

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Ute Christine Redeker

Soproni Egyetem

Sopron

2020



István Széchenyi  
Doktoratsschule der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften

**AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AUF DIE FÜHRUNGS-  
KOMPETENZEN IN IT-UNTERNEHMEN DES MITTELSTANDES**

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS  
Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades (PhD)

Verfasserin:  
Ute Christine Redeker

Doktorvater:  
Prof. Em. Dr. Csaba Székely DSc

Soproni Egyetem  
Sopron  
2020

# AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AUF DIE FÜHRUNGS- KOMPETENZEN IN IT-UNTERNEHMEN DES MITTELSTANDES

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Írta:

**UTE CHRISTINE REDEKER**

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem  
Széchenyi István Gazdálkodás- és szervezéstudományok Doktori Iskola  
Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment programja keretében

Témavezető: Prof. Em. Dr. Csaba Székely DSc

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....

(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton 100 %-ot ért el,

Sopron, 2012. június 27

.....

a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen /nem)

Első bíráló:

Dr. .... igen/nem

.....

(aláírás)

Második bíráló:

Dr. .... igen/nem

.....

(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ..... %-ot ért el

Sopron, .....

.....

a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése: .....

.....

Az EDHT elnöke

**AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AUF DIE FÜHRUNGS-  
KOMPETENZEN IN IT-UNTERNEHMEN DES MITTELSTANDES**

Dissertation zur Erlangung des Doktor-(PhD)grades

Verfasserin:

Ute Christine Redeker

Die Dissertation wurde an der Universität Sopron,  
Doktoratsschule István Széchenyi für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften,  
gefertigt.

Supervisor:

Prof. Em. Dr. Csaba Székely DSc

Ich empfehle/empfehle nicht für die Annahme:

.....  
(Unterschrift)

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1	Relevanz des Themas (Problemstellung)	1
1.2	Methodisches Vorgehen	3
1.2.1	Zielsetzung und Hypothesen	3
1.2.2	Forschungsmethodik	5
1.2.3	Forschungsquellen und Forschungsprozess	7
<b>2</b>	<b>FÜHRUNGSKOMPETENZMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN</b>	<b>11</b>
2.1	Grundlagendiskussion zur differenzierten Betrachtung von Führung in Mittelstand und Konzernen	11
2.2	Begriffsdefinitionen	15
2.2.1	Führung	15
2.2.2	Führungskompetenz	17
2.3	Einordnung des Wissensmanagements ins Führungskompetenzmanagement	22
2.4	Einsatz von Kompetenzmodellen und -profilen in der Entwicklung von Führungskräften	26
2.5	Ermittlung von Führungskompetenzen als Resultat der bisherigen Führungstheorien	29
2.5.1	Klassische Führungstheorien	30
2.5.2	Neue Führungstheorien	36
2.6	Erstellung eines wissenschaftlichen Führungskompetenzprofils	53
<b>3</b>	<b>EINFLUSS DER DIGITALISIERUNG AUF DIE FÜHRUNGSKOMPETENZEN IN UNTERNEHMEN</b>	<b>58</b>
3.1	Vorbereitende Diskussion und Erörterung der Digitalisierung im Forschungskontext	58
3.2	Wissensorientierte Unternehmensführung und Change Management	63
3.3	Digitalisierung in Unternehmen	67
3.3.1	Digitalisierte Arbeitswelten	68
3.3.2	Wandel der Organisationsstrukturen und Bedeutung von Hierarchie in digitalisierten Arbeitswelten	73
3.4	Auswertung und Integration der Digitalisierung in das erarbeitete Führungskompetenzprofil	83
<b>4</b>	<b>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNGEN ZU FÜHRUNGS- KOMPETENZEN IM DIGITALEN ZEITALTER</b>	<b>92</b>
4.1	Forschungsaufbau und Darstellung der Primärforschungen	92
4.1.1	Forschungsdesign	92
4.1.2	Anforderungen und Gütekriterien von empirischen Untersuchungen	94
4.1.3	Operationalisierte Vorgehensweise und Darstellung der Primärforschungen	96
4.2	Empirie I: Workshop mit Gruppendiskussion	97
4.2.1	Informationen zur Ausgestaltung des Workshops	97
4.2.2	Datenerhebung und Auswertung des Workshops	100
4.2.3	Interpretation und Relevanz der Ergebnisse im Forschungskontext	108
4.2.3.1	Ergebnisse für das Forschungsfeld	108
4.2.3.2	Ergebnisbeitrag zu den Thesen	112

