionstheorien	11
2.6 Persönlichkeitstypenorientierte Leadership-Ansätze	13
2.7 New Leadership Approach.....	14
3 Digitalisierung – Bedeutung und Konsequenzen.....	17
3.1 Digitalisierung und digitale Transformation.....	17
3.2 Relevanz der Digitalisierung für die Arbeitswelt.....	19
3.3 Treiber der Digitalisierung.....	20
3.4 VUCA-Umwelt.....	22
3.5 Digitalisierung und Führung	24
4 Leadership – Digital Leadership.....	27
4.1 Leadership	27
4.2 Digital Leadership	28
4.3 Vertrauen in einer digitalisierten Arbeitswelt.....	30
4.4 Zentrale Einflussfaktoren auf das Digital Leadership.....	32
5 Kompetenzen und Führungsansätze eines Digital Leaders	35
5.1 Digital Leader	35
5.2 Analyse der Kompetenzfelder	37
5.3 Moderne Führungsansätze in einer digitalen Arbeitswelt	39
5.4 Führung in digitalen Teams	42

5.5	SWOT-Analyse eines digitalen Leaders	43
6	Schlussbetrachtung	51
6.1	Kritische Reflexion	51
6.2	Handlungsempfehlungen für einen Digital Leader	53
6.3	Fazit	56
	Literaturverzeichnis	III

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bpsw.	beispielsweise
ca.	circa
S.	Seite
s.o.	siehe oben
d.h.	das heißt
et al.	und andere
f.	folgende
ff.	fortfolgende
i. A. a.	in Anlehnung an
IoT	Internet of Things
KI	künstliche Intelligenz
lt.	laut
o. D.	ohne Datum
ROI	Return on Investment
sog.	sogenannte
z. Dt.	zu Deutsch
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Dyadische Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (vgl. Peters, 2015, S. 31).....	12
Abbildung 2:	Sachstand zur Digitalisierung in den Führungsebenen (befragte Unternehmen n=604) (vgl. Bitkom, 2018)	24
Abbildung 3:	Führen vs. Managen (vgl. Gasche, 2018, S. 12).....	29
Abbildung 4:	Arbeitsverhalten von verschiedenen Generationen (i. A. a. Klaffke, 2014, S. 12).....	34
Abbildung 5:	SWOT-Analyse basierend auf der Bachelorarbeit (eigene Darstellung).....	44
Abbildung 6:	Ableitungen aus der SOWT-Analyse (eigene Darstellung)	47

1 Einleitung

Die digitale Revolution hat in den vergangenen Jahren die Arbeitswelt grundlegend verändert. Durch die unaufhaltsame Entwicklung von Technologie, die weitreichende Einführung digitaler Arbeitsmethoden und die zunehmende Globalisierung stehen Unternehmen und ihre Führungskräfte vor einer Vielzahl neuer Herausforderungen und Chancen. Inmitten dieser dynamischen Veränderung gewinnt das Konzept Digital Leadership zunehmend an Relevanz. Digital Leadership als Hauptthema dieser Bachelorarbeit beschäftigt sich mit den Herausforderungen, welchen sich Führungskräfte in einer digitalisierten Arbeitswelt stellen müssen und zielt darauf ab, die Erfolgsfaktoren für eine effektive Führung in diesem Kontext zu identifizieren. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit sollen die Grundlagen von Digital Leadership in einer digitalisierten Arbeitswelt detailliert untersucht und analysiert werden. Digital Leadership umfasst eine Vielzahl von Aspekten, die für Führungskräfte unerlässlich sind, um in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt effektiv agieren zu können. Neben der Entwicklung digitaler Kompetenzen ist es entscheidend, ein fundiertes Verständnis für das Potenzial und die Risiken der Technologie aufzubauen und die Förderung digitaler Innovationen zu ermöglichen. Darüber hinaus liegt es an den Führungskräften, die digitale Kultur ihrer Organisation zu gestalten, die Zusammenarbeit in virtuellen Teams zu stärken und die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter zu unterstützen. Ein weiterer wichtiger Aspekt von Digital Leadership ist die Fähigkeit, komplexe Informationen zu analysieren, qualifizierte Entscheidungen auf der Grundlage von Daten zu treffen und mit den Unsicherheiten umzugehen, welche die digitale Arbeitswelt mit sich bringt. Diese Fähigkeiten sind entscheidend, um in einem sich schnell wandelnden Umfeld agil und flexibel zu bleiben. Ebenso wichtig ist das Thema Vertrauen in einem digitalisierten Arbeitsumfeld, da es die für erfolgreiche Führung und die Förderung der digitalen Transformation bildet. Der Vertrauensaufbau zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist in einer digitalen Umgebung anders als in traditionellen Arbeitsumgebungen und kann durch physische Distanz und begrenzte Interaktionen erschwert werden. Daher müssen Führungskräfte spezifische Maßnahmen ergreifen, um Vertrauen aufzubauen und zu erhalten. Digital Leadership ist somit ein integrativer Ansatz, der verschiedene Facetten der Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt umfasst.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung der Arbeit

Die fortschreitende Digitalisierung hat zu einer grundlegenden Veränderung der Arbeitswelt geführt, wodurch sich für Unternehmen neue Herausforderungen und Chancen eröffnen. Der hier beschriebene digitale Wandel betrifft alle Bereiche und Ebenen der Unternehmensführung, wobei digitale Führungskompetenzen eine zunehmend wichtige Rolle einnehmen. Die tiefgreifenden Veränderungen, welche die Digitalisierung in den vergangenen Jahren in der Arbeitswelt bewirkt hat, bilden den Ausgangspunkt für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Digital Leadership – Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt“. Der technologische Fortschritt, die Verbreitung digitaler Arbeitsmethoden sowie die Globalisierung haben zu einem dynamischen Wandel in Organisationen geführt. Diese Entwicklung stellt Führungskräfte vor anspruchsvolle Herausforderungen, eröffnet jedoch auch erhebliche Potenziale. Digitale Technologien und Arbeitsweisen eröffnen Unternehmen die Möglichkeit, Prozesse zu optimieren, neue Märkte zu erschließen, die Effizienz zu steigern und Innovationen zu fördern. Die mit den digitalen Technologien und Arbeitsweisen einhergehenden Veränderungen implizieren jedoch auch die Notwendigkeit, sich in kürzerer Zeit an neue Technologien und Arbeitsweisen anzupassen, Unsicherheiten und Komplexität zu bewältigen sowie eine digitale Kultur und Zusammenarbeit in virtuellen Teams zu gestalten. Die Problemstellung im Kontext von „Digital Leadership – Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt“ ist daher vielfältig und komplex. Eine der wesentlichen Herausforderungen für Führungskräfte besteht in der Fähigkeit, sich rasch an neue Technologien und Arbeitsweisen anzupassen. Die Bewältigung der mit der digitalen Arbeitswelt einhergehenden Anforderungen erfordert demnach ein hohes Maß an technischem Know-how, digitaler Kompetenz sowie die Fähigkeit zur flexiblen und agilen Führung. Gleichzeitig müssen die digitalen Führungskräfte in der Lage sein, Vertrauen in einer digitalisierten Arbeitswelt aufzubauen und aufrechtzuerhalten, was durch die Entmaterialisierung von Arbeitsprozessen und die verstärkte Nutzung virtueller Teams und Kommunikationstools erschwert wird. In Anbetracht der dargelegten Umstände lassen sich mehrere zentrale Fragestellungen ableiten. Eine wesentliche Fragestellung betrifft die Effektivität, mit der Führungskräfte die digitale Transformation gestalten können. Diesbezüglich ist von essenzieller Bedeutung, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen,

sie zu motivieren und zu fördern, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu bewältigen und die Potenziale optimal zu nutzen. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Differenzierung zwischen digitaler und traditioneller Führung. In diesem Kontext ist von Interesse, wie sich die Rolle und das Verhalten von Führungskräften in Zeiten der Digitalisierung verändern. Zusätzlich ist zu eruieren, welche strategischen Maßnahmen zu ergreifen sind, um einen langfristigen Erfolg für das Team, die eigene Karriere und das Unternehmen zu sichern. In diesem Kontext ist es von entscheidender Bedeutung, die Treiber, welche die Digitalisierung prägen, zu identifizieren und deren Einfluss auf die Arbeitswelt sowie die Unternehmensführung zu analysieren. Von besonderer Bedeutung ist die Beantwortung der Frage, welche Eigenschaften einen effektiven Digital Leader kennzeichnen und welche Kompetenzen sie entwickeln sollten, um erfolgreich zu sein.

1.2 Zielsetzung und methodisches Vorgehen der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit verfolgt das Ziel, einen umfassenden Überblick über das Thema „Digital Leadership – Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt“ zu geben und die Herausforderungen und Chancen für Führungskräfte in einer digitalen Arbeitswelt zu analysieren und zu verstehen. Das Ziel besteht in der Analyse der effektiven Gestaltung der digitalen Transformation durch Führungskräfte sowie der Rollen, die sie im Rahmen der Führung einnehmen. Im Rahmen dessen sollen zudem die erforderlichen Kompetenzen und Eigenschaften von Führungskräften eruiert werden, welche für ein erfolgreiches Handeln in einer digitalisierten Arbeitswelt erforderlich sind. Ein weiteres Ziel besteht in der Analyse des Themas Vertrauen in einer digitalen Arbeitswelt sowie der Entwicklung strategischer Maßnahmen im Hinblick auf den Aufbau und die langfristige Erhaltung von Vertrauen. Der methodische Ansatz dieser Bachelorarbeit basiert auf einer umfassenden Literaturrecherche. Die vorliegende Arbeit umfasst zunächst eine systematische Recherche und Analyse relevanter wissenschaftlicher Publikationen, Fachbücher und Artikel, die sich mit den Themen Digital Leadership, digitale Transformation und moderne Führungstheorien beschäftigen. Im Anschluss erfolgt eine Zusammenfassung und Vorstellung der wichtigsten Theorien

und Konzepte im Bereich der digitalen Führung und Vertrauensbildung. Diesbezüglich werden sowohl traditionelle Führungstheorien als auch neuere Ansätze erörtert, welche die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung berücksichtigen. Im Anschluss erfolgt eine Analyse der gesammelten Literatur, um die zentralen Fragestellungen zu beantworten. Im Rahmen dessen erfolgt eine Untersuchung strategischer Maßnahmen für den Erfolg in der digitalen Arbeitswelt sowie der notwendigen Eigenschaften und Kompetenzen eines Digitalen Leaders. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der Erkenntnisse sowie die Ableitung praxisnaher Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in digitalen Arbeitsumgebungen. Die vorliegende Bachelorarbeit verfolgt somit das Ziel, einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion sowie zur praxisorientierten Gestaltung von Digital Leadership in der Arbeitswelt zu leisten. Zudem sollen Erkenntnisse für Unternehmen und Führungskräfte bereitgestellt werden, um sie bei der Bewältigung der Herausforderungen und der optimalen Nutzung der Chancen der Digitalisierung zu unterstützen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit ist in sechs Kapitel gegliedert, welche das Thema „Digital Leadership – Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt“ in einer systematischen Weise behandeln und dem Leser eine klare Struktur bieten. Im Folgenden wird der Aufbau der Arbeit detailliert beschrieben, um dem Leser einen Überblick zu geben und ihn durch die einzelnen Kapitel zu führen.

Das erste Kapitel, die Einleitung, bildet das Fundament der Arbeit. Es erfolgt zunächst eine Beschreibung der Ausgangslage und Problemstellung, um den Kontext und die Relevanz des Themas zu verdeutlichen. In der Folge werden die Zielsetzung sowie das methodische Vorgehen der Untersuchung präsentiert. Abschließend wird der Aufbau der Arbeit vorgestellt, um dem Leser eine Orientierung zu bieten, was in den folgenden Kapiteln zu erwarten ist.

Im zweiten Kapitel erfolgt eine Darlegung der theoretischen Grundlagen von Leadership-Ansätzen und bietet somit eine umfassende Einführung in die verschiedenen Leadership-Ansätze, die im Verlauf der vorliegenden Arbeit von Relevanz sind. Zunächst wird der verhaltenswissenschaftliche Ansatz vorgestellt, gefolgt vom traditionellen eigenschaftstheoretischen Leadership-Ansatz. Im Anschluss

erfolgt eine Erläuterung des situationstheoretischen Ansatzes, des beziehungsorientierten Ansatzes sowie der Interaktionstheorien. Das Kapitel schließt mit dem persönlichkeitsorientierten Leadership-Ansatz sowie dem New Leadership Approach ab.

Das dritte Kapitel ist der Digitalisierung und deren Bedeutung sowie Konsequenzen für die Arbeitswelt gewidmet. Der erste Punkt behandelt die Digitalisierung und die digitale Transformation, während sich der folgende Teil mit der Relevanz der Digitalisierung für die Arbeitswelt befasst. Des Weiteren werden die Treiber der Digitalisierung, die VUCA-Umwelt und die Führung im Kontext der Digitalisierung erörtert. Das vorliegende Kapitel zielt folglich darauf ab, dem Leser ein tiefgreifendes Verständnis der gegenwärtigen digitalen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf das Leadership zu vermitteln.

Im vierten Kapitel erfolgt eine Fokussierung auf die Themengebiete Leadership und Digital Leadership. Zunächst wird eine allgemeine Einführung in den Begriff Leadership gegeben, um im Anschluss die spezifischen Aspekte des Digital Leadership zu untersuchen. Im Folgenden erfolgt eine detaillierte Erörterung der Möglichkeiten zur Etablierung und Aufrechterhaltung von Vertrauen in einer durch Digitalisierung geprägten Arbeitswelt. Abschließend erfolgt eine Analyse der Einflussfaktoren auf die Führung einer digitalisierten Arbeitswelt.

Das fünfte Kapitel widmet sich der Erörterung der Kompetenzen und Führungsansätze, über die ein Digital Leader in der modernen Arbeitswelt verfügen sollte. In einem ersten Schritt wird der Begriff des "Digital Leader" definiert, woraufhin eine Analyse der Kompetenzfelder eines solchen erfolgt. In der Folge werden moderne Führungsansätze in einer digitalen Arbeitswelt erörtert. Im Anschluss erfolgt eine Untersuchung der Führung in digitalen Teams. Das Kapitel wird mit einer SWOT-Analyse der digitalen Führungskompetenzen eines Digital Leaders abgeschlossen.

Im sechsten und letzten Kapitel erfolgt eine Schlussbetrachtung der Arbeit. Es beinhaltet eine kritische Reflexion der Ergebnisse, wobei zudem Handlungsempfehlungen für einen Digital Leader gegeben werden. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse der Arbeit im Fazit.

2 Theoretische Grundlagen von Leadership-Ansätzen

Das Erforschen von Führung bzw. Leadership blickt auf eine lange Geschichte zurück und hat eine Vielzahl von Ansätzen und Theorien hervorgebracht, die das Verständnis und die Praxis von Führung prägen. Führung ist ein allgegenwärtiges gesellschaftliches Phänomen und ein tief verwurzelttes menschliches Bestreben. Philosophen, Gelehrte und Führungskräfte haben seit jeher versucht, Modelle und Ansätze zu entwickeln, um Führung optimal zu organisieren und auszuüben. Doch trotz intensiver Bemühungen gibt es bis heute keine einheitliche, allgemeingültige Theorie der Führung. Führungstheorien sind vielmehr zentrale Konzepte der Organisationsforschung und beschäftigen sich mit dem Verständnis von Führung in Unternehmen (vgl. Lewin, 1939, S. 4). Die Palette der Leadership-Ansätze ist umfangreich und vielfältig. Jeder der nachstehenden Ansätze strebt danach, einen zentralen Faktor hervorzuheben, der für erfolgreiches Führen von Bedeutung ist. So unterscheidet der verhaltenswissenschaftliche Ansatz von Kurt Lewin beispielsweise zwischen autoritärer, demokratischer und Laissez-faire Führung (vgl. Lewin, 1939, S. 12). Der eigenschaftstheoretische Ansatz konzentriert sich hingegen auf die individuellen Eigenschaften von Führungskräften (vgl. Stogdill & Shartle, 1948, S. 45), während der situationstheoretische Ansatz die Anpassung des Führungsverhaltens an die jeweilige Situation betont (vgl. Anderson & Fiedler, 1964, S. 23). Der beziehungsorientierte Ansatz von Bernard Bass und Ronald E. Riggio konzentriert sich auf die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen und deren Einfluss auf die Wirksamkeit der Führung. Die Interaktionstheorie hingegen fokussiert auf die Analyse der Dynamik und sozialen Interaktionen zwischen Führungskräften und Teammitgliedern, während der persönlichkeitsorientierte Ansatz die Anpassung von Führungsstilen an die individuellen Persönlichkeitsmerkmale der Teammitglieder betont. Der New Leadership Approach betont sowohl die Bedeutung des Mitarbeiters als auch der Situation für eine effektive Führung (vgl. Bass & Riggio, 2006, S. 102). Diese grundlegenden Führungstheorien dienen als theoretische Grundlage für die Analyse und Anwendung von Führungskonzepten in Organisationen.

2.1 Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz

Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz stellt eine grundlegende Perspektive innerhalb der Führungsforschung dar und beschäftigt sich intensiv mit dem Verhalten von Führungskräften. Seine wesentlichen Impulse gingen von Vorreitern wie Kurt Lewin aus. In den 1930er Jahren entwickelte der renommierte Sozialpsychologe, eine der ersten Führungstheorien auf der Grundlage von Verhaltensstudien (vgl. Lewin, 1939, S. 4). Er klassifizierte diverse Führungsstile, darunter autoritäre, demokratische und Laissez-faire-Führung (vgl. Lewin, 1939, S. 12), und betonte den direkten Zusammenhang zwischen dem Verhalten von Führungskräften und deren Effektivität in der Mitarbeiterführung. Lewin konnte überzeugend darlegen, dass das Verhalten von Führungskräften einen direkten Einfluss auf das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitern ausübt (vgl. Grote, 2012, S. 66). Ein weiterer, grundlegender Beitrag stammt von Douglas McGregor, einem renommierten Managementprofessor, der die Theorie X und die Theorie Y entwickelt hat, um zwei unterschiedliche Annahmen über das Führungsverhalten zu beschreiben (vgl. McGregor, 1960, S. 45). Die Theorie X postuliert, dass Führungskräfte davon ausgehen, dass Mitarbeiter von Natur aus eher faul und unmotiviert sind und daher strenge Kontrolle und Überwachung benötigen. Demgegenüber postuliert die Theorie Y, dass Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind und daher mehr Autonomie und Verantwortung benötigen. Ausgehend von den damaligen Erkenntnissen lassen sich drei eigenständige Dimensionen des Führungsverhaltens identifizieren und diskutieren. Zunächst ist die mitarbeiterorientierte Führung zu nennen, die sich durch die Wertschätzung der Mitarbeiter auszeichnet und deren persönliche Anliegen, Bedürfnisse und Ziele berücksichtigt. Die aufgabenorientierte Führung fokussiert sich demgegenüber in erster Linie auf die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben, wobei persönliche Bedürfnisse eine untergeordnete Rolle spielen. Der Grad der Partizipation als dritte Dimension beschreibt das Ausmaß der Einbeziehung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess. Dabei werden autoritäre von kooperativen Führungsstilen unterschieden (vgl. Peters, 2015, S. 22 f.). In der Konsequenz bieten die genannten Dimensionen den Führungskräften eine Grundlage für die kritische Reflexion des eigenen Verhaltens und eröffnen Möglichkeiten zur gezielten Optimierung ihrer Führungskompetenz.