<b>4.3 Empirie II: Befragung</b>	114
4.3.1 Informationen zur Durchführung der Befragung	115
4.3.2 Datenerhebung und Auswertung der Befragung	116
4.3.3 Interpretation und Relevanz der Ergebnisse im Forschungskontext	127
4.3.3.1 Ergebnisse für das Forschungsfeld	127
4.3.3.2 Ergebnisbeitrag zu den Forschungshypothesen	133
<b>5 DISKUSSION DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE ANHAND DER HYPOTHESEN</b>	<b>136</b>
<b>6 BEITRAG ZUR WISSENSCHAFT</b>	<b>144</b>
<b>7 FAZIT UND SCHLUSSFOLGERUNGEN</b>	<b>146</b>
<b>8 WEITERER FORSCHUNGSBEDARF UND AUSBLICK</b>	<b>152</b>
<b>9 ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>154</b>
<b>10 LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>159</b>
<b>ANHANG</b>	<b>176</b>
<b>JOGI NYILATKOZAT</b>	<b>256</b>

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Einordnung von Methoden nach Moser .....	5
Tabelle 2: Übersicht über unterschiedliche Untersuchungsmethoden .....	8
Tabelle 3: Abgrenzung der Begriffskonzepte .....	19
Tabelle 4: Führungsverhalten nach House .....	35
Tabelle 5: Komponenten einer Führungskraft im Konzept der transformationalen Führung ..	44
Tabelle 6: Dimensionen/Facetten der authentischen Führung .....	48
Tabelle 7: Empfohlenes Führungsverhalten in adaptiven Führungskonzept nach Heifetz et al. ....	51
Tabelle 8: Abgeleitete Führungskompetenzen aus der Führungsforschung .....	55
Tabelle 9: Theoretisches Kompetenzprofil für Führungskräfte .....	56
Tabelle 10: Mitarbeitergenerationen in Unternehmen .....	70
Tabelle 11: Paradigmen von Organisationen .....	76
Tabelle 12: Agilität als Organisationsmerkmal .....	76
Tabelle 13: Einordnung Industrie 4.0 in den organisations- und führungstheoretischen Kontext .....	82
Tabelle 14: Abgeleitete Führungskompetenzen als Resultat der (Sekundär-)Literaturanalyse ..	85
Tabelle 15: Digitale Führungskompetenzen .....	86
Tabelle 16: Führungskompetenzen 1 und 2 im Kontext der Digitalisierung .....	87
Tabelle 17: Angepasste Führungskompetenz 1 .....	89
Tabelle 18: Angepasste Führungskompetenzen 2 und 3 .....	90
Tabelle 19: Führungskompetenz 4 .....	91
Tabelle 20: Vorgehensweise bei der Darstellung der Empirie .....	97
Tabelle 21: Erweiterung der Verhaltensanker bei Führungskompetenz 4 .....	111
Tabelle 22: Zusammenhang Forschungshypothese, Themenbereich und tangierte Fragen ..	116
Tabelle 23: Befragungsergebnis: Verantwortliche Rollen in der digitalen Transformation im Unternehmen .....	120
Tabelle 24: Befragungsergebnis: Rangfolge der Rollen einer Führungskraft im digitalen Zeitalter .....	124
Tabelle 25: Erweiterung der Verhaltensanker bei Führungskompetenz 3 durch die Befragung ..	129
Tabelle 26: Erweiterung der Verhaltensanker bei Führungskompetenz 1 durch die Befragung ..	130
Tabelle 27: Erweiterung der Verhaltensanker bei Führungskompetenz 5 durch die Befragung ..	131



## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Forschungsprozess und Forschungsmethoden dieser Dissertation .....	10
Abbildung 2: Kriterien zur Mittelstandsdefinition .....	13
Abbildung 3: Kompetenzarten .....	22
Abbildung 4: Entwicklung von Kompetenzen über die CIT-Methode .....	28
Abbildung 5: Klassifikationen der acht Führungssituationen .....	33
Abbildung 6: Klassifikationssystem für Führungssituationen .....	33
Abbildung 7: LMX-Theory - Leader-Member-Beziehungen .....	38
Abbildung 8: Transformationale Führung .....	43
Abbildung 9: Kondratieff-Zyklen .....	60
Abbildung 10: Industrierevolutionen .....	61
Abbildung 11: Technologie - Organisation – Mensch .....	67
Abbildung 12: Prozess zur Ausgestaltung eines Workshops .....	98
Abbildung 13: Inhalt und Ablauf des Workshops .....	100
Abbildung 14: Befragungsergebnisse zu Implikationen der Digitalisierung auf Organisationen .....	119
Abbildung 15: Befragungsergebnis: Bedeutungsanteil der Fachexpertise bei der Führungskraft .....	123
Abbildung 16: Befragungsergebnis: Führungskompetenzen im digitalen Wandel .....	125

## MARKIERUNGEN UND ABKÜRZUNGEN

BEF	Befragung (im FKP verwendete Abkürzung, um die Herkunft des Verhaltensankers deutlich zu machen: Verhaltensanker stammt aus der Befragung)
BKS	Berufskritische Situationen
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CDO	Chief Digital Officer
CIT	Critical Incident Technique
CPS	Cyber-physikalische Systeme
d. h.	das heißt
DIGI	Digitalisierung (im FKP verwendete Abkürzung, um die Herkunft des Verhaltensankers deutlich zu machen: Verhaltensanker stammt aus der Literaturanalyse zum Thema Digitalisierung)
ebenda	„genau, gerade dort“
ERP	Enterprise Resource Planning
et al.	und andere
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FKP	Führungskompetenzprofil
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
IfM	Institut für Mittelstandsforschung (Bonn)
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
LIT	Literatur (im FKP verwendete Abkürzung, um die Herkunft des Verhaltensankers deutlich zu machen: Verhaltensanker stammt aus der Literaturanalyse zu Führung)
LMX	Leader Member Exchange
MW	Mittelwert

o. g.	oben genannte
RFID	Radio Frequency Identification
S.	Seite
SMART	Spezifisch   Messbar   Akzeptabel   Realistisch   Terminiert (Regel zur Definition von Zielen)
sog.	sogenannt
TN	Teilnehmer
u. a.	unter anderem
URL	Uniform Resource Locator
vgl.	vergleiche
VUCA	Volatility (volatil)   Uncertainty (ungewiss)   Complexity (komplex)   Ambiguity (mehrdeutig)
WS	Workshop (im FKB verwendete Abkürzung, um die Herkunft des Verhaltens- ankers deutliche zu machen: Verhaltensanker stammt aus dem Workshop)
z. B.	zum Beispiel