2.2 Traditioneller eigenschaftstheoretischer Ansatz

Die Eigenschaftstheorie der Führung zählt zu den ältesten und grundlegendsten Theorien auf dem Gebiet der Führungsforschung. Die Theorie geht davon aus, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die entweder angeboren oder erworben sein können, die entscheidenden Determinanten für eine erfolgreiche Führungstätigkeit sind. Die hier vorgestellte Theorie erlaubt einen Vergleich erfolgreicher Führungskräfte verschiedener Bereiche auf der Grundlage ihrer persönlichen Eigenschaften. Auf diese Weise lässt sich ermitteln, welche Eigenschaften für die Attraktivität einer Führungskraft maßgeblich sind. Das Modell der Führungseigenschaften basiert auf einer Gegenüberstellung der persönlichen Merkmale erfolgreicher und erfolgloser Führungskräfte, welche anschließend zur Vorhersage der Führungseffektivität herangezogen wird. In einem nächsten Schritt werden die aus den Untersuchungen resultierenden Merkmalslisten mit potenziellen Führungskräften verglichen, um deren Erfolgs- oder Misserfolgswahrscheinlichkeit zu bewerten. In der Forschung zum sogenannten Trait-Ansatz wird eine Vielzahl von Merkmalen untersucht, die mit dem Auftreten und der Wirksamkeit von Führungskräften in Beziehung stehen. Dazu zählen physiologische Merkmale (wie Aussehen, Größe und Gewicht), demografische Merkmale (wie Alter, Bildung und sozioökonomischer Hintergrund), persönlichkeitsbezogene Merkmale (wie Selbstvertrauen und Aggressivität), intellektuelle Merkmale (wie Intelligenz, Entscheidungsfreudigkeit, Urteilsvermögen und Wissen), aufgabenbezogene Merkmale (wie Leistungsstreben, Initiative und Ausdauer) sowie soziale Merkmale wie Kontaktfreudigkeit und Kooperationsbereitschaft (vgl. Bass & Bass, 2008, S. 345). Aus einer Vielzahl von Studien, die in den vergangenen drei Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts durchgeführt wurden, lassen sich unter anderem die folgenden Merkmale einer erfolgreich agierenden Führungskraft ableiten:

- **Leistungsbereitschaft:** Engagement, Ehrgeiz, Energie und Initiative
- **Führungsmotivation:** ein intensiver Wunsch, andere zu führen, um gemeinsame Ziele zu erreichen
- **Ehrlichkeit und Integrität:** vertrauenswürdig, zuverlässig und offen
- **Selbstvertrauen:** Glaube an sich selbst, seine Ideen und Fähigkeiten
- **Kognitive Fähigkeiten:** Gutes Urteilsvermögen, starke analytische Fähigkeiten und konzeptionelle Kompetenz

2.3 Situationstheoretischer Ansatz

Der situative Führungsansatz besagt, dass Führungskräfte ihr Verhalten flexibel an die spezifischen Bedingungen und Situationen anpassen sollten, in denen sie tätig sind (vgl. Hunt, 1967, S. 57). Der Ansatz betont, dass einer Anpassung von Führungsstilen an die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter eine höhere Bedeutung beizumessen ist als der Beibehaltung eines starren Führungsstils. Fiedler ergänzt diese Sichtweise, indem er erklärt, dass die Effektivität von Führungskräften in hohem Maße von der jeweiligen Situation abhängt (vgl. Hunt, 1967, S. 58). In diesem Kontext ist eine Differenzierung zwischen aufgaben- und beziehungsorientierten Führungskräften von Relevanz. Aufgabenorientierte Führungskräfte fokussieren sich in erster Linie auf die Erfüllung von Aufgaben, während beziehungsorientierte Führungskräfte den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu ihren Mitarbeitern priorisieren. Ein wesentlicher Beitrag zum situativen Führungsansatz wurde von Hersey und Blanchard vorgelegt. Das von ihnen entwickelte Modell beschreibt vier Führungsstile, deren Einsatz sich nach dem jeweiligen Entwicklungsstand und der Kompetenz der Mitarbeiter richtet. Die vier Führungsstile lassen sich wie folgt kategorisieren:

- 1. Anweisungsstil:** Dieser Stil wird angewendet, wenn Mitarbeiter wenig Erfahrung oder Kompetenz in Bezug auf eine Aufgabe haben. Die Führungskraft gibt klare Anweisungen und Unterstützung, um den Mitarbeitern zu helfen, die Aufgabe zu bewältigen.
- 2. Überzeugungsstil:** Dieser Stil ist für Mitarbeiter geeignet, die bereits bestimmte Fähigkeiten besitzen, aber möglicherweise unsicher sind. Die Führungskraft motiviert sie durch Vertrauensbekundungen und zusätzliche Unterstützung.
- 3. Partizipationsstil:** Wird verwendet, wenn Mitarbeiter über Erfahrung und Kompetenz verfügen, aber zusätzliche Unterstützung benötigen. Die Führungskraft bezieht die Mitarbeiter aktiv in Entscheidungsprozesse ein und fördert eine offene Kommunikation, um Engagement und Motivation zu steigern.
- 4. Delegationsstil:** Dieser Stil wird bei hochkompetenten und erfahrenen Mitarbeitern eingesetzt. Die Führungskraft überträgt Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse, um die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken (vgl. Hersey & Blanchard, 1982, S. 36).

Im Kontext der digitalen Arbeitswelt gewinnt der situative Führungsansatz zunehmend an Bedeutung. So betonen Felfe und Gatzka, dass der Ansatz insbesondere für die virtuelle Führung von Teams von hoher Relevanz ist, da er eine Anpassung der Führungsstile an die spezifischen Anforderungen der digitalen Umgebung fördert (vgl. 2015, S. 382). Auch Vorderer und Hefner weisen darauf hin, dass Führungskräfte im digitalen Zeitalter vor der Herausforderung stehen, Mitarbeiter effektiv in räumlich distanzierten Arbeitsumgebungen zu führen (vgl. 2018, S. 215). In diesem Kontext erweist sich der situative Führungsansatz als hilfreich, da er die Notwendigkeit betont, Führungsstile an verschiedene Situationen anzupassen. In der Konsequenz bietet der situative Ansatz wertvolle Orientierung für Führungskräfte im digitalen Zeitalter, um die Leistung ihrer Mitarbeiter zu optimieren und ein positives Arbeitsumfeld zu fördern (vgl. Hertel & Lauer, 2012, S. 310).

2.4 Beziehungsorientierter Ansatz

Der beziehungsorientierte Führungsansatz stellt eine Führungstheorie dar, welche die Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern in den Fokus der Betrachtung rückt. Im Mittelpunkt steht hierbei die Schaffung von Vertrauen, gegenseitigem Respekt und offener Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Diese Art der Führung zielt darauf ab, eine positive Arbeitsumgebung zu kreieren, welche die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden erhöht (vgl. Eisenbeiss et al., 2008, S. 252). Eine wesentliche Annahme des beziehungsorientierten Führungsansatzes besagt, dass eine positive Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter die Arbeitsleistung verbessert und das Konfliktpotenzial reduziert (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 358). Durch den Aufbau von Vertrauen und die Förderung einer offenen Kommunikation seitens der Führungskräfte kann ein Umfeld geschaffen werden, in dem die Mitarbeiter ihr volles Potenzial ausschöpfen und innovative Ideen einbringen können (vgl. Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 129). Des Weiteren kann die Beziehungsorientierung dazu beitragen, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und die Fluktuation zu reduzieren (vgl. Eisenbeiss et al., 2008, S. 255). Ein wesentlicher Aspekt des beziehungsorientierten Führungsansatzes ist die Fähigkeit der Führungskraft, Empathie zu demonstrieren und auf die individuellen Bedürfnisse der

Mitarbeiter einzugehen (vgl. Liden et al., 2008, S. 282). Die Schaffung einer positiven Beziehung und die Etablierung von Vertrauen setzen voraus, dass die Führungskraft die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versteht und darauf reagiert (vgl. Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 129). Dies erfordert zudem die Kompetenz, adäquates Feedback zu geben und konstruktiv mit Konflikten umzugehen (vgl. Eisenbeiss et al., 2008, S. 256). In der Literatur wird zudem darauf verwiesen, dass der beziehungsorientierte Führungsansatz in bestimmten Situationen eine besondere Wirksamkeit entfalten kann. In diesem Kontext wird argumentiert, dass diese Art der Führung insbesondere in unsicheren und komplexen Umgebungen geeignet ist, da sie den Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, auf Veränderungen zu reagieren und neue Lösungen zu entwickeln (vgl. Liden et al., 2008, S. 284). Die Relevanz des beziehungsorientierten Führungsansatzes hat durch die fortschreitende Digitalisierung und die damit einhergehende Zunahme der virtuellen Zusammenarbeit weiter an Bedeutung gewonnen. In virtuellen Teams ist es für Führungskräfte schwieriger, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, da der persönliche Kontakt und damit auch nonverbale Signale wegfallen. In virtuellen Teams ist eine positive Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern jedoch von entscheidender Bedeutung, um Vertrauen aufzubauen und eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten (vgl. Levy & Hanges, 2011, S. 33). Daher ist es für Führungskräfte in der digitalen Arbeitswelt weiterhin empfehlenswert, auf den beziehungsorientierten Führungsansatz zu setzen und ihre Mitarbeiter individuell zu unterstützen und zu motivieren. Diesbezüglich kann der Einsatz digitaler Tools und Plattformen eine unterstützende Funktion einnehmen, indem er die Kommunikation und Zusammenarbeit erleichtert. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Verwendung solcher Tools nicht zu einer Überforderung oder Entfremdung der Mitarbeitenden führen sollte (vgl. Kluemper & Rosen, 2009, S. 59).

2.5 Interaktionstheorien

Innerhalb der Interaktionstheorien wird die gegenseitige Beeinflussung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als wesentlicher Faktor für den Führungserfolg hervorgehoben (vgl. Schreyögg & Koch, 2020, S. 525). Die sog. dyadische Füh-

Leitungstheorie legt dabei besonderen Wert auf die Analyse der Beziehung zwischen Führungskraft und Geführtem. Die Qualität dieser Beziehung variiert in Abhängigkeit von den individuellen Interaktionen und übt einen maßgeblichen Einfluss auf die Führungsdynamik aus. Im Rahmen der Forschung konnten zwei Hauptkategorien von Beziehungsqualität identifiziert werden (vgl. Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 338 ff.).

1. **Positive Beziehungen**, die durch gegenseitigen Respekt und Einfluss gekennzeichnet sind und als „In-Group“-Mitglieder bezeichnet werden, und
2. **Neutrale bis negative Beziehungen**, die durch Distanz und Kontrolle geprägt sind und als „Out-Group“-Mitglieder bezeichnet werden.

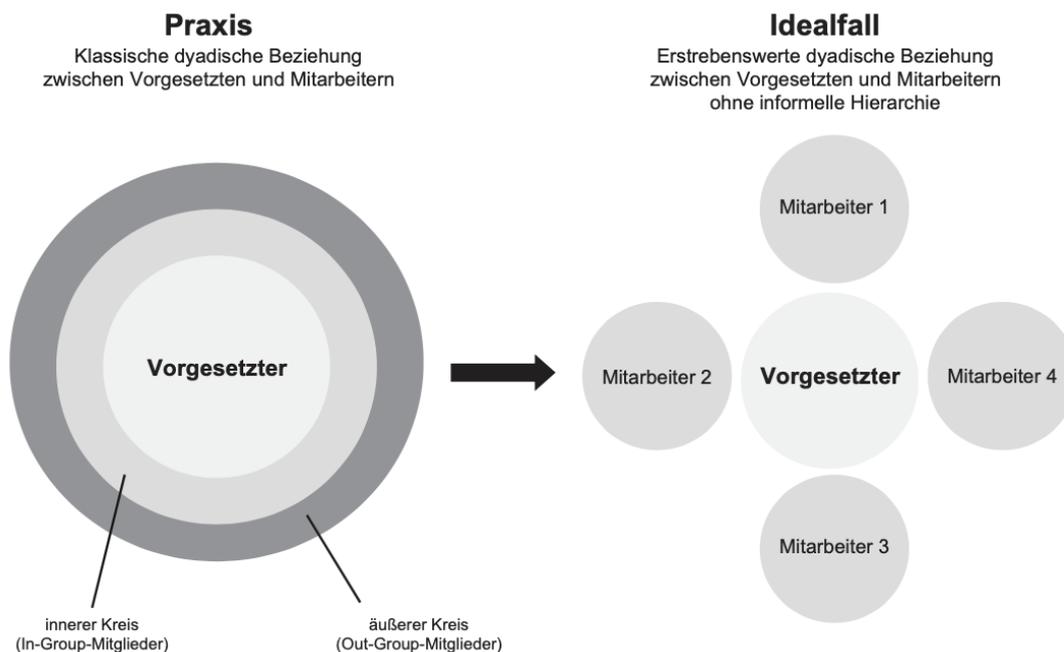


Abbildung 1: Dyadische Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (vgl. Peters, 2015, S. 31)

Informelle Hierarchien, wie beispielsweise In-Group- und Out-Group-Zugehörigkeiten, können sich negativ auf die Leistung einer Arbeitsgruppe auswirken. Eine gleichmäßig positive Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ist daher erstrebenswert, da sie die Bindung an die Organisation stärkt und das Konfliktpotenzial reduziert. Diesbezüglich ist anzumerken, dass eine derartige Vorgehensweise die Eigeninitiative der Mitarbeitenden fördert und zu einer gerechteren Verteilung von Verantwortung führt. Dennoch zeigen Führungskräfte häufig eine Tendenz, informelle Hierarchien zu tolerieren oder sogar zu fördern.

Dies erfolgt mit dem Ziel, Abstimmungen zu vereinfachen, die Anstrengungen der In-Group zu verstärken und sich selbst zu entlasten (vgl. Peters, 2015, S. 31). Die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie von Hollander erweitert die Interaktionstheorie, indem sie die gegenseitige Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter betont. Die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie von Hollander besagt, dass eine Führungskraft durch Leistung, Kompetenz und Loyalität Vertrauen erwirbt, welches sie nutzen kann, um von Gruppennormen abweichendes Verhalten zu zeigen und Veränderungsprozesse einzuleiten. In schwierigen Zeiten ist dieses Vertrauen von besonderer Bedeutung, da es die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Veränderung fördert (vgl. Hollander & Carnegie Institute of Technology, 1958, S. 117 ff.). Ein wesentlicher Bestandteil der Theorie ist das Einfluss-Prozess-Modell, welches die Wechselwirkungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter detailliert untersucht und erklärt, auf welche Art und Weise Führungskräfte ihre Mitarbeiter beeinflussen können, um gemeinsame Ziele zu erreichen und Hindernisse zu überwinden. Das Modell stellt einen Fortschritt in der Führungsforschung dar, indem es Faktoren wie die Hierarchieposition der Führungskraft und die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen im Führungsteam berücksichtigt.

2.6 Persönlichkeitstypenorientierte Leadership-Ansätze

Die Führung nach Persönlichkeitstypen berücksichtigt die individuellen Eigenschaften von Mitarbeitern und Führungskräften. Das von Riemann entwickelte Modell, welches auf den Grundängsten des Menschen basiert, erweist sich in diesem Kontext als nützlicher Ansatz (vgl. Riemann, 2022, S. 7 ff.). Das Modell differenziert zwischen vier Hauptängsten, welche die Ausprägung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale determinieren (vgl. Jung, 2017, S. 543 f.). Eine unausgewogene Betonung einer Angst kann zu neurotischen Zuständen führen, welche die Persönlichkeit beeinflussen. Es obliegt der Verantwortung von Führungskräften, die genannten Merkmale zu berücksichtigen, um das Potenzial ihrer Mitarbeiter in optimaler Weise zu nutzen.

1. **Schizoide Persönlichkeit:** Diese Personen zeigen eine ausgeprägte Angst vor Abhängigkeit und streben nach Unabhängigkeit. Soziale Interaktionen werden von dieser Personengruppe gemieden, was mitunter zu einer gewissen Arroganz führen kann. Führungskräfte sollten klare Ziele

setzen und eine sachliche Haltung einnehmen (vgl. Lelord & André, 2009, S. 158 ff.). Für die Besetzung von unabhängigen Arbeitsbereichen eignen sich schizoide Persönlichkeiten in besonderem Maße. Sie neigen dazu, Aufgaben zu delegieren, um den Kontakt zu minimieren (vgl. Jung, 2017, S. 548).

- 2. Depressive Persönlichkeit:** Die betreffende Person zeigt eine ausgeprägte Angst vor dem Verlust wichtiger Beziehungen und ein starkes Bedürfnis nach Nähe, was bei ihr zu Versagensängsten führt. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Führungskräfte ein hohes Maß an Empathie aufweisen, um diesen Mitarbeitern gerecht zu werden (vgl. Lelord & André, 2009, S. 192 ff.). In einem harmonischen Umfeld erweisen sie sich als zuverlässig, jedoch zeigen sie nur wenig Eignung für Führungsrollen (vgl. Jung, 2017, S. 544 ff.).
- 3. Zwanghafte Persönlichkeit:** Diese Personen neigen dazu, Veränderungen zu fürchten und streben nach Perfektion, was sie zu zögerlichen Entscheidungen veranlasst (vgl. Lelord & André, 2009, S. 105 ff.). Sie sind für präzise Aufgaben geeignet, jedoch weniger für kreative oder spontane Tätigkeiten. Die ausgeprägte Kontrollorientierung sowie die Risikoaversion dieser Personengruppe können sich hemmend auf die Unternehmensinitiative auswirken (vgl. Jung, 2017, S. 544 ff.).
- 4. Histrionische Persönlichkeit:** Diese Persönlichkeit zeichnet sich durch einen starken Drang nach Abwechslung und Anerkennung aus. Zudem ist sie kreativ und spontan, wobei auch eine gewisse Oberflächlichkeit und die Neigung zu unrealistischen Planungen zu beobachten sind. Sie eignen sich für die Mitarbeit in dynamischen Unternehmensbereichen, neigen jedoch zu Unbeständigkeit und mangelnder Beharrlichkeit, was die Führungsarbeit erschweren kann (vgl. Jung, 2017, S. 548).