## **Deutschsprachiges Abstrakt**

*Die Digitalisierung ist ein aktueller Megatrend, der tief in die verschiedenen Bereiche unserer Gesellschaften eingreift und für Unternehmen eine Zäsur darstellt. Unternehmen sehen sich der Herausforderung gegenübergestellt, nicht nur ihre bisherigen Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse zu hinterfragen und digitaler auszurichten, sondern ebenfalls eine Umstellung der Organisationsstrukturen und -abläufe vorzunehmen. Eine Herausforderung für alle Beteiligte, aber insbesondere für Führungskräfte. Das Ziel der folgenden Untersuchung liegt in der Überprüfung, ob die Digitalisierung die Rolle von Führungskräften verändert und welche Führungskompetenzen in digitalen Arbeitswelten notwendig sind. Die Resultate der Untersuchung bestätigen das Vorliegen mehrerer Implikationen auf das Rollenverständnis sowie auf die notwendigen Führungskompetenzen. Auf Basis der Auswertung konnten viele signifikante Erkenntnisse für Führung im digitalen Zeitalter erzielt werden. Das Resultat ist eindeutig, Führungskräfte müssen mit sehr viel mehr Rollen- und Führungsstil-Flexibilität an ihre Arbeit gehen, um in digitalen Arbeitswelten bestehen zu können.*

## **Abstract**

*Digitization is a current megatrend that is deeply involved in the various areas of our societies and represents a caesura for companies. Companies are faced with the challenge of not only reviewing and digitalizing their existing business models, structures and processes, but also modify the organizational structures and processes. A challenge for everyone involved, but especially for executives and leaders. The aim of the following research is to examine whether digitization implicates the leadership role and what kind of leadership skills are needed in digitalized working environments. The results of the research confirm the existence of several implications for the leadership role as well as the necessity of new leadership skills. Based on the conducted analysis, many significant insights were gained for leadership in the digital age. The result is clear, leaders must bring a high role flexibility as well as leadership-style flexibility in order to cope with the requirements of leading in the digital age.*

# 1 EINLEITUNG

Die vorliegende Einleitung umfasst die folgenden zwei Abschnitte. Zunächst erfolgt die Skizzierung der Problemstellung und damit die Darstellung der Relevanz des Forschungsprojekts. Anschließend erläutert Kapitel 1.2 das für diese Arbeit festgelegte methodische Vorgehen, sowohl die Zielstellung und die Hypothesen als auch die Vorgehensweise und Methoden, um das Problem zu lösen.

## 1.1 Relevanz des Themas (Problemstellung)

Viele Megatrends wirken auf Unternehmen ein. Neben der Globalisierung und Nachhaltigkeit ist es die Digitalisierung, die am stärksten auf Unternehmen und Organisationen Einfluss nimmt (vgl. Hüther, 2015; Jeger, 2015, sowie Rödl, 2016). „Digitalisierung bedeutet die Veränderung von Geschäftsmodellen durch die Verbesserung von Geschäftsprozessen aufgrund der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken“ (Deloitte, 2013, S. 8). Digitalisierung veranlasst Transformationen in allen Unternehmensbereichen, insbesondere in der Durchführung von Prozessen. Um diesen Veränderungen und Herausforderungen der Transformation gerecht zu werden, müssen Unternehmen ihre Organisationen an die Bedürfnisse des digitalen Zeitalters ausrichten sowie eine digitale (Unternehmens-)Kultur entwickeln. Zudem erfordert Digitalisierung ein konsequentes und schnelles Handeln, um der Dynamik und Erwartung von Stakeholdern gerecht zu werden. Parallel dazu haben sich durch die Digitalisierung und den Einzug der IT-Technologie die Gesellschaften weiterentwickelt. Die intensive Nutzung von IT-Technik, wie Smartphones und mobilen Endgeräten, im täglichen Leben sowie das veränderte Kommunikationsverhalten aufgrund von Social Media haben neue Erwartungshaltungen bei Mitarbeitern/Arbeitskräften heraufbeschworen. Arbeitskräfte werden stets IT-affiner und möchten diese Möglichkeiten nicht nur im Privatleben nutzen, sondern fordern die gewonnene Flexibilität auch in der Arbeitswelt. Die Personalknappheit dramatisiert diese Situation für Unternehmen dahingehend, dass die qualifizierten Mitarbeiter Beruf und Freizeit miteinander kombinierten möchten und neue Arbeitszeitmodelle nachfragen. Die Evolution der Organisationsformen bietet Unternehmen heutzutage vielfältige Ausprägungen, um zeitgemäßer und digitaler zu handeln. Zeitgemäßer heißt in diesem Kontext, u. a. die latente Forderung nach Mobilität und Modernität. Begriffe wie Modern Workplace und New Work kursieren in und um die Unternehmen. Weiterentwickelte Arbeitsformen zur Erreichung von Ergebnissen haben sich etabliert. So ist der Wunsch nach agilem Netzwerkarbeiten und mobilem Arbeiten nicht nur allgegenwärtig, sondern Mitarbeiter fordern Arbeitsbedingungen, die zu ihrer Generation passen. Nicht zuletzt sind die Kunden zu nennen, die die Umsätze