2.7 New Leadership Approach

Der New Leadership Approach hat sich als moderner Führungsansatz etabliert, der traditionelle Führungsstile, die auf Kontrolle und Autorität basieren, ablöst. Der Ansatz betont die Beteiligung der Mitarbeitenden, die Zusammenarbeit und

das Empowerment. Nach Ahearne et al. (vgl. 2005, S. 193) basiert der New Leadership Approach auf drei wesentlichen Komponenten: einer klaren Vision und Mission, partizipativer Entscheidungsfindung sowie verstärkter Mitarbeiterbeteiligung. Innerhalb des hier dargestellten Ansatzes lassen sich vier wesentliche Führungsstile identifizieren, die von Führungskräften genutzt werden können, um die dargestellten Prinzipien in der Praxis umzusetzen.

- 1. Emotionale Führung:** Diese Form des Führens konzentriert sich auf situatives Führen durch die Anwendung emotionaler Intelligenz. Dies umfasst sowohl intrapersonelle Fähigkeiten (Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung) als auch interpersonelle Fähigkeiten (Empathie, soziale Fähigkeiten).
- 2. Transaktionale Führung:** Hierbei steht ein rationaler Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Vordergrund. Führungskräfte setzen klare Ziele und belohnen die Erreichung dieser Ziele durch materielle oder immaterielle Anreize.
- 3. Transformationale Führung:** Diese Art der Führung zielt darauf ab, die Motive, Werte und Ziele der Mitarbeiter zu transformieren, um sie zu herausragenden Leistungen zu motivieren. Führungskräfte inspirieren ihre Mitarbeiter, über sich hinauszuwachsen und innovative Wege zu finden.
- 4. Charismatische Führung:** Charisma schafft eine starke emotionale Bindung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern, was zur Hingabe und Loyalität der Mitarbeiter führt. Charismatische Führungskräfte nutzen ihre Persönlichkeit, um Vertrauen und Engagement zu fördern.

Die Kombination der genannten Führungsstile kann zu einer Erhöhung der Mitarbeiterbeteiligung und -motivation führen. Die Vorgesetzten definieren klare Ziele und Standards, überlassen den Mitarbeitenden jedoch die Freiheit, eigene Wege zu finden, um diese Ziele zu erreichen. Dies resultiert in einer gesteigerten Motivation und einem erhöhten Engagement der Mitarbeitenden, was sich wiederum positiv auf die Leistung des Teams auswirkt (vgl. Liden et al., 2008, S. 287). Ein weiterer wesentlicher Aspekt des New Leadership Approach ist die Förderung der Zusammenarbeit im Team. Führungskräfte sollten ein Umfeld schaffen, in dem effektive Zusammenarbeit und gegenseitiges Lernen der Mitarbeite

den möglich sind. Dies kann beispielsweise durch Team-Building-Übungen, regelmäßige Meetings und offene Kommunikation erreicht werden (vgl. Ahearne et al., 2005, S. 194). Der New Leadership Approach hat sich in der heutigen Geschäftswelt als bedeutsam erwiesen, da er die menschliche Seite der Führung betont und die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt. Dies resultiert in einer gesteigerten Leistung und Produktivität sowie in einem positiven Arbeitsumfeld. Die Einführung digitaler Technologien bedingt von Seiten der Führungskräfte die Förderung digitaler Kompetenzen sowie die Sicherstellung der erforderlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten (vgl. Choudhury et al., 2016, S. 448). Dies steht in engem Zusammenhang mit dem Konzept New Leadership Approach, welches die Einbindung und Selbstermächtigung der Mitarbeitenden betont. Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, bspw. durch die Bildung virtueller Teams und den Einsatz von Cloud Computing. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Vorteile dieser Technologien zu nutzen und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden nicht überfordert sind oder das Gefühl haben, abgehängt zu werden (vgl. Köffer & Urbach, 2018, S. 62). Der New Leadership Approach fördert das Engagement und die Zusammenarbeit, insbesondere in virtuellen Teams, sowie eine optimierte Kommunikation mittels digitaler Tools. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, dass sich die Mitarbeitenden als Teil des Teams fühlen, auch wenn sie nicht am selben Ort arbeiten (vgl. Levy & Hanges, 2011, S. 50). Die Digitalisierung eröffnet die Möglichkeit, den New Leadership Approach weiterzuentwickeln und an die Anforderungen der digitalen Arbeitswelt anzupassen.

3 Digitalisierung – Bedeutung und Konsequenzen

Die fortschreitende Digitalisierung führt zu grundlegenden Veränderungen in der Arbeitswelt, die sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringen. Unter Digitalisierung versteht man den Prozess der Umwandlung analoger Informationen in digitale Formate, welcher wiederum die Grundlage für die Entwicklung neuer Technologien und digitaler Prozesse bildet. Die Konsequenz hierfür ist eine zunehmende Automatisierung, welche zahlreiche manuelle Tätigkeiten ersetzt und Effizienzsteigerungen ermöglicht. Gleichzeitig gewinnen digitale Plattformen an Bedeutung und fördern neue Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation. Die Arbeitswelt, definiert als die Gesamtheit aller beruflichen Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen, wird dadurch dynamischer und flexibler. Dies erfordert jedoch eine fortlaufende Anpassung und Weiterbildung seitens der Unternehmen und der Beschäftigten, um den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden.

3.1 Digitalisierung und digitale Transformation

Die fortschreitende Digitalisierung und digitale Transformation haben zu einer signifikanten Veränderung der Arbeitswelt geführt (vgl. Franken, 2022, S. 321). Eine Analyse der genannten Auswirkungen erfordert zunächst eine Definition des Begriffs Digitalisierung. In der Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik werden zwei Hauptinterpretationen des Begriffs Digitalisierung vorgestellt (vgl. Hess, 2019, S. 2 ff.). In erster Linie bezeichnet der Begriff der Digitalisierung die technische Umwandlung von Informationen, die in analoger Form vorliegen, in ein digitales Format. Dies kann beispielsweise das Scannen von Dokumenten oder die Umwandlung von Tönen in digitale Dateien umfassen. Die modernere Interpretation des Begriffs beschreibt die Übertragung von Aufgaben auf Computer sowie die Automatisierung durch Informationstechnologien. Dies umfasst beispielsweise die Analyse von Nutzerverhalten oder die Bereitstellung maßgeschneiderter Unterstützungsdienste. Der Begriff der digitalen Transformation bezeichnet demgegenüber den durch Informationstechnologie induzierten Wandel in Organisationen, bei dem Kernprozesse, Kundeninteraktionen, Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle einer Anpassung unterzogen werden (vgl. Hess, 2019, S. 18). Die globale Diffusion digitaler Technologien manifestiert

sich in sämtlichen Aspekten des privaten und beruflichen Alltags. Die Nutzung digitaler Geräte wie Laptops und Mobiltelefone ist für die meisten Menschen zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Im Kontext der digitalen Transformation erfährt das Konzept von New Work eine hohe Relevanz. Dieses Konzept zielt darauf ab, Arbeitsmethoden auf Flexibilität, Selbstbestimmung und kollaborative Technologien auszurichten, um modernen Arbeitsanforderungen gerecht zu werden (vgl. Bergmann & Friedland, 2007, S. 11 ff.). Die fortschreitende Digitalisierung stellt ebenfalls ein zentrales Thema in Wirtschaft und Politik dar. So veranschaulicht z.B. Der Slogan "Digital First" des Bundestagswahlkampfes den Wunsch nach einer innovationsfreundlicheren Herangehensweise an die Digitalisierung. Technologische Fortschritte in Bereichen wie KI, Robotik und Sensorik resultieren in einer umfassenden Vernetzung sowie der Etablierung neuer Geschäftsmodelle, welche die bisherigen Strukturen verdrängen. Diese Entwicklungen bewirken eine signifikante Veränderung der Arbeitsmittel und -methoden sowie eine Zunahme des Einsatzes von KI-Systemen und Robotern in der Produktion und Dienstleistung. Die Digitalisierung fördert zudem die Flexibilisierung von Arbeitsort, -zeit und -inhalten, einschließlich der Möglichkeit der Telearbeit, der Bildung virtueller Teams sowie der Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Die genannten Veränderungen dienen der Anpassung der Arbeitswelt an die Bedürfnisse der Arbeitnehmer sowie die Anforderungen der globalisierten Wirtschaft, was eine Veränderung der Qualifikationsanforderungen zur Folge hat (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2019). Die fortschreitende Automatisierung zahlreicher Arbeitsprozesse führt gleichzeitig sowohl zu einer Steigerung der Effizienz als auch zu erhöhten Anforderungen an die Arbeitgeber sowie die Arbeitnehmer. Während einige die Flexibilität des Homeoffice als herausfordernd empfinden, haben andere von der Entlastung körperlich anstrengender Arbeiten durch Maschinen profitiert. Obgleich die Digitalisierung mit Herausforderungen einhergeht, eröffnet sie im Gegenzug vielversprechende Möglichkeiten zur Steigerung der Effizienz und Flexibilisierung. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind gleichermaßen gefordert, sich den neuen Anforderungen anzupassen, um die Vorteile der Digitalisierung nutzen zu können. In der Zusammenfassung lässt sich festhalten, dass die Digitalisierung die Arbeitswelt in grundlegender Weise transformiert hat. Die Digitalisierung eröffnet Möglichkeiten zur Steigerung der

Effizienz und Flexibilisierung der Arbeitswelt. Gleichzeitig stellt sie neue Anforderungen an die Qualifikationen der Arbeitskräfte sowie die Gestaltung von Arbeitsmodellen.

3.2 Relevanz der Digitalisierung für die Arbeitswelt

Die fortschreitende Digitalisierung hat in den vergangenen Jahrzehnten zu einer grundlegenden Transformation der Arbeitswelt geführt, welche nahezu alle Aspekte der Unternehmensführung und Arbeitsorganisation betrifft. Ihre Relevanz wird insbesondere ersichtlich bei der Optimierung von Arbeitsprozessen durch den Einsatz digitaler Tools und automatisierter Systeme. Die genannten Faktoren beschleunigen die Informationsverarbeitung, ermöglichen den Zugriff auf Echtzeitdaten und verbessern die Aufgabenkoordination. Gemäß Bordi et al. (vgl. 2018, S. 24) resultiert dies in einer gesteigerten Effizienz und einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit. Auch im Bereich der Kommunikation und Zusammenarbeit hat die Digitalisierung zu signifikanten Veränderungen geführt. Die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation und Zusammenarbeit, wie bspw. E-Mail, Instant Messaging, Videokonferenzen und Online-Dokumentenfreigaben, erlauben eine standortunabhängige und effiziente Kooperation. Dadurch werden eine nahtlose Teamarbeit, ein schneller Informationsaustausch sowie die Überwindung räumlicher und zeitlicher Grenzen gefördert (vgl. Bordi et al., 2018, S. 24). Gleichzeitig haben sich die Praktiken der Führung verändert. Virtuelle Teammanagement-Tools unterstützen Führungskräfte bei der Überwachung von Projekten, der Aufgabenverteilung sowie der Leistungsbewertung, was zu einer Verbesserung der Teamleistung beiträgt (vgl. Grote, 2012, S. 418 ff.). Die Automatisierung von Produktionsprozessen durch intelligente Maschinen führte jedoch nicht zu dem befürchteten massiven Abbau von Arbeitsplätzen. Vielmehr resultierte sie in einer grundlegenden Neudefinition von Berufsbildern und einer überraschend hohen Nachfrage nach Fachkräften mit neuen, spezialisierten Kompetenzen (vgl. Grote, 2012). In diesem Zusammenhang erhöht die Digitalisierung z.B. die zunehmende Nachfrage nach IT-Experten und Fachkräften mit ausgeprägten Soft Skills wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Dies verdeutlicht die wachsende Bedeutung des lebenslangen Lernens und der kontinuierlichen beruflichen Weiterentwicklung, um den Anforderungen des digitalen

Zeitalters gerecht zu werden. Flexible Arbeitsformen wie Homeoffice und Coworking Spaces bieten die Möglichkeit, Arbeit zeitlich und räumlich flexibler zu gestalten und damit die Work-Life-Balance zu verbessern. Gleichzeitig birgt diese Flexibilität die Herausforderung, dass die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen und die Gefahr der permanenten Erreichbarkeit steigt (vgl. Pfnür et al., 2023, S. 86 ff.). Des Weiteren gewinnen neue Arbeitskonzepte durch die Digitalisierung an Bedeutung, wie die Gig Economy und das Crowdfunding. Diese Modelle ermöglichen es Unternehmen, Aufträge über das Internet an selbstständige, unabhängige Arbeiter zu vergeben. Dies verschafft den Unternehmen Kostenvorteile, da sie keine Sozialabgaben zahlen und Fixkosten senken können. Gleichzeitig profitieren die Auftragnehmer von großer Flexibilität bei Arbeitsort und -zeit (vgl. Redaktionsteam, 2022). Diese Entwicklungen verdeutlichen die Bedeutung der Digitalisierung für die Arbeitswelt, da sie neue Arbeitsmodelle und Effizienzgewinne schafft (vgl. Arbeit 4.0, o. D.) Um die Chancen der Digitalisierung vollständig auszuschöpfen, müssen Unternehmen daher in moderne Technologien investieren und kontinuierlich in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren. Außerdem ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erforderlich, um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten und eine zukunftsfähige Arbeitswelt zu schaffen.

3.3 Treiber der Digitalisierung

Die allgegenwärtige Digitalisierung wird von einer Vielzahl von Einflussfaktoren geprägt, welche in ihrer Gesamtheit eine tiefgreifende Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft bewirken. Zu diesen Faktoren zählen technologische, ökonomische, soziokulturelle, politische, infrastrukturelle sowie globalisierungs- und innovationsbezogene Aspekte. Als zentraler Treiber der Digitalisierung kann der technologische Fortschritt identifiziert werden. Das Moore'sche Gesetz, welches eine Verdopplung der Rechenleistung von Computern alle zwei Jahre beschreibt, hat zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effizienz von Geräten geführt (vgl. Schaller, 1997, S. 52). Das Internet der Dinge (IoT) fördert die Vernetzung von Geräten, erleichtert die Datenerfassung und den Datenaustausch und ermöglicht die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie Effizienz-

steigerungen (vgl. Atzori et al., 2010, S. 2788). Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz und des maschinellen Lernens fördern die Automatisierung sowie datenbasierte Entscheidungsfindungen (vgl. Russell & Norvig, 2016, S. 28). Darüber hinaus führt die Globalisierung zu einer gesteigerten Relevanz digitaler Technologien, um räumliche Distanzen zu überwinden. Digitale Kommunikations- und Kollaborationstools eröffnen die Möglichkeit zur Zusammenarbeit in virtuellen Teams und im Homeoffice (vgl. Schallmo et al. 2022, S. 375 f.). Eine solide Infrastruktur stellt dabei eine grundlegende Voraussetzung dar, um die genannten Technologien und Entwicklungen effektiv nutzen zu können. Eine wesentliche Grundlage für die effektive Nutzung von IT-Ressourcen bilden schnelle und zuverlässige Internetverbindungen sowie Cloud Computing. Diese ermöglichen eine flexible und kostengünstige Ressourcenzuweisung (vgl. Armbrust et al., 2010, S. 51). Die genannten technologischen Entwicklungen haben einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensführung, da sie die Grundlage für die Analyse umfangreicher Datensammlungen sowie die Ableitung fundierter Entscheidungen darstellen. Ferner ermöglichen sie Führungskräften, Einblicke in die Leistung und das Verhalten der Mitarbeitenden zu gewinnen und auf individueller Ebene Unterstützung anzubieten (vgl. Schallmo et al., 2022, S. 375 f.). Auch ökonomische Faktoren sind von entscheidender Bedeutung. Die Implementierung digitaler Technologien führt zu einer Optimierung von Prozessen, einer Reduktion von Kosten sowie einer Steigerung der Produktivität, wodurch Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben (vgl. Brynjolfsson & Hitt, 2000, S. 25). In einer globalisierten Wirtschaft ist die Nutzung digitaler Technologien für Unternehmen unabdingbar, um Wettbewerbsvorteile zu generieren (vgl. Friedman, 2005, S. 48). Soziokulturelle Veränderungen stellen ebenfalls einen Faktor dar, der die Digitalisierung vorantreibt. Das Konsumentenverhalten hat sich durch die Nutzung mobiler Endgeräte, sozialer Medien und E-Commerce-Angebote grundlegend verändert. Dabei werden zunehmend digitale Interaktionen seitens Verbraucher erwartet (vgl. Hoffman & Novak, 1996, S. 51). Die Arbeitswelt erfährt eine Transformation durch digitale Werkzeuge und die Möglichkeit des Home-Office, was neue Arbeitsweisen und Anforderungen mit sich bringt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Erwartungen der sogenannten Digital Natives eine wesentliche Rolle spielen (vgl. Plekhanov et al., 2022, S. 109 f.). Politische und rechtliche

Rahmenbedingungen begünstigen die Digitalisierung, indem Regierungen spezifische Programme und Investitionen in die digitale Infrastruktur fördern (vgl. Ursula von der Leyen, 2020). Datenschutzgesetze wie die DSGVO setzen hierbei Standards für den Umgang mit digitalen Daten und fördern Vertrauen und Sicherheit (vgl. Voigt & Von Dem Bussche, 2017, S. 5). Auch die Faktoren Innovation und Forschung tragen maßgeblich zu der beschriebenen Entwicklung bei. Startups und Unternehmertum sind häufig die Treiber der Markteinführung disruptiver Technologien und Geschäftsmodelle (vgl. Blank & Dorf, 2012, S. 2). Die Investitionen in Forschung und Entwicklung resultieren folglich in neuen Technologien und Anwendungen, welche die Digitalisierung weiter vorantreiben. Die vielfältigen Treiber verstärken sich dabei gegenseitig, was zu einer Beschleunigung der Digitalisierung führt. Unternehmen und ihre Führungskräfte müssen daher effiziente und innovative Strategien entwickeln, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Dies gelingt bspw., indem sie die Digitalisierung zur Prozessoptimierung und Entwicklung neuer Produkte nutzen und ihre Mitarbeiter zur digitalen Transformation befähigen (vgl. Plekhanov et al., 2022, S. 85).