bringen. Diese fordern zu Recht, dass die Zusammenarbeit digitaler und effizienter abläuft. Mitarbeiter entwickeln sich weiter und damit auch jede Führungskraft im Unternehmen. Die Veränderung von Organisationsformen und die Weiterentwicklung von Individuen und Gruppen führt zwangsläufig dazu, dass sich auch die Führung ändert. Führungskräfte nehmen bei Veränderungsprozessen in Unternehmen seit jeher eine Hauptrolle ein (vgl. Grannemann/Seele, 2016, S. 7). So wird dies auch bei der digitalen Transformation der Fall sein. So fordern diese skizzierten neuen Bedingungen in den Unternehmen neue Kompetenzen von den Führungskräften. Die Beschreibung der Rolle und der Aufgaben einer Führungskraft ist folglich im Zuge der Digitalisierung zu erforschen.

Noch eine weitere Komponente spielt in die Problemlage. Heute werden mehr Varianten von Produkten und Dienstleistungen in den Märkten angeboten als je zuvor. Dies ist die Reaktion auf den Anstieg der Nachfrage nach individualisierten Gütern. Massenproduktion von Standardprodukten war gestern; heute gilt, individuelle Güter der/mit Losgröße 1 zu produzieren. Unternehmen sind dadurch zum ökonomischen Handeln gezwungen, müssen jedoch zeitgleich stets innovativ sein, wenn es um die Entwicklung von individuellen Produkten geht. Innovative Produkte und Leistungen entstehen nur in der Kombination von Wissen. Unsere Ökonomien haben sich durch die industriellen Revolutionen zu Wissensgesellschaften weiterentwickelt. Innovationen entstehen durch Wissen und impliziert folglich die Neuordnung der traditionellen Produktionsfaktoren, mit einem klaren Bedeutungsgewinn des Produktionsfaktors Wissen. Das für Innovationen relevante Wissen steckt in den Köpfen von Menschen, den sogenannten Wissensträgern. Im Gegensatz zu den klassischen Produktionsfaktoren befindet sich das Wissen *nicht* im Besitz der Unternehmen. Weiter noch, Wissen lässt sich nicht durch Austausch mit anderen Produktionsfaktoren ersetzen/substituieren. Verlieren Unternehmen im Zuge des War for Talents die wenigen und kompetenten Wissensträger kann dies teils katastrophale Auswirkungen für den Unternehmenserfolg haben. Aus diesem Kontext ergeben sich erhöhte Anforderungen an die Unternehmensführungen und ganz konkret an die Vorgesetzten der Wissensträgern. So gilt, Wissensträger an das Unternehmen zu binden und stets für neue Herausforderungen zu motivieren und zu gewinnen. Dies ist Kernaufgabe von kompetenten Führungskräften und diese brauchen dafür entsprechende Führungskompetenzen. Der Mittelstand bringt aufgrund seiner Ressourcenknappheit noch ein weiteres Problemfeld mit sich: Trotz des Erfolgs von mittelständischen Unternehmen in Deutschland, ist zumeist die Investitionsbereitschaft bei „soften“ Themen, wie z. B. bei der Digitalisierung zurückhaltender als bei notwendigen, existenziellen Investitionen in Maschinen. Weiterhin fehlt häufiger bei inhabergeführten Mittelständlern die Bereitschaft, strategische Führungsinstrumente in ihr

Unternehmen einzuführen. Dies ist allerdings im Hinblick auf die zuvor skizzierten Human-Resources-Herausforderungen von großer Bedeutung. So stehen im Vergleich zu Konzernen mittelständischen Unternehmen nicht die Budgets für Personalentwicklungsinitiativen und Führungskräfte-Entwicklungsprogramme zur Verfügung.