3.4 VUCA-Umwelt

In einem zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA-)Umfeld stehen sich Organisationen einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber, die ihre Fähigkeit, effektiv zu operieren und zu wachsen, erheblich beeinträchtigen können. Das VUCA-Umfeld ist durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet, welche sowohl externe als auch interne Geschäftsprozesse betrifft. Externe Faktoren wie schnelle Marktschwankungen, unvorhersehbare technologische Entwicklungen und globale wirtschaftliche Instabilität erschweren die langfristige Planung und Umsetzung unternehmerischer Strategien (vgl. Sarica, 2022, S. 18). Unter Marktvolatilität wird die Volatilität von Märkten verstanden, welche Unternehmen vor die Herausforderung stellt, auf sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse und Wettbewerbsbedingungen flexibel reagieren zu können. Technologische Entwicklungen, deren Verlauf sich nur schwer prognostizieren lässt, können für Unternehmen, die bestrebt sind, mit Innovationen Schritt zu halten und neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen, sowohl Chancen als auch

Herausforderungen darstellen. Die Komplexität der globalen Wirtschaftslandschaft stellt Unternehmen vor die Herausforderung, sich in einem Geflecht aus globalen Lieferketten und internationalen Vorschriften zurechtzufinden. Dies impliziert nicht nur ein effektives Risikomanagement, sondern auch die Kompetenz, Partnerschaften und Kooperationen zu initiieren, um auf diversen Märkten erfolgreich zu agieren. Für Führungskräfte hat dies zur Konsequenz, dass sie nicht nur die Kompetenz zur Bewältigung von Unsicherheit entwickeln müssen, sondern auch in der Lage sein sollten, auch in unsicheren Zeiten transparente Ziele zu kommunizieren und ihren Mitarbeitenden Stabilität und Orientierung zu bieten (vgl. Heller, 2018, S. 29). Die steigende Komplexität der Arbeitsinhalte erfordert von den Beschäftigten ein hohes Maß an Problemlösungskompetenz sowie die Fähigkeit, mit Ambiguität adäquat umzugehen. Die Arbeitsprozesse werden in zunehmendem Maße multidisziplinär und erfordern eine stärkere Zusammenarbeit über die traditionellen Grenzen von Abteilungen und Hierarchien hinweg. Dies bedeutet, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte die Fähigkeit besitzen müssen, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und innovative Lösungen zu entwickeln (vgl. Johansen, 2017, S. 60 ff.). Ein wesentliches Merkmal der VUCA-Umgebung ist die Schwierigkeit, aus einer Vielzahl von Datenquellen relevante Informationen zu extrahieren. Die Fülle an Informationen kann zu ineffizienten Entscheidungen führen, sofern Führungskräfte nicht in der Lage sind, klare Kommunikationskanäle zu etablieren und relevante Daten effektiv zu filtern und zu kommunizieren (vgl. Willkomm, 2021, S. 461). Auch die Organisationsstruktur sowie die Führungsdynamik sind von den Herausforderungen einer VUCA-Umgebung betroffen. Traditionelle, hierarchische Strukturen sowie rigide Befehlsketten wirken sich hemmend auf die Anpassungsfähigkeit und Agilität aus, die allerdings in einer sich rasch wandelnden Welt erforderlich sind. Unternehmen, die in einem VUCA-Umfeld erfolgreich agieren wollen, müssen eine Kultur fördern, die Offenheit, Vertrauen und Zusammenarbeit unterstützt. Dies erfordert die Notwendigkeit, dass Führungskräfte in die Lage versetzt werden, die Autonomie und Verantwortung ihrer Teams zu fördern, um eine schnelle Reaktion auf neue Herausforderungen zu ermöglichen (vgl. Mack et al., 2016, S. 3 ff.). Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Bewältigung des VUCA-Umfelds von Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz erfordert, der sowohl interne als auch

externe Herausforderungen berücksichtigt. Führungskräfte sind folglich gefordert, nicht nur interne Strukturen und Prozesse anzupassen, sondern auch auf externe Veränderungen zu reagieren, um den langfristigen Erfolg zu sichern und nachhaltiges Wachstum zu fördern.

3.5 Digitalisierung und Führung

In deutschen Unternehmen besteht eine signifikante Diskrepanz zwischen dem Anspruch und der tatsächlichen Umsetzung von digitalen Transformationsprozessen. Obgleich die Relevanz der Digitalisierung von Führungspersonen vielfach betont wird, fühlen sich zahlreiche von ihnen mit deren Bewältigung überfordert (vgl. Berg, 2018).

In vielen Führungsetagen wird mit der Digitalisierung gefremdet

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?*



27%

Manchmal fühle ich mich durch digitale Technologien **überfordert**.

Industrie: 26%
Dienstleistungen: 22%
Handel: 33%



10%

Ich würde lieber in einer **Welt ohne digitale Technologien** leben.

Industrie: 4%
Dienstleistungen: 10%
Handel: 15%

Abbildung 2: Sachstand zur Digitalisierung in den Führungsebenen (befragte Unternehmen n=604) (vgl. Bitkom, 2018)

Insofern ist der Erfolg der Digitalisierung in hohem Maße von der Art und Weise abhängig, wie Führungskräfte diese Transformation umsetzen. Diesbezüglich sei darauf verwiesen, dass Digital Leadership für alle Akteure im Unternehmen Gültigkeit besitzt, da eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung von der gesamten Organisation getragen werden muss (vgl. Item, 2024). Die fortschreitende Digitalisierung wirkt sich maßgeblich auf die Führung und Organisation von Teams aus. Die Integration digitaler Technologien in Arbeitsprozesse und Kommunikationssysteme eröffnet neue Chancen, birgt jedoch auch Herausforderungen. Eine wesentliche Auswirkung ist die gesteigerte Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen. Die Möglichkeit für Führungskräfte, mittels digitaler

Tools jederzeit auf Daten zuzugreifen, erlaubt eine fundierte Entscheidungsfindung sowie eine objektivere Leistungsmessung der Mitarbeitenden. Dies eröffnet die Möglichkeit für ein gezieltes Coaching und präzises Feedback. Des Weiteren ist eine Transformation der Methoden der Kommunikation und Kooperation durch die Digitalisierung zu beobachten. Die Zusammenarbeit über geografische Grenzen hinweg wird durch neue Formen wie virtuelle Meetings und Online-Kollaborationstools erleichtert. Die genannten Veränderungen bedingen demnach die Entwicklung neuer Kompetenzen seitens der Führungskräfte, um eine effektive virtuelle Kommunikation zu gewährleisten und den Teamzusammenhalt zu fördern (vgl. Fara & Olbert-Bock, 2022, S. 44). Zusätzlich ermöglicht die Digitalisierung die Realisierung flexibler Arbeitsmodelle. Die Realisierung von Homeoffice, mobilem Arbeiten und flexiblen Arbeitszeiten ist durch den Einsatz digitaler Technologien möglich. Folglich sind Führungskräfte gefordert, ihre Arbeitsorganisation und Führung anzupassen. Die Fähigkeit zur Führung von Mitarbeitern auf Distanz sowie der Aufbau von Vertrauen und die Etablierung klarer Kommunikationswege werden für Führungskräfte somit zu essenziellen Anforderungen. Ebenso wichtig ist eine Verlagerung des Fokus von der reinen Anwesenheit auf die Ergebnisse sowie eine Bewertung der Leistung anhand messbarer Ziele erforderlich (vgl. Hermeier et al., 2018, S. 126). Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Digitalisierung ist die Automatisierung. Die Ausführung routinemäßiger Tätigkeiten durch künstliche Intelligenz und Robotik ermöglicht eine effizientere und fehlerfreie Arbeitsweise. In der Konsequenz können sich Führungskräfte verstärkt auf strategische Aufgaben sowie die Förderung ihrer Mitarbeitenden konzentrieren (vgl. Pflügler, 2021, S. 98 f.). In Anbetracht der aufgezeigten Herausforderungen und Chancen lassen sich zwei Szenarien ableiten, wie Führungskräfte die Digitalisierung vorantreiben können:

1. Vorhandene Führungspersönlichkeiten übernehmen die Digitalisierungsaufgabe:

- **Chief Executive Officer (CEO):** Der CEO erkennt die Bedeutung der Digitalisierung für die Unternehmensstrategie und kann entweder als Innovator agieren oder den digitalen Wandel unterstützen und moderieren.

- **Chief Marketing Officer (CMO):** Der CMO treibt die Digitalisierung der Produkte und Services voran.
- **Chief Technology Officer (CTO):** Der CTO konzentriert sich auf die Digitalisierung der Unternehmensprozesse und fördert ablauforientierte Veränderungen (vgl. Kollmann, 2020, S. 25).

2. Neue Führungspersönlichkeiten werden für Digital Leadership eingestellt:

- **Chief Information Officer (CIO):** Verantwortlich für die strategische und operative Entwicklung der Digitalstruktur mittels IT, fokussiert sich auf die Umsetzung des aktuellen Geschäftsmodells.
- **Chief Digital Officer (CDO):** Entwickelt neue digitale Geschäftsmodelle und passt bestehende an neue Rahmenbedingungen an. Der CDO steuert die digitale Transformation und integriert digitale Prozesse, Services, Produkte sowie digitale Kultur und Know-how in das Unternehmen (vgl. Kollmann, 2020, S. 26).

Unabhängig davon, welche Führungskraft die Rolle des Digital Leaders letztlich übernimmt, sind bestimmte Anforderungen essenziell. Ein Digital Leader sollte zum einen über Entscheidungsmacht verfügen, als Bindeglied zwischen Führungskräften und Mitarbeitern agieren. Und zum anderen eine übergeordnete Strategie und Vision entwickeln, agil und flexibel auf Veränderungen reagieren. Sowie eine positive Fehlerkultur vorleben und Veränderungspläne mit Vertrauen und Empathie kommunizieren (vgl. Kollmann, 2020, S. 28). Letztlich ist maßgeblich, dass die Führungskraft die digitale Transformation aktiv gestaltet und vorlebt. Die betreffende Führungskraft muss bestehende Geschäftsmodelle und Strukturen digital transformieren sowie neue digitale Geschäftsmodelle und Strategien entwickeln. Hier ist festzuhalten, dass eine erfolgreiche Verankerung der Digitalisierung im gesamten Unternehmen nur durch die zuvor genannten Maßnahmen gewährleistet werden kann (vgl. Kollmann, 2020, S. 29).

4 Leadership – Digital Leadership

Die gegenwärtige digitale Ära bringt neue Anforderungen mit sich, denen sich Führungskräfte stellen müssen. Im Folgenden werden die grundlegenden Konzepte von Leadership sowie deren Weiterentwicklung durch die Digitalisierung beleuchtet. Im Rahmen dieser Untersuchung wird analysiert, inwiefern traditionelle Führungsansätze durch den Einsatz digitaler Technologien und neuer Arbeitsmethoden ergänzt werden können. In diesem Kontext erweist sich das Element des Vertrauens als von entscheidender Bedeutung, insbesondere im Kontext virtueller Teams. In der Folge erfolgt eine Analyse der maßgeblichen Einflussfaktoren auf das Digitale Leadership, wobei insbesondere technologische Fortschritte und gesellschaftliche Veränderungen Berücksichtigung finden.

4.1 Leadership

Die Thematik Leadership stellt in Unternehmen ein zentrales Thema dar, welches sich im Verlauf der vergangenen Jahre signifikant gewandelt hat. Der Begriff bezeichnet den Prozess der zielgerichteten Leitung von Individuen und Gruppen in Organisationen zur Erreichung der Unternehmensziele (vgl. Helmold, 2021, S. 49 ff.). Leadership umfasst hierbei strukturierte Methoden und Verhaltensweisen, die sich von Management unterscheiden. Letzteres fokussiert sich auf die Gestaltung und Lenkung sozio-technischer Systeme bzw. Unternehmen, wobei sich Leadership vielmehr mit einem prozessualen und zeitbezogenen Ansatz beschäftigt (vgl. Franken, 2019, S. 4). Des Weiteren wird Leadership oftmals auch als Prozess definiert, eine Gruppe von Menschen zu motivieren und zu führen, um gemeinsam an der Erreichung gemeinsamer Ziele zu arbeiten (vgl. Helmold & Samara, 2019, S. 155). Ein Leader ist demnach diejenige Person innerhalb einer Gruppe, die durch eine Kombination aus Persönlichkeit und Führungsqualitäten andere dazu bringt, seinen Anweisungen zu folgen. Ein wesentlicher Aspekt von Leadership ist die Differenzierung zwischen formaler und informaler Führung. Die formale Führung basiert auf der Organisationsstruktur, während die informale Führung durch persönliche Beziehungen und Einflussnahme außerhalb der Hierarchie erfolgt. Leadership ist jedoch stets organisations- und situationsbezogen und muss an den aktuellen betriebswirtschaftlichen, sozio-kulturellen und technischen Zustand der Organisation angepasst werden (vgl. Helmold,

2022, S. 1). Darüber hinaus kann eine Differenzierung von Führungsstilen in traditionell oder modern vorgenommen werden, wobei sich die beiden Ansätze maßgeblich unterscheiden. Während traditionelle Führung durch Hierarchien und formale Machtverhältnisse gekennzeichnet ist, basiert New Leadership auf flachen Hierarchien, Flexibilität und Zusammenarbeit. Der Ansatz betont die Bedeutung emotionaler Intelligenz, partizipativer Entscheidungsfindung und offener Kommunikation. Dabei übernehmen Führungskräfte die Rolle von Coaches oder Mentoren (vgl. Dopheide, 2020). Die Relevanz von Home-Office, digitaler Kommunikation und agilen Arbeitsmethoden hat den bereits stattfindenden Wandel in der Führung weiter verstärkt. Insbesondere die Führung aus der Distanz (Remote Leadership) heraus bedingt eine transparente Kommunikation, um den Zusammenhalt und die Kooperation innerhalb des Teams zu fördern (vgl. Lippold, 2019, S. 24 ff.). Die Pandemie des Corona-Virus stellte die Führung vor neue Herausforderungen, da sie eine schnelle Anpassung an veränderte Bedingungen sowie eine einfühlsame, kommunikative Führung erforderte (vgl. Helmold, 2022, S. 8). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich New Leadership von traditioneller Führung insbesondere in der Herangehensweise an Veränderung und Innovation unterscheidet. Traditionelle Führung erfolgt in der Regel in einer von oben nach unten gerichteten, top-down-orientierten Weise, während New Leadership einen kollaborativen Ansatz fördert, der die Innovationskraft und Mitarbeiteridentifikation stärkt.

4.2 Digital Leadership

Die Relevanz von Digital Leadership, z. Dt. „digitale Führung“, nimmt in der heutigen Unternehmenswelt kontinuierlich zu. Um eine umfassende Begriffserklärung zu erhalten, ist es erforderlich, die Definitionen der Begriffe „digital“ und „Führung“ zu betrachten. Der Begriff „digital“ wird gemäß der Online-Ausgabe des Duden mit digitaler Technik und Verfahren assoziiert (vgl. Duden.de, 2023). Demgegenüber bezeichnet der Begriff „Führung“ die zielgerichtete Einflussnahme auf Personen oder Gruppen (vgl. Rosenstiel et al., 2020, S. 19) und umfasst sowohl die Unternehmens- als auch die Personalführung (vgl. Bea & Schweitzer, 2011, S. 25). Die dargelegten Definitionen verdeutlichen, dass Digital

Leadership über die traditionellen Führungskonzepte hinausgeht und neue Perspektiven in der Unternehmensführung eröffnet. Im Folgenden soll eine detaillierte Betrachtung der konkreten Aspekte von Digital Leadership erfolgen. Es umfasst die Förderung von Individuen und Gruppen, um sowohl aktuelle als auch zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Yukl definiert (vgl. 2013, S. 7) Führung als einen Prozess, durch den andere Personen beeinflusst und ihre Anstrengungen auf ein gemeinsames Ziel hin koordiniert werden. In Bezug auf die Betrachtung von Digital Leadership lassen sich dabei drei Ebenen unterscheiden: Unternehmensführung, Mitarbeiterführung und Selbstführung (vgl. Bruch et al., 2006, S. 5 ff.). Jede dieser Ebenen ist durch spezifische Schwerpunkte und Anforderungen gekennzeichnet, wobei Selbstführung für alle Führungsebenen von zentraler Bedeutung ist. Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der bereits im vorherigen Kapitel s.o. thematisiert wurde, soll an dieser Stelle einer weiteren Vertiefung unterzogen werden. Hierbei handelt es sich um die Differenzierung zwischen Management und Leadership bzw. zwischen Führen und Managen.

FÜHREN	MANAGEN
Konzentration auf Menschen	Konzentration auf Prozesse
Wo soll es hingehen?	Wie regeln wir das Alltagsgeschäft?
Persönliche Autorität	Funktionale Autorität (Wissen) oder positionale Autorität (Amt)
Vorbild	Verwalter, Organisator
Übergeordnete und langfristige Ziele	Mittel- und kurzfristige Ergebnisse
In die Zukunft führen	Die Gegenwart bewältigen
Visionär	Pragmatiker
Menschen fördern	Aufgaben zuweisen
Inspirieren	Anweisen und kontrollieren
Strategien entwickeln	Für Umsetzung sorgen
Wichtiges	Dringliches

Abbildung 3: Führen vs. Managen (vgl. Gasche, 2018, S. 12)

Management bezeichnet in der Regel die Unternehmensführung, während Leadership die Menschenführung umfasst (vgl. Blessin & Wick, 2017, S. 115). Eine klare Trennung zwischen Leader und Manager ist jedoch nicht sinnvoll, da ein Leader auch Managementfähigkeiten benötigt und umgekehrt. Besonders in Umbruchssituationen sind mehr Leader als Manager gefragt, was den Fokus dieser Arbeit auf Leader legt (vgl. Hinterhuber & Krauthammer, 2014, S. 12 f.). Folglich lässt sich die praktische Relevanz von Digital Leadership in der Kombination traditioneller Managementfähigkeiten mit der Integration digitaler Technologien beobachten. Laut Buhse (vgl. 2014, S. 230) besteht die Herausforderung für Führungskräfte darin, klassische Managementansätze mit den Mustern des Internets zu verbinden. Führungskräfte sind folglich gefordert, sich nicht nur an die raschen Veränderungen der digitalen Welt anzupassen, sondern auch bewährte Führungsprinzipien zu bewahren. Dies impliziert die Notwendigkeit, technisches Wissen zu erwerben sowie die Fähigkeit zu entwickeln, Mitarbeiter zu inspirieren und zu motivieren, um die Unternehmensziele zu erreichen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Digital Leadership die Führung in Zeiten der digitalen Transformation beschreibt und den Einfluss digitaler Technologien auf die Führung betont. Die Begriffe "New Leadership" und "Führung 2.0" veranschaulichen die Notwendigkeit dieser transformierten Führungskonzepte (vgl. Bryman, 1992, S. 91; Aron-Weidlich, 2012, S. 5). Praktische Beispiele wie Google und Amazon veranschaulichen, dass effektive digitale Führung nicht nur Prozesse optimieren, sondern auch eine offene und innovative Unternehmenskultur fördern kann. Folglich stellt die Beherrschung digitaler Führungsprinzipien eine wesentliche Kompetenz dar, um in der modernen Geschäftswelt zu bestehen.

4.3 Vertrauen in einer digitalisierten Arbeitswelt

In einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt spielt das Vertrauen in Führungskräfte eine zentrale Rolle für den Erfolg von Unternehmen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Angesichts der virtuellen Kommunikation und der Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gewinnt Vertrauen dabei noch mehr an Bedeutung (vgl. Piercy & Rich, 2019, S. 312). Daher wird in diesem Abschnitt die Bedeutung von Vertrauen in Führungskräfte und dessen Auswirkungen auf Leistung und Wohlbefinden in einer digitalisierten Arbeitswelt untersucht. Vertrauen

ist eine zentrale Komponente erfolgreicher Führung und bezieht sich auf die Erwartung der Mitarbeiter, dass ihre Führungskräfte kompetent, integer und fürsorglich handeln (vgl. Grote, 2021, S. 118). Besonders in der digitalisierten Arbeitswelt, in der persönlicher Kontakt eingeschränkt ist, müssen Führungskräfte Vertrauen aufbauen und aufrechterhalten. Forschungen zeigen, dass Vertrauen in Führungskräfte positive Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit, Engagement und Leistung der Mitarbeiter haben (vgl. Dirks & Ferrin, 2002, S. 405). Transparenz und Offenheit sind daher in der Kommunikation essenziell, um Missverständnisse zu vermeiden und Mitarbeiter besser einzubinden (vgl. Eisenbeiss et al., 2008, S. 786). Des Weiteren sollten Führungskräfte klare und verständliche Informationen bereitstellen und regelmäßig mit ihren Mitarbeitern kommunizieren. Durch offene Kommunikation fühlen sich Mitarbeiter besser informiert und eingebunden. Zudem ist die Verlässlichkeit der Führungskräfte in der digitalen Arbeitswelt von großer Bedeutung. Mitarbeiter müssen darauf vertrauen können, dass ihre Führungskräfte ihre Versprechen einhalten und verlässlich handeln (vgl. Colquitt et al., 2007, S. 602). Dies gilt insbesondere in virtuellen Teams, in denen die Zusammenarbeit über digitale Kanäle erfolgt. Ein wesentlicher Aspekt für das Vertrauen in Führungskräfte ist daher die empathische Berücksichtigung der Sorgen und Bedenken der Mitarbeiter. Die mit der digitalen Transformation verbundenen Unsicherheiten und Herausforderungen können Ängste und Zweifel auslösen. Führungskräfte, die empathisch sind und die Sorgen der Mitarbeiter ernst nehmen, können hierbei das Vertrauen stärken und ein unterstützendes Arbeitsumfeld schaffen. Neben dem Vertrauen in die Führungskräfte spielen der Einsatz digitaler Tools und die Förderung digitaler Weiterbildung eine entscheidende Rolle. Der gezielte Einsatz digitaler Tools kann die Zusammenarbeit und Effizienz verbessern und den Mitarbeitern ermöglichen, flexibler und produktiver zu arbeiten (vgl. Chesbrough & Spohrer, 2006, S. 32). Eine Studie von Carter aus dem Jahr 2008 (vgl. 2008, S. 188) zeigt, dass der Einsatz digitaler Tools positive Auswirkungen auf Arbeitsleistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter hat. Digitale Werkzeuge erleichtern die Kommunikation und Zusammenarbeit. Kollaborative Plattformen, Projektmanagement-Software und Videokonferenz-Tools ermöglichen es Mitarbeitern, über geografische Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten und effektiv zu kommunizieren. Daher stärkt der Einsatz solcher Tools das Vertrauen in die Führungskräfte, da sie eine reibungslose Zusammenarbeit

und schnellen Informationsaustausch ermöglichen. Ein effektiver Ansatz zur Stärkung des Vertrauens in Führungskräfte könnte zudem in der regelmäßigen Organisation informeller virtueller Meetings bestehen. Diese Meetings sollten nicht nur geschäftliche Themen behandeln, sondern auch persönliche Einblicke der Führungskräfte ermöglichen und den Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, Fragen zu stellen und Feedback zu geben. So kann das Vertrauen weiter gestärkt und eine positive Arbeitsatmosphäre gefördert werden. Digitale Weiterbildung ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt, um den Anforderungen der digitalisierten Arbeitswelt gerecht zu werden. Digitale Technologien entwickeln sich rasant weiter, und Mitarbeiter müssen ihre digitalen Kompetenzen kontinuierlich ausbauen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Cascio & Boudreau, 2011, S. 259). Daher sollten Unternehmen digitale Weiterbildungsprogramme und Schulungen anbieten, um ihren Mitarbeitern die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse im Umgang mit digitalen Werkzeugen und Technologien zu vermitteln. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass der erfolgreiche Einsatz digitaler Werkzeuge und die digitale Weiterbildung nicht nur von der Technologie, sondern auch von der Bereitschaft und Offenheit der Mitarbeiter abhängt (vgl. Lepak & Snell, 1999, S. 823). Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung einer Kultur des Lernens und der digitalen Innovation. Sie sollten ihre Mitarbeiter ermutigen und unterstützen, digitale Werkzeuge zu nutzen und sich aktiv an der digitalen Weiterbildung zu beteiligen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der gezielte Einsatz digitaler Tools und die Förderung digitaler Weiterbildung das Vertrauen in die Führungskräfte stärken kann, indem sie die Zusammenarbeit und Kommunikation erleichtern und den Mitarbeitern die Kompetenzen vermitteln, die sie benötigen, um in einer digitalisierten Arbeitswelt erfolgreich zu sein.

4.4 Zentrale Einflussfaktoren auf das Digital Leadership

Die digitale Transformation, die vor allem durch innovative Technologien vorangetrieben wird, zwingt Unternehmen dazu, ihr Leadership grundlegend anzupassen. Neben diesen technologischen Entwicklungen sind jedoch weitere zentrale Einflussfaktoren entscheidend, um die Herausforderungen und Chancen für das Digital Leadership vollständig zu erfassen. Entscheidend sind zunächst die Tech-

nologien. Diese lassen sich mit dem Akronym SMACT prägnant zusammenfassen: Social (soziale Netzwerke wie Facebook), Mobile (Mobilität durch Smartphones), Analytics (Big Data und deren Auswertung), Cloud (ortsunabhängiges Arbeiten durch Cloud-Lösungen) und Things (Vernetzung von Gegenständen wie im Smart Home) (vgl. Müller, 2018; Tank, 2015). Darüber hinaus spielen spezifische Technologien wie KI, IoT, Industrie 4.0 und Quantencomputing eine zentrale Rolle (vgl. Petry, 2019, S. 27). Diese Technologien haben nicht nur das Wettbewerbsumfeld verändert, sondern auch die Art und Weise, wie Unternehmen geführt werden müssen. Ein herausragendes Beispiel ist WhatsApp, das im Jahr 2014 mit nur rund 60 Mitarbeitern 400 Millionen Nutzer erreichte und sich seitdem zu einem der weltweit führenden Messaging-Dienste entwickelt hat und damit traditionelle Telekommunikationsanbieter verdrängt hat (vgl. Schmidt, 2014; Statista, 2024). Diese rasante Entwicklung zeigt, dass Unternehmen ihre Geschäftsmodelle und Managementstrategien kontinuierlich anpassen müssen, um im Wettbewerb erfolgreich zu bleiben. Darüber hinaus hat das Konzept der VUCA-Welt großen Einfluss auf Digital Leadership. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität sind zentrale Aspekte, auf die Führungskräfte flexibel reagieren müssen. Diese Begriffe beschreiben die dynamischen und oft unvorhersehbaren Veränderungen, welche bereits im Kapitel 3.4 ausführlich behandelt wurden. Neben diesen technologischen und dynamischen Faktoren sind auch gesellschaftliche Einflüsse von großer Bedeutung für Digital Leadership. Diversity, welche die Vielfalt der Belegschaft hinsichtlich Alter, Geschlecht, Religion und sexueller Orientierung beschreibt, ist in diesem Kontext ein zentrales Thema. Unternehmen müssen die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen dieser vielfältigen Gruppen berücksichtigen, einschließlich des Zusammenspiels verschiedener Generationen und kultureller Unterschiede (vgl. Bendel, 2021).

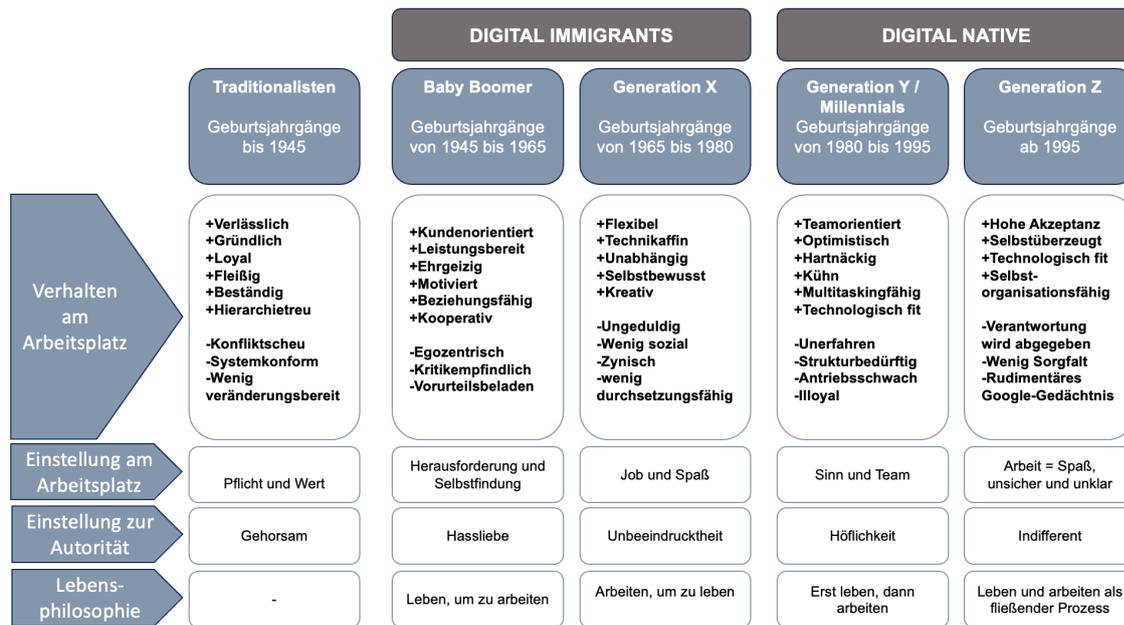


Abbildung 4: Arbeitsverhalten von verschiedenen Generationen (i. A. a. Klaffke, 2014, S. 12)

Darüber hinaus spiegelt der Wertewandel den wachsenden Wunsch nach Individualität und flexiblen Arbeitsmodellen wider. Arbeitnehmer bevorzugen eine bessere Work-Life-Balance und wechseln häufiger den Arbeitgeber. Verstärkt werden diese Veränderungen durch die zunehmende Bedeutung der Sharing Economy und ein gestiegenes Nachhaltigkeitsbewusstsein, welche die Erwartungen der Kunden an maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen beeinflusst (vgl. Mertens, 2023). Gleichzeitig stellt der demografische Wandel das Digital Leadership vor große Herausforderungen. Prognosen zeigen, dass in Deutschland bis 2060 rund 5 Millionen Arbeitskräfte fehlen werden, was die Personalgewinnung und -bindung erheblich erschweren wird. Unternehmen müssen daher neue Strategien entwickeln, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, da traditionelle Karrieremodelle und Arbeitsstrukturen zunehmend unzureichend sind (vgl. IAB, 2023). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass erfolgreiches Digital Leadership eine umfassende Anpassung an technologische, ökologische und gesellschaftliche Veränderungen erfordert.

5 Kompetenzen und Führungsansätze eines Digital Leaders

Die Rolle des Digital Leaders wird in der heutigen technologieorientierten Welt immer wichtiger. In diesem Abschnitt werden die Schlüsselkompetenzen untersucht, die einen effektiven Digital Leader auszeichnen. Dabei werden sowohl die erforderlichen Fähigkeiten als auch aktuelle Führungsansätze im Digitalzeitalter beleuchtet. Es wird untersucht, wie moderne Führungskräfte die digitale Transformation erfolgreich gestalten und welche Ansätze sie nutzen, um in einem sich ständig verändernden Umfeld erfolgreich zu sein. Außerdem werden die spezifischen Herausforderungen bei der Führung digitaler Teams beleuchtet und die Stärken und Schwächen einer digitalen Führungskraft analysiert, um ein umfassendes Verständnis dieser wichtigen Rolle aufzubauen.

5.1 Digital Leader

In der heutigen, durch raschen technologischen Wandel geprägten Welt erfährt das Konzept Digital Leader eine zunehmende Bedeutung. Ein Digital Leader ist eine Führungskraft, die die Verantwortung für die Initiierung und Steuerung des digitalen Wandels in einer Organisation trägt. Diese Rolle erfordert nicht nur ein tiefes Verständnis moderner Technologien, sondern auch die Fähigkeit zur proaktiven Steuerung des Wandels sowie zur Förderung einer Innovationskultur (vgl. Westerman et al., 2014, S. 23). Die Rolle des Digital Leaders erfordert eine Reihe von Schlüsseleigenschaften. In erster Linie ist hier das technische Wissen zu nennen. Er muss fundierte Kenntnisse in Technologien wie künstliche Intelligenz, Big Data, IoT und Cloud Computing aufweisen, um technologische Trends strategisch nutzen zu können (vgl. Kane et al., 2015, S. 11 ff.). Als zweite Eigenschaft ist eine visionäre und strategische Denkweise zu nennen. Digital Leader zeichnen sich durch eine visionäre und strategische Orientierung aus. Des Weiteren entwickeln sie eine klare Vision für die digitale Zukunft und setzen realistische Ziele, um diese zu erreichen. Dabei inspirieren und motivieren sie das gesamte Team (vgl. Sousa & Rocha, 2019, S. 360). Drittens: Anpassungs- und Lernfähigkeit. Die digitale Welt ist durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet, weshalb ein Digital Leader über die Fähigkeit zur Flexibilität und zum Lernen verfügen muss, um sich neuen Herausforderungen erfolgreich stellen zu können. Als vierten

Punkt ist die Zusammenarbeit und Vernetzung zu nennen. Außerdem fördert er die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch innerhalb sowie außerhalb der Organisation durch den Einsatz digitaler Tools (vgl. Avolio et al., 2014, S. 110). Schließlich ist eine ausgeprägte Kundenorientierung erforderlich. Ein Digital Leader stellt sicher, dass die Bedürfnisse der Kunden im Mittelpunkt stehen und dabei digitale Lösungen entwickelt werden, die den Kundennutzen maximieren (vgl. Schwab, 2017, S. 65). Um die Rolle des Digital Leaders weiter zu beleuchten, ist es wichtig, die verschiedenen Aufgabenbereiche zu betrachten. Zu den Aufgaben eines Digital Leaders gehören die digitale Strategieentwicklung, das Change-Management, die Innovationsförderung, das Ressourcenmanagement und die datengestützte Entscheidungsfindung. Die Entwicklung einer umfassenden digitalen Strategie, die auf die Unternehmensziele abgestimmt ist, ist dabei von zentraler Bedeutung. Ebenso wichtig ist die Steuerung und Begleitung von Veränderungsprozessen, um die Organisation erfolgreich an den digitalen Wandel anzupassen. Ein weiterer wesentlicher Aufgabenbereich ist die Schaffung eines innovationsfördernden Umfelds durch geeignete Methoden und Prozesse (vgl. Petry, 2019, S. 65 ff.). Dazu gehört der effiziente Einsatz von personellen, technologischen und finanziellen Ressourcen, um die digitalen Ziele zu erreichen. Schließlich muss ein Digital Leader Datenanalysen und Business Intelligence nutzen, um fundierte Entscheidungen zu treffen und so die Unternehmensleistung zu verbessern. Dabei stehen die Digital Leader auch vor zahlreichen Herausforderungen. Dazu gehören die technologische Komplexität und die schnelle Entwicklung neuer Technologien. Sie müssen daher stets auf dem Laufenden bleiben. Ein weiterer Aspekt ist der Widerstand gegen Veränderungen, der durch effektive Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter überwunden werden muss (vgl. Kreuzer et al., 2016, S. 177). Darüber hinaus ist die Sicherstellung der Integrität und Vertraulichkeit von Daten von zentraler Bedeutung. Ein Digital Leader sollte daher Strategien entwickeln, um Cybersicherheitsrisiken zu minimieren (vgl. Schwab, 2017, S. 67). Abschließend ist festzuhalten, dass Digital Leader für die digitale Transformation von entscheidender Bedeutung sind. Sie müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiter verstehen und technologisch affin, innovativ, kommunikativ und analytisch sein. Ihre Rolle erfordert vielfältige Kompetenzen, die über

technisches Wissen hinausgehen. Im folgenden Abschnitt werden die spezifischen Kompetenzen eines Digital Leaders näher erläutert, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalstrategie notwendig sind (vgl. Kane et al., 2015, S. 25).

5.2 Analyse der Kompetenzfelder

Ein Digital Leader zeichnet sich durch eine Vielzahl von Kompetenzen aus, welche es ihm ermöglichen, in der digitalen Arbeitswelt effektiv zu agieren und den digitalen Wandel in seinem Unternehmen maßgeblich voranzutreiben. Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, ist das Verständnis dieser Kompetenzen von entscheidender Bedeutung. Die Kompetenzfelder eines Digital Leaders gliedern sich in Kernkompetenzen, die das Fundament für eine erfolgreiche Führung in der digitalen Arbeitswelt und die effektive Gestaltung des digitalen Wandels bilden, sowie in wesentliche Zusatzkompetenzen (vgl. Groß, 2018, S. 188 ff.). Die Zusatzkompetenzen ergänzen dabei, die bereits bekannten traditionellen Kompetenzen eines Leaders. Im Folgenden werden die erforderlichen Kern- und Zusatzkompetenzen eines Digital Leaders dargestellt.