Aus dieser Problemlage heraus, leitet sich der Bedarf nach einer praktikablen und praxistauglichen Lösung für die Führung im digitalen Zeitalter ab. Mittelständische Unternehmen benötigen konkrete und pragmatische Lösungsansätze, die ihre Unternehmenssituationen berücksichtigen. Aufgrund der Zusammenarbeit mit einem kooperierenden Unternehmen, welches dem Mittelstand zuzuordnen ist, erfolgt die weitere Untersuchung zur Führung im Kontext von mittelständischen Unternehmen. Durch die Problemfelder Digitalisierung und Transformation im Sinne von Veränderung/Change ergeben sich neue bzw. veränderte Kompetenzen von Führungskräften, die zu erarbeiten und zu erforschen sind.

## **1.2 Methodisches Vorgehen**

### **1.2.1 Zielsetzung und Hypothesen**

Aus der identifizierten Problemlage resultiert der Bedarf dieses Dissertationsprojekts. Unternehmen werden mit den Fragestellungen und Herausforderungen konfrontiert, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Überwiegend wird hierbei die technische bzw. technologische sowie die organisatorische Perspektive bei Forschungen zum Themenbereich eingenommen. Sofern der Fokus auf den Menschen in Unternehmen gerichtet wird, stehen bei bisherigen Untersuchungen neue Arbeitsformen und die generationsübergreifende Zusammenarbeit im Vordergrund. Eine wichtige Gruppe unter den Mitarbeitern stellen die Führungskräfte dar. Diese erhalten im Zuge dieses Forschungsprojekts eine besondere Aufmerksamkeit. Der Grund dafür: Die Umsetzung der digitalen Transformation liegt im Verantwortungsbereich der Führungskräfte. Diese sind selbst Mitarbeiter, müssen jedoch zeitgleich und aufgrund ihrer Funktion, Mitarbeiter durch die Transformation führen. Diese Tatsache stellt Führungskräfte vor eine neue und kritische Berufssituation, die es zu bewältigen gilt. Folglich ist zu untersuchen, ob und welche neuen Führungskompetenzen benötigt werden, um in einer digitalisierten Arbeitsumgebung dem Führungsanspruch gerecht zu werden. Aus der Problemstellung ergeben sich die folgenden Forschungsfragen:

- Wie und inwiefern verändert die Digitalisierung die Rolle von Führungskräften?
- Welche Aufgaben haben Führungskräfte in einer digitalisierten Arbeitsumgebung?

- Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um in Zeiten einer digitalisierten Arbeitswelt angemessen zu führen?

Die Forschungsfragen münden in das Ziel dieser Dissertation. Es wird eine Lösung für Führung im digitalen Zeitalter erarbeitet. Die Forschung soll jedoch nicht theoretisierend wirken, da der Untersuchungskontext im Bereich von klein- und mittelständischen Unternehmen angesiedelt ist. Entsprechend ist gemäß der bekannten Praxisanforderung, die praktische Anwendbarkeit sicherzustellen. Aufgrund der o. g. Problemlage kann folglich das Ziel konkretisiert werden: ***Entwicklung einer praxisbezogenen Lösung für die Führung in digitalen Arbeitswelten bei IT-Unternehmen des Mittelstands.***