Kernkompetenzen eines Digital Leaders

1. Technologische Kenntnisse und Verständnis

- **Technologieaffinität und Trends:** Ein Digital Leader sollte umfassendes Wissen über digitale Technologien und deren aktuelle Entwicklungen besitzen. Dies umfasst nicht nur spezifische Tools und Plattformen, sondern auch die Fähigkeit, deren Potenzial zur Effizienzsteigerung und Schaffung von Wettbewerbsvorteilen im Unternehmenskontext zu erkennen und zu nutzen (vgl. Proll, 2023, S. 1262).
- **Technologieintegration und Kundenorientierung:** Die Fähigkeit, neue Technologien nahtlos in bestehende Systeme und Prozesse zu integrieren, ist entscheidend. Der Digital Leader sollte sicherstellen, dass digitale Lösungen effektiv in die bestehende Infrastruktur des Unternehmens eingebunden werden und gleichzeitig die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden berücksichtigen. Dies bedeutet, dass die Technologieintegration darauf abzielt, die Kundenbedürfnisse zu erfüllen und langfristige Beziehungen zu fördern.

2. Datenkompetenzen

- **Datenanalyse und Entscheidungsfindung:** Die Fähigkeit, relevante Daten zu sammeln, zu analysieren und auf Basis dieser Analysen fundierte Entscheidungen zu treffen, ist zentral. Ein Digital Leader muss auch ein Bewusstsein für ethische und rechtliche Aspekte des Datenmanagements haben, um die Einhaltung von Datenschutzbestimmungen sicherzustellen (vgl. Streim & Schönwerth, 2023).
- **Datenstrategie entwickeln:** Ein Digital Leader sollte eine klare Datenstrategie entwickeln, die auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten ist. Dies beinhaltet das Festlegen von Zielen für die Datennutzung und das Entwickeln von Prozessen zur kontinuierlichen Datenbewertung und -optimierung.

3. Strategische Kompetenzen

- **Strategisches Denken und Innovation:** Die Fähigkeit, eine klare digitale Vision zu entwickeln und diese strategisch umzusetzen, ist entscheidend. Der Digital Leader sollte ein Umfeld fördern, das Innovation unterstützt und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichert (vgl. Harwardt, 2022, S. 168 f.).
- **Veränderungsmanagement und Agilität:** Ein Digital Leader muss Veränderungen frühzeitig erkennen und den Transformationsprozess aktiv gestalten. Dies umfasst sowohl die Kommunikation der Vision als auch die Förderung einer agilen Unternehmenskultur, die schnelle Reaktionen auf Marktveränderungen ermöglicht (vgl. Berninger-Schäfer, 2019, S. 65 ff.; Koch & Vollus, 2024).

4. Soziale Kompetenzen

- **Digitale Kommunikation und Zusammenarbeit:** Ein Digital Leader sollte virtuelle Kommunikationskanäle und -tools effektiv nutzen können, um die Zusammenarbeit in digitalen Teams zu fördern. Offene, transparente Kommunikation und der Wissensaustausch über organisatorische Grenzen hinweg sind hierbei wichtig.
- **Ethik und Verantwortung:** In der digitalen Welt ist es wichtig, ethische Grundsätze im Umgang mit Daten und Technologien zu beachten. Der

Digital Leader sollte sicherstellen, dass ethische Standards in der Unternehmenskultur verankert sind, um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen.

Zusatzkompetenzen eines Digital Leaders

1. Organisatorische Kompetenzen

- **Prozessmanagement:** Die Fähigkeit, Geschäftsprozesse zu gestalten und zu optimieren, ist entscheidend für die Effizienz und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Gut gestaltete Prozesse können Ressourcen besser nutzen, Kosten senken und die Anpassungsfähigkeit erhöhen (vgl. Höhne, 2021).
- **Organisationsentwicklung:** Eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung der Organisationsstruktur sind notwendig, um den Herausforderungen der digitalen Transformation gerecht zu werden. Eine flexible Organisationsstruktur unterstützt die Bewältigung dieser Herausforderungen (vgl. Janiec, o. D.).

2. Lern- und Wissensmanagement

- **Lernfähigkeit:** Die kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung neuer Fähigkeiten sind essenziell für den langfristigen Erfolg. Unternehmen sollten eine Lernkultur fördern, um mit technologischen Entwicklungen Schritt zu halten (vgl. Schwerdtfeger, 2022).
- **Wissensmanagement:** Ein effektives Wissensmanagement ermöglicht es, vorhandenes Wissen zu nutzen und weiterzuentwickeln. Dies steigert die Effizienz, fördert Innovationen und verbessert die Entscheidungsfindung, während gleichzeitig Wissensverluste minimiert werden.

5.3 Moderne Führungsansätze in einer digitalen Arbeitswelt

Durch die Digitalisierung und Vernetzung der Arbeitswelt haben sich die Rollen und Herangehensweisen von Führungskräften im digitalen Zeitalter grundlegend verändert. Neue Anforderungen und Chancen ergeben sich aus der zunehmenden Komplexität von Führungsaufgaben und erfordern unterschiedliche Führungsansätze, um den Herausforderungen gerecht zu werden. Ein zentraler Ansatz ist die agile Führung, bei der Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und schnelles

Reagieren auf Veränderungen im Vordergrund stehen. Ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammend, hat sich dieser Ansatz auf viele andere Bereiche ausgeweitet. Die Führungskraft übernimmt dabei die Rolle des Facilitators, der die Teams bei der Überwindung von Hindernissen unterstützt. Sie übernimmt auch die Rolle des Coaches, entwickelt die Fähigkeiten der Teammitglieder und fördert eine Kultur des kontinuierlichen Lernens, während sie als Visionär die langfristigen Ziele im Auge behält. Ein weiterer Ansatz von grundlegender Bedeutung ist das transformational Leadership. Das Ziel dieses Führungsstils besteht in der Inspiration und Motivation der Mitarbeiter zur Erbringung außerordentlicher Leistungen. Die Führungskraft nimmt dabei die Rolle des Inspirators ein, wobei sie eine Vision kreiert und das Team dazu motiviert, diese Vision zu verfolgen. Ebenso übernimmt sie die Rolle eines Mentors, der Mitarbeiter individuell unterstützt. Darüber hinaus fungierte sie als kultureller Architekt, der eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur gestaltet. Kreuzer postuliert (vgl. 2018, S. 93), dass transformationales Führungsverhalten Mitarbeiter dazu motiviert, sich selbst zu übertreffen und neue Wege zu beschreiten. Avolio et al. (vgl. 2009, S. 421 ff.) unterstreichen diese Aussage, indem sie darauf verweisen, dass dieser Führungsstil die intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördert und deren Leistungsfähigkeit und Engagement positiv beeinflusst. Im Rahmen des Konzepts Digital Leadership wird die Nutzung digitaler Technologien zur Optimierung von Geschäftsprozessen sowie zur Steigerung der Führungseffizienz in den Mittelpunkt gerückt. Führungskräfte werden hierbei zu Technologie-Enablern, welche den Einsatz neuer Technologien fördern und digitale Werkzeuge effektiv nutzen. In der Rolle des Innovationsführers treiben sie die Entwicklung digitaler Innovationen voran und gewährleisten die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Zudem agieren sie als datengetriebene Entscheider, welche Daten und Analysen nutzen, um fundierte Entscheidungen zu treffen und Geschäftsstrategien anzupassen. Im Gegensatz dazu fokussiert sich Servant Leadership auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und zielt darauf ab, deren persönliche Entwicklung und das allgemeine Wohlbefinden zu fördern. Diese Führungsmethode ist durch Empathie, Zuhören und Gemeinschaftsbildung gekennzeichnet. Die Führungskraft von diesem Ansatz nimmt die Rolle eines Dieners ein, wobei die Bedürfnisse des Teams über die eigenen gestellt werden. Zudem wird das Team in seiner Entwicklung unterstützt. Die Führungskraft fungiert dabei als Ermöglicher,

indem sie Bedingungen für die Mitarbeitenden kreiert, welche deren Erfolg fördern. Des Weiteren fördert sie als Kommunikator einen offenen und ehrlichen Dialog, wobei alle Stimmen im Team gehört werden (vgl. Biesel & Hame, 2018, S. 111). Mit der zunehmenden Verbreitung von Telearbeit und global verteilten Teams gewinnt der Ansatz von Remote Leadership an Bedeutung. Die Umsetzung dieses Ansatzes erfordert neue Kommunikationsstrategien und Methoden zur Förderung von Zusammenhalt und Produktivität aus der Ferne. Die Führungskraft ist demnach dafür verantwortlich, digitale Kommunikationsmittel effektiv zu nutzen, regelmäßige und klare Kommunikation sicherzustellen, eine Vertrauensbasis zu etablieren und flexible Arbeitsbedingungen zu bieten. Dadurch unterstützt sie die Mitarbeiter bei der Ausgestaltung einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Die partizipative Führung bezeichnet eine weitere Führungsmethode, bei der die Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden und die Möglichkeit erhalten, ihre Ideen und Meinungen einzubringen. Der Ansatz fördert eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und stärkt das Engagement, da der Austausch von Wissen und Erfahrungen über digitale Plattformen erleichtert wird (vgl. Lang & Preuschoff, 2023, S. 62). Daher ist es für Führungskräfte empfehlenswert, digitale Tools zu nutzen, um die Zusammenarbeit zu fördern und die Sichtweisen der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Ein weiterer wesentlicher Aspekt im digitalen Zeitalter ist die Förderung einer Lernkultur. Es obliegt den Führungskräften, sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter über die erforderlichen digitalen Kompetenzen verfügen, um mit der rasanten technologischen Entwicklung Schritt zu halten (vgl. Petry, 2019, S. 48). Die Förderung digitaler Aus- und Weiterbildung sowie die Etablierung einer Lernkultur, welche kontinuierliches Wissens- und Anpassungsvermögen unterstützt, sind somit unerlässlich. Die Führung von Mitarbeiter stellt in der heutigen Zeit eine anspruchsvolle Herausforderung dar, die ein breites Spektrum an Kompetenzen erfordert. Neben technischem Wissen sind auch emotionale Intelligenz und Anpassungsfähigkeit von zentraler Bedeutung. Führungskräfte müssen in der Lage sein, moderne Technologien effektiv zu nutzen und ihre Teams in einem dynamischen Umfeld zu inspirieren und zu unterstützen. In Phasen der Stabilität liegt der Fokus auf der Definition von Zielen sowie der Bewältigung des Tagesgeschäfts. In unsicheren Zeiten hingegen sind sie gefordert, klare Visionen zu vermitteln, Zukunftsszenarien zu entwickeln und Lernprozesse zu fördern (vgl.

Harwardt, 2022, S. 170). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es unerlässlich ist, die verschiedenen Führungsansätze im digitalen Zeitalter zu verstehen und ganzheitlich zu integrieren. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten kombinieren technologische Expertise mit emotionaler Intelligenz, um eine nachhaltige und innovative Unternehmenskultur zu etablieren. Sie entwickeln digitale Visionen, bieten Orientierung und begeistern ihre Teams. Das Verständnis für die Bedürfnisse und das Gefühl der Mitarbeitenden erfährt eine zunehmende Relevanz. Ein integrativer Ansatz, der sowohl technologische als auch menschliche Aspekte berücksichtigt, stellt somit den entscheidenden Faktor für den Erfolg von Unternehmen im digitalen Zeitalter dar (vgl. Hildebrandt & Landhäußer, 2017, S. 620 f.).

5.4 Führung in digitalen Teams

Die Führung digitaler Teams ist in der heutigen Arbeitswelt entscheidend für eine effektive Zusammenarbeit und den Erfolg des Teams. Virtuelle Arbeitsumgebungen bringen spezielle Herausforderungen mit sich, die sich von traditionellen Teams unterscheiden. Die zentrale Aufgabe der Führungskräfte ist es, trotz räumlicher Trennung eine effektive Koordination, Motivation und Unterstützung der Teammitglieder sicherzustellen. Dies erfordert ein besonderes Augenmerk auf die Effektivität und Zufriedenheit des Teams sowie auf die Erreichung der Ziele. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die effektive Kommunikation. Führungskräfte müssen klare Kommunikationskanäle etablieren, um Missverständnisse zu vermeiden und den Informationsaustausch zu optimieren (vgl. Buchner, 2023, S. 8). Digitale Tools wie E-Mail, Instant Messaging und Videokonferenzen können die Kommunikation erleichtern und die Verbindung der Teammitglieder stärken. Dabei sind sowohl die Funktionalität der Tools als auch deren Akzeptanz und Benutzerfreundlichkeit zu berücksichtigen. Moderne Kollaborationsplattformen wie Microsoft Teams, Zoom und Slack können zusätzlich die Effizienz und Qualität der Kommunikation steigern. Die Aufrechterhaltung der Gruppenkohäsion ist ebenfalls von großer Bedeutung. In digitalen Teams fehlt oft der persönliche Kontakt und die informelle Interaktion, die in traditionellen Teams üblich sind. Führungskräfte sollten daher Maßnahmen zur Förderung des Zusammenhalts ergreifen, wie virtuelle Team-Building-Aktivitäten, regelmäßige Team-Meetings und ein

unterstützendes Teamklima (vgl. Sukstorf, 2021, S. 41 f.). Digitale Whiteboards und gemeinsame Online-Projekte können den Teamgeist stärken, indem sie eine Plattform für Zusammenarbeit und kreativen Austausch bieten. Ein weiteres zentrales Element ist das Thema Vertrauen und die Verantwortung innerhalb des Teams. Da Teammitglieder häufig autonom arbeiten, ist es essenziell, dass sie sich aufeinander verlassen können und ihre Aufgaben eigenverantwortlich erfüllen. Führungskräfte sollten klare Erwartungen und Ziele formulieren und den Teammitgliedern ausreichend Handlungsspielraum gewähren (vgl. Graf et al., 2020, S. 102). Dabei ist es wichtig, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kontrolle und Autonomie zu finden. Agile Methoden und selbstorganisierte Teams können unterstützen, indem sie Eigenverantwortung und Engagement der Teammitglieder stärken. Die Work-Life-Balance der Teammitglieder ist ebenfalls zu berücksichtigen. In virtuellen Arbeitsumgebungen kann die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen. Führungskräfte sollten sicherstellen, dass Teammitglieder ihre Arbeitszeiten flexibel gestalten, regelmäßige Pausen einlegen und Zeiten der Erholung einhalten. Tools zur Zeiterfassung und die Einhaltung von „Digital Detox“-Phasen können dabei unterstützend wirken. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Führung digitaler Teams besondere Anforderungen stellt. Effektive Kommunikation, die Förderung des Teamzusammenhalts und Vertrauen in die Teammitglieder sind zentrale Aspekte, um den Erfolg digitaler Teams zu gewährleisten. Die im vorherigen Kapitel beschriebenen modernen Ansätze bieten wertvolle Strategien und Werkzeuge, um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Durch die Anwendung dieser Prinzipien können Führungskräfte ihre digitalen Teams effektiver managen und gleichzeitig die Zufriedenheit und das Engagement der Teammitglieder steigern.

5.5 SWOT-Analyse eines digitalen Leaders

Basierend auf der Bachelorarbeit und den damit verbundenen Recherchetätigkeiten wird eine umfassende SWOT-Analyse durchgeführt, um strategische Positionen und Handlungsempfehlungen für digitale Führungskräfte präzise zu bestimmen. In der digitalen Ära stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, sich schnell an sich wandelnde Technologien und Märkte anzupassen. Die vor-

liegende SWOT-Analyse bewertet die Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen, die digitale Führungskräfte betreffen. Zunächst werden relevante Faktoren dargestellt und detailliert erklärt. Anschließend werden aus diesen Faktoren heraus resultierende Ausgangssituationen abgeleitet, die als Grundlage für die Entwicklung präziser Strategien dienen. Ziel der Analyse ist es, auf den individuellen Stärken aufzubauen, Schwächen zu minimieren, Chancen zu nutzen und Bedrohungen abzuwehren.



Abbildung 5: SWOT-Analyse basierend auf der Bachelorarbeit (eigene Darstellung)

1. Stärken (Strengths)

- **Technologische Expertise:** Umfassendes Wissen über aktuelle und aufkommende Technologien
- **Innovationsfähigkeit:** Entwicklung innovativer digitaler Lösungen und Strategien
- **Agilität:** Schnelle Anpassung an Marktveränderungen und technologische Fortschritte
- **Datenkompetenz:** Starke Fähigkeiten in der Analyse großer Datenmengen für fundierte Entscheidungen
- **Vernetzung:** Gute Beziehungen zu Technologiepartnern, Start-ups und relevanten Akteuren
- **Führungsqualität:** Effektive Führung in einem sich schnell verändernden digitalen Umfeld

2. Schwächen (Weaknesses)

- **Überabhängigkeit von Technologie:** Risiko, sich zu sehr auf technologische Lösungen zu verlassen, ohne menschliche Faktoren zu berücksichtigen
- **Komplexität der Umsetzung:** Schwierigkeiten bei der Integration neuer Technologien in bestehende Strukturen
- **Kosten:** Hohe Investitionen in neue Technologien und kontinuierliche Weiterbildung
- **Cybersecurity-Risiken:** Erhöhtes Risiko von Cyberangriffen und Datenschutzverletzungen
- **Change-Management:** Widerstand gegenüber Veränderungen und neuen digitalen Prozessen innerhalb des Unternehmens

3. Chancen (Opportunities)

- **Marktexpansion:** Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder durch digitale Transformation
- **Kundenerfahrung:** Verbesserung durch personalisierte digitale Angebote
- **Effizienzsteigerung:** Automatisierung von Prozessen und effizientere Ressourcennutzung
- **Neue Geschäftsmodelle:** Entwicklung neuer Modelle wie Plattformökonomie oder digitale Services
- **Partnerschaften und Kollaborationen:** Kooperationen mit Unternehmen und Start-ups zur Schaffung neuer Wertangebote
- **Datengetriebene Entscheidungen:** Nutzung von Datenanalysen für bessere strategische Planung

4. Bedrohungen (Threats)

- **Schneller Technologiewandel:** Herausforderung, mit dem rasanten technologischen Fortschritt Schritt zu halten
- **Wettbewerb:** Intensiver Wettbewerb durch andere digitale Leader und neue Marktteilnehmer
- **Regulierung:** Strengere Datenschutz- und Sicherheitsvorschriften, die die Implementierung neuer Technologien erschweren

- **Technologische Abhängigkeit:** Risiko von Ausfällen oder Veralterungen kritischer Technologien
- **Fachkräftemangel:** Schwierigkeit, qualifizierte digitale Talente zu finden und zu halten
- **Marktunsicherheit:** Unsicherheiten in globalen Märkten, die die digitale Strategie beeinflussen können

Um die Ausgangssituation für die strategische Planung zu bestimmen, wurden folgende Überlegungen angestellt:

1. **Maximierung der Stärken zur Nutzung von Chancen (SO-Strategien):** Diese Strategie zielt darauf ab, die vorhandenen Stärken zu nutzen, um die identifizierten Chancen optimal auszuschöpfen. Dabei wird besonders darauf geachtet, wie technologische Expertise und Innovationsfähigkeit in neue Märkte und Geschäftsmodelle integriert werden können.
2. **Überwindung von Schwächen zur Nutzung von Chancen (WO-Strategien):** Hier wird analysiert, wie Schwächen durch gezielte Maßnahmen überwunden werden können, um die vorhandenen Chancen besser zu nutzen. Dies umfasst strategische Partnerschaften, Investitionen in Cybersecurity und Change-Management Initiativen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.
3. **Nutzung von Stärken zur Abwehr von Bedrohungen (ST-Strategien):** Diese Strategie konzentriert sich darauf, wie Stärken verwendet werden können, um den Bedrohungen entgegenzuwirken. Es wird betrachtet, wie technologische Agilität und Datenkompetenz zur Bewältigung von Herausforderungen wie schnellem Technologiewandel und regulatorischen Anforderungen eingesetzt werden können.
4. **Minimierung von Schwächen zur Abwehr von Bedrohungen (WT-Strategien):** Hier liegt der Fokus auf der Entwicklung von Strategien zur Minimierung der Schwächen, um den Bedrohungen entgegenzuwirken. Dazu gehören die Reduzierung der Technologieabhängigkeit, umfassendes Change Management und gezielte Weiterbildung, um den Fachkräftemangel und regulatorischen Herausforderungen zu begegnen.

Strategien im Detail:



Abbildung 6: Ableitungen aus der SOWT-Analyse (eigene Darstellung)

1. SO – Situation/Strategie (Stärken und Chancen)

- **Innovative Marktexpansion:** Nutzen der technologischen Expertise und Innovationsfähigkeit zur Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder. Zum Beispiel können neue datengetriebene Dienstleistungen entwickelt werden, um den Marktanteil zu vergrößern.
 - **Vorteil für den Leader:** Stärkung der Marktposition und Anerkennung als Branchenvorreiter.
 - **Vorteil für das Unternehmen:** Umsatzsteigerung durch neue Geschäftsfelder und Differenzierung vom Wettbewerb.
- **Verbesserte Kundenerfahrung:** Einsatz agiler Methoden und Vernetzung von Partnern zur Entwicklung personalisierter Angebote, die schnell auf Kundenbedürfnisse reagieren.
 - **Vorteil für den Leader:** Aufbau einer starken Kundebindung und positive Reputation als kundenorientierter Innovator.
 - **Vorteil für das Unternehmen:** Höhere Kundenloyalität und gesteigerte Umsätze durch wiederkehrende Kunden.

- **Effizienzsteigerung durch Automatisierung:** Verwendung der Datenkompetenz zur Automatisierung interner Prozesse, wodurch Kosten gesenkt und die Effizienz erhöht werden.
 - **Vorteil für den Leader:** Optimierung der Ressourcen und Schaffung eines effizienteren Betriebsumfelds.
 - **Vorteil für das Unternehmen:** Kosteneinsparungen, erhöhte betriebliche Effizienz und schneller ROI.

2. WO – Situation/Strategie (Schwächen und Chancen)

- **Strategische Partnerschaften:** Eingehung von Partnerschaften zur Reduzierung der Implementierungskomplexität und Überwindung des Fachkräftemangels, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.
 - **Vorteil für den Leader:** Zugang zu zusätzlichen Ressourcen und Fachwissen sowie Stärkung des Innovationspotenzials.
 - **Vorteil für das Unternehmen:** Erweiterung des Geschäftsfelds und erhöhte Innovationskraft.
- **Investitionen in Cybersecurity:** Investieren in fortschrittliche Sicherheitslösungen zur Minimierung von Cybersecurity-Risiken und Gewinnung von Kundenvertrauen.
 - **Vorteil für den Leader:** Schutz der digitalen Infrastruktur und Stärkung des Kundenvertrauens.
 - **Vorteil für das Unternehmen:** Reduziertes Risiko von Datenverletzungen.
- **Change-Management Initiativen:** Gezielte Programme zur Erhöhung der internen Akzeptanz für digitale Veränderungen und bessere Umsetzung von Effizienzsteigerungen.
 - **Vorteil für den Leader:** Förderung einer innovationsfreudigen Unternehmenskultur und effizientere Implementierung digitaler Strategien.
 - **Vorteil für das Unternehmen:** Höhere Anpassungsfähigkeit und bessere Umsetzung von Innovationsprojekten.

3. ST – Situation/Strategie (Stärken und Bedrohungen)

- **Technologische Agilität zur Marktanpassung:** Einsatz von Agilität und technologischem Know-how zur schnellen Anpassung an Technologiewandel und Marktunsicherheiten.
 - **Vorteil für den Leader:** Schnelle Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen und Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit.
 - **Vorteil für das Unternehmen:** Stabilität und Anpassungsfähigkeit in unsicheren Märkten sowie kontinuierliche Marktführerschaft.
- **Proaktive Regulierungskompatibilität:** Nutzung von Datenkompetenz und technologischer Innovationskraft zur proaktiven Einhaltung von Datenschutz- und Sicherheitsvorschriften.
 - **Vorteil für den Leader:** Sicherstellung der Compliance und Vermeidung rechtlicher Probleme.
 - **Vorteil für das Unternehmen:** Reduzierung rechtlicher Risiken und Wahrung der Unternehmensintegrität.
- **Fokus auf Cybersecurity:** Einsatz technologischer Stärken zur Implementierung robuster Sicherheitsmaßnahmen, um das Risiko von Cyberangriffen zu verringern.
 - **Vorteil für den Leader:** Schutz vor Sicherheitsbedrohungen und Sicherung der Unternehmensdaten.
 - **Vorteil für das Unternehmen:** Vermeidung von Datenverlusten und Imageverlusten sowie die Erhöhung des Sicherheitsniveaus.

4. WT – Situation/Strategie (Schwächen und Bedrohungen)

- **Reduzierung der Technologieabhängigkeit:** Entwicklung von Strategien zur Verringerung der Abhängigkeit von bestimmten Technologien, um besser gegen Ausfälle oder Veralterungen gewappnet zu sein.
 - **Vorteil für den Leader:** Flexibilität bei der Technologieauswahl und Reduktion von Betriebsrisiken.
 - **Vorteil für das Unternehmen:** Erhöhte Ausfallsicherheit und bessere Anpassungsfähigkeit an technologische Veränderungen.
- **Umfassendes Change-Management:** Verstärkung von Change-Management-Initiativen zur Überwindung interner Widerstände und besserer Anpassung an Marktunsicherheiten und technologische Veränderungen.

- **Vorteil für den Leader:** Erhöhung der Akzeptanz für Veränderungen und effizientere Umsetzung strategischer Ziele.
- **Vorteil für das Unternehmen:** Schnelle Anpassungsfähigkeit und erfolgreiche Implementierung von Innovationen.
- **Gezielte Weiterbildung:** Engagement für kontinuierliche Weiterbildung zur Bekämpfung des Fachkräftemangels und Bewältigung regulatorischer sowie technologischer Herausforderungen.
 - **Vorteil für den Leader:** Entwicklung eines hochqualifizierten Teams und Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit.
 - **Vorteil für das Unternehmen:** Steigerung der Innovationskraft und Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit.

Die SWOT-Analyse bietet wertvolle Einblicke in die strategische Positionierung digitaler Führungskräfte. Die formulierten Strategien zielen darauf ab, Stärken gezielt einzusetzen, Schwächen zu minimieren, Chancen effektiv zu nutzen und Bedrohungen zu begegnen. Durch diese fundierte Herangehensweise können digitale Führungskräfte ihre strategische Ausrichtung optimieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem dynamischen Umfeld stärken.

6 Schlussbetrachtung

Im finalen Teil der Arbeit erfolgt eine Reflexion über die essenziellen Erkenntnisse und Herausforderungen im Kontext „Digital Leadership – Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt“. Es werden sowohl die Stärken und Potenziale als auch die kritischen Punkte der digitalen Führung beleuchtet. Die kritische Reflexion wirft dabei einen Blick auf die Herausforderungen und die Notwendigkeit kontinuierlicher Anpassungen, die für die erfolgreiche Implementierung digitaler Führungsansätze erforderlich sind. Die darauf basierenden Handlungsempfehlungen bieten praxisnahe Strategien, um die digitale Transformation effektiv zu gestalten und den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden. Im Fazit wird schließlich zusammengefasst, dass Digital Leadership eine Schlüsselrolle für die Zukunft der Arbeit einnimmt, indem es sowohl technologische Kompetenzen als auch soziale Fähigkeiten erfordert. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick auf die fortlaufende Relevanz und den dynamischen Charakter von Digital Leadership in der sich ständig wandelnden digitalen Landschaft ab.

6.1 Kritische Reflexion

Der Ansatz Digital Leadership erscheint als adäquate Strategie, um den Herausforderungen des digitalen Wandels zu begegnen. Die damit einhergehende Flexibilität, Innovationskraft sowie eine moderne Unternehmenskultur lassen sich als Vorteile anführen. Eine kritische Betrachtung offenbart jedoch auch Herausforderungen und potenzielle Hürden, die vor allem im Hinblick auf die Zukunft von entscheidender Relevanz sind. Eine Herausforderung für das Thema Digital Leadership stellt unter anderem die Überforderung von Führungskräften dar. Die kontinuierliche Weiterentwicklung digitaler Technologien erfordert von Führungskräften ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und technischem Verständnis. Dies resultiert vielfach in einer Überlastung, da von ihnen erwartet wird, sich kontinuierlich auf dem neuesten Stand zu halten und gleichzeitig ihren Führungsaufgaben nachzukommen. Ein weiteres wesentliches Problem stellt die sogenannte digitale Kluft dar. Obgleich die Digitalisierung in sämtlichen Bereichen des Lebens voranschreitet, besteht weiterhin die Herausforderung einer ungleichen Verteilung von digitalem Wissen und Zugang zu Technologien. Diese Problematik betrifft nicht nur die Belegschaft, sondern auch die Führungskräfte selbst. Die

Nichtberücksichtigung der digitalen Transformation birgt das Risiko einer Spaltung innerhalb der Belegschaft. Dies kann zu Ineffizienzen, einem Mangel an Zusammenhalt und einer insgesamt weniger effizienten Arbeitsweise führen. Die Umsetzung des Konzepts Digital Leadership erweist sich in der Praxis vielfach als Herausforderung. Ein wesentlicher Faktor ist hierbei die Generationenzugehörigkeit der verantwortlichen Führungskräfte. Diese sind meist in einer Ära aufgewachsen, in der digitale Technologien und Arbeitsweisen noch nicht die heutige Relevanz hatten. Diese Führungskräfte haben ihre beruflichen Werdegänge in einer von analogen Arbeitsweisen geprägten Umwelt durchlaufen und weisen möglicherweise eine geringere Vertrautheit mit den Potenzialen und Herausforderungen der digitalen Ära auf. Dies kann dazu führen, dass sie weniger gewillt oder auch weniger fähig sind, einen digitalen Wandel anzuführen. Die Ablehnung oder Unsicherheit gegenüber digitalen Innovationen führt oftmals jedoch dazu, dass die Prinzipien der digitalen Führung nicht adäquat umgesetzt werden. Des Weiteren fehlt es an der Bereitschaft, neue digitale Tools und Technologien zu adaptieren und Mitarbeiter in deren Einsatz zu unterstützen. Die Digitalisierung erfordert jedoch ein Umdenken sowie die Bereitschaft, traditionelle Führungsansätze anzupassen und digitale Führungsstrategien zu entwickeln. Darüber hinaus wirft die fortschreitende Virtualisierung der Arbeitsumgebung die Frage auf, inwiefern die traditionelle, persönliche Führung noch zeitgemäß ist. Der Mangel an direkter, menschlicher Interaktion kann dazu führen, dass das Vertrauen und die Bindung zwischen Führungskräften und ihren Teams beeinträchtigt werden. Mit der zunehmenden Nutzung digitaler Technologien steigt auch das Risiko von Cyberangriffen und Datenschutzverletzungen. Es obliegt den Führungskräften, sicherzustellen, dass die von ihnen implementierten digitalen Strategien hinreichend robust sind, um den genannten Bedrohungen zu widerstehen. Dies erfordert die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen sowie die Gewinnung von Fachwissen. Dies stellt insbesondere für kleinere Unternehmen mit begrenzten Mitteln eine erhebliche Herausforderung dar. Eine weitere Herausforderung liegt in der Tatsache, dass der Ansatz der digitalen Führung einen kulturellen Wandel im Unternehmen erfordert. Traditionelle Hierarchien und starre Arbeitsstrukturen müssen zugunsten agiler, vernetzter und teamorientierter Ansätze überdacht werden. Dies impliziert eine Veränderung der Denkweise sowie die Bereitschaft, neue Ansätze zu verfolgen. Die erfolgreiche Implementierung digitaler Führung

erfordert daher die Unterstützung und Befähigung von Unternehmen, ihre Führungskräfte bei der Führung des digitalen Wandels zu fördern. Diesbezüglich sind gezielte Schulungen, Coachings und Mentorings in digitalen Kompetenzen sowie die Schaffung einer Kultur der Innovation und Offenheit vonnöten. Führungskräfte sollten sich als Vorbilder positionieren und die Chancen der Digitalisierung aktiv nutzen, um ihre Teams zu inspirieren und das Vertrauen in den digitalen Wandel zu stärken. Eine offene und lernbereite Haltung erweist sich für digitale Führungskräfte als maßgeblich, um eine erfolgreiche Transformation hin zu einer digitalisierten Arbeitswelt zu initiieren und das Mitarbeitervertrauen nachhaltig zu festigen. Die Umsetzung von Digital Leadership eröffnet zahlreiche Potenziale für die Steigerung der Effizienz und Innovationsfähigkeit innerhalb einer digitalisierten Unternehmenslandschaft. Allerdings kann eine unzureichende Reflektion der damit einhergehenden Herausforderungen und Risiken zu einer Überforderung von Führungskräften, einer digitalen Kluft sowie einem Verlust an zwischenmenschlicher Nähe führen. Folglich müssen Führungskräfte der Zukunft nicht nur technologisch versiert sein, sondern auch die Kompetenz zur Integration menschlicher Aspekte und Sicherheitsfragen aufweisen, um eine nachhaltige Erfolgsposition zu erreichen.

6.2 Handlungsempfehlungen für einen Digital Leader

Nachstehend werden wesentliche Empfehlungen und Strategien präsentiert, die Digital Leader ermöglichen, die digitale Transformation erfolgreich zu meistern und ihr Unternehmen zukunftssicher aufzustellen. Die Umsetzung der dargelegten Maßnahmen bildet die Grundlage für den digitalen Erfolg des Unternehmens und gewährleistet dessen wettbewerbsfähige Positionierung in einem dynamischen digitalen Umfeld.

1. Ausgangslage verstehen und Ziele setzen

Die erfolgreiche Ausübung der Funktion des Digital Leaders erfordert zunächst die adäquate Wahrnehmung der Ausgangslage sowie der Herausforderungen, welche die Digitalisierung im Unternehmen mit sich bringt. Es ist daher unerlässlich, sich zunächst mit den Konsequenzen der Digitalisierung für die Arbeitswelt auseinanderzusetzen, um auf dieser Grundlage strategische Entscheidungen zu

treffen. Zudem empfiehlt es sich, klar definierte und realistisch umsetzbare Ziele zu definieren, die mit der digitalen Transformation im Einklang stehen. Außerdem ist von essenzieller Bedeutung, eine langfristige digitale Vision zu entwickeln, welche die grundlegende Ausrichtung vorgibt, und eine inspirierende Wirkung entfaltet. Es ist zudem ratsam, eine detaillierte Roadmap zu definieren und messbare Meilensteine zu setzen, um den Fortschritt zu verfolgen.

2. Führungsansätze und Unternehmenskultur entwickeln

Es empfiehlt sich, verhaltenswissenschaftliche Ansätze zu nutzen, um eine motivierende und unterstützende Umgebung zu kreieren. Darüber hinaus sollten traditionelle und moderne Führungsansätze kombiniert werden, um eine gewisse Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu bewahren. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Führungsstrategie an die spezifischen Situationen und Beziehungen innerhalb des Teams angepasst wird. Eine Kultur des Vertrauens kann durch transparente Kommunikation seitens der Führungsebene gefördert werden, wobei auch den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Außerdem sollte die Fokussierung auf die Kundschaft stets als Leitlinie sämtlicher digitaler Initiativen dienen, um eine kontinuierliche Optimierung der Kundenerfahrung zu erreichen.

3. Fähigkeiten und Methoden für die VUCA-Welt entwickeln

Es gilt, Kompetenzen zu entwickeln, um in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA) Welt erfolgreich navigieren zu können. Es ist erforderlich, Initiativen zur digitalen Transformation voranzutreiben, um die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Die Förderung einer Unternehmenskultur, in der das Experimentieren und die Bereitschaft zum Lernen aus Fehlern honoriert werden, stellt ein weiteres wesentliches Element der Organisationsentwicklung dar. Es wird empfohlen, agile Methoden wie Scrum oder Kanban zu nutzen, um die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu erhöhen. Es gilt, effektive Strategien für die Führung digitaler und dezentraler Teams zu entwickeln, um eine optimale Zusammenarbeit und Produktivität sicherzustellen.

4. Kontinuierliche Verbesserung und Kompetenzentwicklung fördern

Es wird empfohlen, regelmäßig Analysen durchzuführen, welche die Stärken und Schwächen der digitalen Führungskompetenzen evaluieren (z.B. SWOT-Analysen). Die wesentlichen Kompetenzfelder eines Digital Leaders, zu welchen unter anderem technisches Wissen, soziale Kompetenzen sowie Change-Management-Fähigkeiten zählen, sollten (weiter-) entwickelt werden. Zudem empfiehlt es sich, einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung zu etablieren, um die Führungsfähigkeiten und die digitale Reife des Unternehmens kontinuierlich zu erhöhen. Es bietet sich in diesem Kontext an, in regelmäßigen Abständen Schulungen und Weiterbildungen für sich selbst, sowie das eigene Team anzubieten und zu absolvieren, um stets über die neuesten Entwicklungen im digitalen Bereich informiert zu sein.

5. Technologieeinsatz und Innovationsförderung vorantreiben

Es gilt, auf moderne Technologien und digitale Tools zu setzen, um Arbeitsprozesse zu optimieren und die Kommunikation zu verbessern. Die Nutzung von Datenanalysen ermöglicht die Fundierung von Entscheidungen sowie die Förderung von Investitionen in Datenmanagement und Analysefähigkeiten. Es ist von essenzieller Bedeutung, eine Unternehmenskultur zu etablieren, welche die Förderung von Innovation und Kreativität zum Ziel hat. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, um neue digitale Lösungen und Geschäftsmodelle entwickeln zu können. Außerdem empfiehlt es sich, aktiv nach Partnerschaften mit Technologieanbietern, Start-ups und anderen relevanten Akteuren zu suchen, um den Innovationsprozess zu beschleunigen.