Aus der umfassenden Recherche zum Handlungsfeld ergaben sich bereits die folgenden Hypothesen, die dieser Forschungsarbeit zugrunde liegen. Mit der klaren Zielstellung und den Forschungsfragen werden die Thesen bereits an dieser Stelle abgeleitet, die im weiteren Verlauf der Arbeit reflektiert werden. Hypothesen sind ein wichtiger Bestandteil der wissenschaftlichen Untersuchung und damit auch Teil dieser Dissertation. Grundsätzlich ist die Arbeit eines Wissenschaftlers zweigeteilt: Zunächst werden wissenschaftliche Hypothesen formuliert, um diese anschließend (mittels des Forschungsprojekts) zu überprüfen (vgl. Schurz, 2007, S. 27). Im Laufe der Recherche und Untersuchung werden die Thesen reflektiert. Dabei wird stets geprüft, welchen Beitrag die einzelnen Forschungsschritte auf die Thesen haben, um am Ende dieser Untersuchung eine abschließende Hypothesendiskussion vorzunehmen.

Hypothese 1: Um in digitalen Zeiten eine angemessene Geschwindigkeit bei Entscheidungen zu erreichen, müssen Führungskräfte ihre Entscheidungsmacht vermehrt an Mitarbeiter und Teams delegieren.

Hypothese 2: Die Herausforderungen, die eine VUCA Welt mit sich bringt, sind dauerhaft nur von Führungskräften erfolgreich zu leisten, wenn diese den ständigen Wandel als Chance begreifen und eine ausgeprägte Offenheit für Veränderungen mitbringen.

Hypothese 3: Die Digitalisierung führt zu einer Modifikation der Führungsrolle.

Hypothese 4: Die Führungskraft wird vermehrt/verstärkt zu einem Coach für die eigenen Mitarbeiter.



### 1.2.2 Forschungsmethodik

Das Forschungsdesign umfasst das methodische Vorgehen in einer Forschungsarbeit und schafft den konstituierenden Rahmen für ein erfolgreiches Untersuchungsprojekt.

Bei dieser Dissertation wird die Aktionsforschung angewendet. Der einst durch Kurt Lewin geprägte Forschungsansatz des „Action Research“ beinhaltet die Idee, durch die stärkere Verzahnung von Praxis und Wissenschaft, praxisorientierte Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln (vgl. von Unger/Block/Wright, 2007, S. 11). Forscher und Praktiker/Untersuchungspersonen erforschen gemeinsam ein soziales Handlungsfeld, um Lösungen für ein darin enthaltenes Praxisproblem zu entwickeln. Der Forscher gibt bei der Aktionsforschung durch diese Vorgehensweise zwar vorübergehend die Distanz zum Forschungsgegenstand auf, allerdings um in den aktiven Austausch mit der sozialen Gruppe zu gehen. Im Gegensatz zur klassischen Forschung, werden die Beteiligten/Gruppenmitglieder nicht nur über den Forschungshintergrund informiert, sondern werden sowohl bei der Zieldefinition als auch bei der Auswertung und Feststellung der Erkenntnisse mit einbezogen (vgl. Spiess, 1994, S. 2). Damit kann die Nutzbarkeit einer Lösung in der Praxis erhöht werden. Die Methoden der empirischen Sozialforschung sind zweifelsfrei auf die Aktionsforschung adaptierbar/übertragbar. Moser nahm eine Einteilung der Methoden dahingehend vor, dass diese den größtmöglichen Nutzen für das jeweilige Forschungsziel stiften. Demnach unterschied er in Methoden, die Situationen und entsprechendes Handeln erzeugen und solche Methoden, die versuchen, Handeln zu erfassen (vgl. ebenda). Im Idealfall, so schlägt Moser vor, kombiniere man bei der Forschung mehrere Methoden, um umfassende (Forschungs-)/Situationsbeschreibungen zu erhalten.