6. Erfolgsmessung und Feedback einbeziehen

Es ist von entscheidender Bedeutung, den Erfolg digitaler Initiativen regelmäßig zu messen und erreichte Meilensteine angemessen zu würdigen. Dies fördert die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter. Es ist empfehlenswert, in regelmäßigen Abständen Feedback von den Teammitgliedern einzuholen und in die Führungsstrategie zu integrieren. Dadurch können kontinuierliche Verbes-

serungen gewährleistet werden. Es wird zudem empfohlen, etablierte Kennzahlen und Messgrößen zu nutzen, um den Erfolg digitaler Initiativen zu messen. Außerdem ist eine regelmäßige Überprüfung der Fortschritte sowie eine Anpassung der Strategien und Taktiken basierend auf den Ergebnissen und dem Feedback unerlässlich.

6.3 Fazit

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich eingehend mit dem Thema Digital Leadership und seiner Relevanz in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt. Das Fazit hat zum Ziel, die Relevanz des Themas zu betonen und die zentralen Erkenntnisse präzise zusammenzufassen. Im Rahmen der Untersuchung kristallisiert sich heraus, dass sich das Konzept der Führung in der digitalisierten Arbeitswelt in Richtung einer verstärkten demokratischen und partizipativen Ausgestaltung entwickelt. Soziale Kompetenzen erlangen hierbei eine zentrale Bedeutung, um den Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen und deren Potenziale effektiv zu nutzen. Führungskräfte, die als Digital Leader bezeichnet werden, müssen daher über spezifische Fähigkeiten verfügen, um Vertrauen aufzubauen, Mitarbeiter zu motivieren und zu fördern. Zudem lässt sich feststellen, dass die Digitalisierung signifikante Veränderungen in der Rolle und im Verhalten von Führungskräften nach sich zieht. Dies impliziert die Notwendigkeit einer präzisen Differenzierung zwischen digitaler und traditioneller Führung. Die Entwicklung neuer Kompetenzen und Verhaltensweisen, welche über die klassischen Führungsansätze hinausgehen, ist erforderlich, um den Anforderungen von Digital Leadership gerecht zu werden. Führungskräfte müssen daher sowohl über technologische Fähigkeiten verfügen als auch in der Lage sein, ein agiles und innovationsförderndes Arbeitsumfeld zu gestalten. Die Umsetzung von Digital Leadership erfordert jedoch eine Kombination von traditionellen und modernen Modellen, Techniken, Maßnahmen sowie Methoden und Instrumenten, die auf die besonderen Bedürfnisse und Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sind. Dies verdeutlicht, dass Digital Leadership nicht als vollständiger Bruch mit bisherigen Praktiken zu verstehen ist, sondern auf diesen aufbaut und neue Ansätze integriert. Darüber hinaus wird ersichtlich, dass

strategische Maßnahmen für einen langfristigen Erfolg unerlässlich sind. Die vorliegende Arbeit betont hierbei die Relevanz der Identifikation und Analyse von Treibern der Digitalisierung. Führungskräfte müssen die dynamischen Kräfte der Digitalisierung verstehen, um auf dieser Grundlage fundierte strategische Entscheidungen treffen zu können. Dies wiederum bedingt eine Synthese aus bewährten und neuen Modellen, Techniken und Methoden. Zusätzlich kann festgehalten werden, dass der Prozess der digitalen Transformation zeitintensiv ist, jedoch mit entsprechendem Engagement und Enthusiasmus bewältigt werden kann. Die digitale Transformation stellt somit einen fortlaufenden Prozess dar, der als "Perpetual Disruption" bezeichnet wird und kontinuierliche Anpassungen erfordert. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Möglichkeit für jeden Mitarbeiter besteht, in spezifischen Aufgabenbereichen Führungsqualitäten zu entwickeln. Dies führt zu einer Demokratisierung und Partizipation der Führung. Der Weg zum Digital Leader erfordert folglich ein langfristiges Engagement, eine kontinuierliche Weiterbildung sowie eine Bereitschaft zur kontinuierlichen Anpassung. Abschließend verdeutlicht die Arbeit, dass Digital Leadership zu einer nachhaltigeren und inklusiveren Arbeitswelt beiträgt und sowohl unternehmerische Notwendigkeit als auch gesellschaftliche Verantwortung darstellt. Die Transformation zur digitalen Führung ist ein dynamischer und kontinuierlicher Prozess, der auf bewährten Methoden basiert und gleichzeitig neue Impulse integriert. Führungskräfte müssen sich kontinuierlich weiterbilden und offen für neue Technologien und Arbeitsweisen sein, um den Anforderungen der digitalen Ära gerecht zu werden. Ein Ausblick zeigt, dass Digital Leadership auch in Zukunft von großer Bedeutung sein wird und als unverzichtbares Element in der sich ständig weiterentwickelnden digitalen Arbeitswelt bestehen bleibt.

Literaturverzeichnis

Ahearne, M., Mathieu, J. E. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>

Anderson, L. R. & Fiedler, F. E. (1964). The effect of participatory and supervisory leadership on group creativity. *Journal of Applied Psychology*, 48(4), 227–236. <https://doi.org/10.1037/h0044340>

Arbeit 4.0: Digitalisierung der Arbeitswelt erklärt. (o. D.). IHK München.

<https://www.ihk-muenchen.de/de/Service/Digitalisierung/Arbeiten-4.0/>

Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., Lee, G., Patterson, D., Rabkin, A., Stoica, I. & Zaharia, M. (2010). A view of cloud computing. *Communications Of The ACM*, 53(4), 50–58.

<https://doi.org/10.1145/1721654.1721672>

Aron-Weidlich, M. (2012). *Essenz der Führung: Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen.* Springer Gabler.

Atzori, L., Iera, A. & Morabito, G. (2010). The Internet of Things: A survey. *Computer Networks*, 54(15), 2787–2805. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2010.05.010>

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bea, F. X. & Schweitzer, M. (2011). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 2: Bd. 2: Führung*. UTB.
- Bendel, O. (2021, 13. Juli). *Diversity*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/diversity-123254>
- Berg, A. (2018). *Digitalisierung der Wirtschaft*. <https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/Bitkom-Charts-Digitalisierung-der-Wirtschaft-06-06-2018-final.pdf>
- Berninger-Schäfer, E. R. (2019). *Digital leadership: Die Digitalisierung der Führung*.
- Biesel, H. & Hame, H. (2018). *Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt*. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17532-0>
- Bitkom. (2018). *Digitalisierung der Wirtschaft*. <https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/Bitkom-Charts-Digitalisierung-der-Wirtschaft-06-06-2018-final.pdf>
- Blank, S. G. & Dorf, B. (2012). *The startup Owner's manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company. The startup owner's manual : the step-by-step guide for building a great company*.
- Blessin, B. & Wick, A. (2017). *Führen und führen lassen*. UTB.

- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkineniemi, J. & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the digital work Environment: Implications for Wellbeing at work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8is3.105275>
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler*. Springer.
- Bruch, H., Krummaker, S. & Vogel, B. (2006). *Leadership - Best Practices und Trends*. Gabler Verlag.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications (CA).
- Brynjolfsson, E. & Hitt, L. M. (2000). Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. □ *The Journal Of Economic Perspectives* 14(4), 23–48. <https://doi.org/10.1257/jep.14.4.23>
- Buchner, C. (2023). *Vier Tage Woche: So arbeitet man heute*. BookRix.
- Buhse, W. (2014). *Management by Internet: Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation*.
- Carter, L. (2008). Trust and risk in e-government adoption. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(2), 165–176. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2007.12.002>
- Cascio, W. F. & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. FT Press.
- Chesbrough, H. & Spohrer, J. C. (2006). A research manifesto for services science. *Communications of the ACM*, 49(7), 35–40. <https://doi.org/10.1145/1139922.1139945>

- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dopheide, F. (2020, 21. Dezember). *New Leadership als Strategie für Erfolg | human unlimited*. Human Unlimited. <https://humanunlimited.de/new-leadership-definition-konzepte-vorteile/>
- Duden.de. (2023, 7. September). *digital*. Duden. <https://www.duden.de/node/134370/revision/1429945>
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D. & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Fara, D. R. & Olbert-Bock, S. (2022). Führung in der Digitalisierung – mit Sinn und Selbststeuerung: Führung wird nicht überflüssig, aber die ändert sich gravierend. Springer Gabler.
- Franken, S. (2022). Führungskompetenzen für die Zukunft. In Springer eBooks (S. 321–352). https://doi.org/10.1007/978-3-658-38372-5_9
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Macmillan.
- Gasche, R. (2018). *So geht Führung!: 7 Gesetze, die Sie im Führungsalltag wirklich weiterbringen*. Springer Gabler.

- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graf, N., Rascher, S. & Schmutte, A. M. (2020). *Teamlead – Führung 4.0: So führen Sie Teams synergetisch zu Höchstleistungen - Mit Tipps & Checklisten für die Praxis*. Springer Gabler.
- Groß, M. (2018). *Digital Leader GameBook: Erfolgreich führen im digitalen Zeitalter*.
- Grote, S. (2012). *Die Zukunft der Führung*. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2>
- Harwardt, M. (2022). *Management der digitalen Transformation: Eine Praxisorientierte Einführung*.
- Heller, J. (2018). *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. Springer.
- Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (2018). *Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. Springer Gabler.
- Hertel, G. & Lauer, L. (2012). *Führung auf Distanz und E-Leadership – die Zukunft der Führung?* In Springer eBooks (S. 103–118). https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_6
- Hess, T. (2019). *Herausforderung digitale Transformation*. In Springer eBooks (S. 1–10). https://doi.org/10.1007/978-3-658-24475-0_1

- Hildebrandt, A. & Landhäußer, W. (2017). CSR und Digitalisierung. In *Management-Reihe Corporate Social Responsibility*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53202-7>
- Hinterhuber, H. H. & Krauthammer, E. (2014). *Leadership — mehr als Management: Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen*. Springer-Verlag.
- Hoffman, D. L. & Novak, T. P. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal Of Marketing*, 60(3), 50. <https://doi.org/10.2307/1251841>
- Höhne, M. (2021, 19. Juli). *Process Management & Analytics Studie - Prozesse effizient managen und nachhaltig verbessern*. BearingPoint. <https://www.bearingpoint.com/de-de/publikationen-and-events/publikationen/process-management-analytics-studie/>
- Hunt, J. G. (1967). Fiedler's Leadership Contingency Model: an Empirical test in three organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(3), 290–308. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(67\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(67)90023-2)
- IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (2023, 5. Mai). *IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung - Das Erwerbspersonenpotenzial schrumpft bis 2060 um 11,7 Prozent*. <https://iab.de/presseinfo/rueckgang-des-erwerbspersonenpotenzials-bis-2060-um117-prozent/>
- Item. (2024, 20. Februar). *Digitalstrategie: Was sind die Herausforderungen der Digitalisierung? - Blog für Maschinenbau & Industrie*. Blog für Maschinenbau & Industrie. <https://blog.item24.com/digital-engineering/digital-strategie-was-sind-die-herausforderungen-der-digitalisierung/>
- Janiec, S. (o. D.). *Strategie und Verwirklichung synchronisiert – von der reaktiven zur proaktiven Organisationssteuerung*. Deloitte Deutschland.

- https://www2.deloitte.com/de/de/pages/public-sector/articles/organisationssteuerung-oeffentlicher-sektor.html?id=de:2ps:3gl:4gps__organisationsentwicklung-oeffentlicher-sektor:5:6ps:20240703::vz&gad_source=1&gbraid=0AAAAAD-dxRJghl2lglGae56A_Bb_vhJ0P&gclid=EAlaIQobChMIkvvu-WodSNhwMVTouDBx08IyTBEAMYAiAAEgLqhPD_BwE
- Johansen, B. (2017). *The New Leadership Literacies: Thriving in a Future of Extreme Disruption and Distributed Everything*.
- <https://eric.ed.gov/?id=ED582400>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). *FINDINGS FROM THE 2015 DIGITAL BUSINESS GLOBAL EXECUTIVE STUDY AND RESEARCH PROJECT* (Von MIT & Deloitte University Press). <https://digital.fuerstenberg-forum.de/wp-content/uploads/2014/03/57181-MIT-Deloitte-Digital2015.pdf>
- Klaffke, M. (2014). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Springer Gabler.
- Kluemper, D. H. & Rosen, P. (2009). Future employment selection methods: Evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 567–580. <https://doi.org/10.1108/02683940910974134>
- Koch, K. & Vollus, K. (2024, 28. Juni). *Mit Agile Leadership den digitalen Umbruch wuppen*. springerprofessional.de. <https://www.springerprofessional.de/digital-leadership/agile-methoden/mit-agile-leadership-den-digitalen-umbruch-wuppen/27038750>
- Köffer, S. K. & Urbach, N. U. (2018). *Die Digitalisierung der Wissensarbeit – Unternehmen im Spagat zwischen Innovation und Kontrolle*. Springer.

https://citations.springernature.com/item?doi=10.1007/978-3-658-21359-6_2

Kollmann, T. (2020). *Digital leadership: Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft*. Springer Gabler.

Kreutzer, R. T. (2018). *Führungs- und Organisationskonzepte im digitalen Zeitalter kompakt: Agilität erreichen, Prozesse beschleunigen, Change-Management implementieren*. Springer Gabler.

Kreutzer, R. T., Neugebauer, T. & Pattloch, A. (2016). *Digital Business leadership: Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management*. Springer Gabler.

Lang, M. & Preuschoff, B. (2023). *Praxis-Guide für Digital Leader: Von erfolgreichen Profis lernen*.

Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). Aktuelle Führungstheorien und -Konzepte. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3729-2>

Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31. <https://doi.org/10.2307/259035>

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

- Lippold, D. (2019). Führungskultur im Wandel: Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung. Springer Gabler.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A. & Burgartz, T. (2016). Managing in a VUCA World. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
- McGregor, D. & Cutcher-Gershenfeld, J. (2006). The Human Side of Enterprise, annotated Edition. McGraw Hill Professional.
- Mertens, F. (2023, 11. September). *Neue Werte, alte Werte - Wertewandel in der modernen Arbeitswelt - Roth Institut*. Roth Institut. <https://roth-institut.de/roth-wissens-journal/wissen-fuehrung/neue-werte-alte-werte-wertewandel-in-der-modernen-arbeitswelt>
- Müller, H. (2018, 19. Februar). *Digitale Technologien*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitale-technologien-54127>
- Petry, T. (2019). Digital leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy.
- Pflügler, S. (2021). Mitarbeiter führen in der digitalen Ära: Wie man digitale Effizienz und Menschlichkeit in Zeiten von Homeoffice und New Work verbindet.
- Plekhanov, D., Franke, H. & Netland, T. H. (2022). Digital Transformation: a review and research agenda. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Proll, U. (2023). Permanent dynamische Herausforderungen im polizeilichen Bildungsbereich: die Reaktion externer Aus- und Fortbildungsträger am Beispiel des Behörden SPIEGEL. In *Springer eBooks* (S. 1261–1276). https://doi.org/10.1007/978-3-658-34388-0_71

- Redaktionsteam. (2022, 14. März). *Crowdworking: Eine neue Arbeitsform für Unternehmen*. Personalwissen. <https://www.personalwissen.de/arbeitsalltag/arbeitsmethode/crowdworking-ueberblick/>
- Redaktionsteam. (2022, 14. März). *Crowdworking: Eine neue Arbeitsform für Unternehmen*. Personalwissen. <https://www.personalwissen.de/arbeitsalltag/arbeitsmethode/crowdworking-ueberblick/>
- Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (2020). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Schäffer-Poeschel.
- Russell, S. & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: A Modern Approach, Global Edition*.
- Sarica, R. M. (2022). *Gesunde Führung in der VUKA-Welt: Orientierung, Entwicklung und Umsetzung in die Praxis*.
- Schaller, R. (1997). Moore's law: past, present and future. *IEEE Spectrum*, 34(6), 52–59. <https://doi.org/10.1109/6.591665>
- Schallmo, D. R. A., Lang, K., Werani, T. & Krumay, B. (2022). *Digitalisierung: Fallstudien, Tools und Erkenntnisse für das digitale Zeitalter*. Springer Gabler.
- Schmidt, F. (2014, 22. Mai). WhatsApp: Neue Funktionen, mehr Mitarbeiter? *COMPUTER BILD*. <https://www.computerbild.de/artikel/cb-News-Handy-Apps-WhatsApp-neues-Buero-10119399.html>
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*. Springer-Verlag.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Currency.
- Schwerdtfeger, S. (2022, 8. Juni). Führen setzt Lernbereitschaft bei Führungskraft voraus. *Susanne Schwerdtfeger*. <https://coach-und-mentor.de/lernbereitschaft-selbstverstaendlichkeit-fuehrungskraft/>

- Sousa, M. J. & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal Of Business Research*, 94, 360–366. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- Statista. (2024, 21. Mai). *Anzahl der WhatsApp-Nutzer weltweit bis Juni 2024*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1422298/umfrage/anzahl-unique-user-whatsapp-weltweit-monatlich/>
- Stogdill, R. M. & Shartle, C. L. (1948). Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32(3), 286–291. <https://doi.org/10.1037/h0057264>
- Streim, A. & Schönwerth, D. (2023, 2. Mai). Big Data steht bei sechs von zehn Unternehmen an erster Stelle. *Bitkom*. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Big-Data-steht-bei-sechs-von-zehn-Unternehmen-an-erster-Stelle.html>
- Sukstorf, S. (2021). Virtuelles Teammanagement: Erfolgreiche Führung im digitalen Raum.
- Tank, S. (2015, 21. Mai). *Digitale Transformation*. DigitalWiki. <https://www.digitalwiki.de/begriffe/digitale-transformation/>
- Ursula von der Leyen. (2020). *Speech by President von der Leyen at the European Parliament Plenary on the EU Recovery package*. <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/865589/President%20von%20der%20Leyen%20at%20the%20European%20Parliament%20on%20the%20EU%20Recovery%20package.pdf>
- Voigt, P. & Von Dem Bussche, A. (2017). *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide*. Springer.

- Was ist Digitalisierung?* (o. D.). <https://www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Lagebild/Was-ist-Digitalisierung/was-ist-digitalisierung.html>
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- Willkomm, D. (2021). Roadmap durch die VUCA-Welt: Für Führungskräfte, Scrum Master und Agile Coaches.
- Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich,

1. Dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als den angegebenen Hilfsmitteln angefertigt habe.
2. Dass ich alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht- veröffentlichten Schriften entnommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe.
3. Dass ich diese Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt habe.
4. Dass ich das Thema der Bachelorarbeit bisher weder im In- noch im Ausland einem Prüfer in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Mir ist bekannt, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

Ulm, 07.08.2024



Ort, Datum

Unterschrift Verfassende Person