*Tabelle 1: Einordnung von Methoden nach Moser*

Methoden, die Situationen erzeugen	Methoden, die versuchen, Handeln zu erfassen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quasi-Experiment</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strukturierte/unstrukturierte Beobachtungen</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rollen-/Planspiele</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardisierte/freie Interviews</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Testverfahren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Befragungen</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expertenbefragungen</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gruppendiskussionen/Workshops</li></ul>

*Quelle: eigene Darstellung*

Die nach Moser genannten Methoden zur Erzeugung einer (Problem-)Situation, wie das Experiment, Rollenspiele oder Tests, finden im Kontext dieser Forschungsarbeit keine Anwendung. Grund dafür ist, dass die Problemlage bereits definiert ist und die Problemsituation nicht mehr durch Verfahren erzeugt werden muss. Dagegen werden die Methoden, die das Handeln erfassen, kombiniert angewendet, wie im weiteren Verlauf des Kapitels dargelegt wird.

Die Aktionsforschung wird als Forschungsstrategie in dieser Dissertation angewendet, da das Untersuchungsprojekt die folgenden Charakterisierungen aufweist. So handelt es sich bei der o. g. Problemlage um ein Problem (aus) der Praxis: Die Forscherin<sup>1</sup> hat ein Kooperationsunternehmen gewinnen können, welches die Problemlage definiert hat. Das kooperierende Unternehmen ist, wie im Folgenden beschrieben wird, ein Unternehmen des Mittelstands. Die Forscherin arbeitet im Mittelstand und pflegt ein bestehendes Netzwerk zu Kontakten des Mittelstands. Dieses Kontaktnetzwerk wird genutzt, um an authentisches Expertenwissen zu gelangen. Für die Erforschung und Lösung des Praxisproblems ist folglich die angewandte Aktionsforschung prädestiniert.

Das für diese Forschung gewonnene Kooperationsunternehmen ist ein mittelständisch-strukturiertes IT-Dienstleistungsunternehmen. Als zertifizierter Microsoft-Partner vertreibt das Unternehmen die ERP-Lösung namens Microsoft Dynamics NAV bzw. Business Central und adressiert damit Kunden des Mittelstands. Der IT-Dienstleister hat die Standard-ERP-Lösung von Microsoft um branchenspezifische Lösungen (sogenannte Branchenlösungen) ergänzt und verfügt damit über ein umfassendes Produkt- und Branchen-Know-how. In diesem Umfeld berät es kleine und mittlere Unternehmen (kurz: KMU). Die Beratung bezieht sich bislang vorrangig auf den technischen Bereich im Umfeld der Microsoft-Produkte. Der IT-Dienstleister ist aufgrund dieser Charakterisierung ein wissensintensives Unternehmen. Unternehmen, die als wissensintensiv bezeichnet werden, besitzen „(...) die Fähigkeit, Wissen marktorientiert aufzubauen, abzusichern und optimal zur Generierung von Geschäftserfolgen zu nutzen.“ (North, 2005, S.21). Eine tiefere Erklärung, was unter einem wissensintensiven Unternehmen verstanden wird sowie die Darstellung der Bedeutung dieser Unternehmen in Deutschland erfolgt in Anhang 1.

Das Kooperationsunternehmen hat in den ERP-Projekten festgestellt, dass die Kunden verstärkten Informationsbedarf im Bereich Digitalisierung und digitale Transformation haben. Kunden fordern die Beratung zur Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen ein. Dabei

---

<sup>1</sup> Die Begriffe Forscherin und Autorin werden synonym verwendet und kennzeichnen die Verfasserin dieser Forschungsarbeit.

wird das Kooperationsunternehmen mit vielfältigen Fragestellungen zum notwendigen Change- bzw. Veränderungsprozess sowie zum Aufsetzen einer modernen Organisation, mit einer entsprechenden Aufbau- und Ablauforganisation konfrontiert. In diesem Zusammenhang werden häufig die Themen Führung und digitale Unternehmenskultur angesprochen. Das kooperierende Unternehmen befindet sich selbst bereits mitten in der Transformation zu einem digitalen Unternehmen und denkt darüber nach, das Beratungsportfolio auf die Organisationsberatung hin auszuweiten.

Entsprechend dieser Situation ist die Zielgruppe der Primärforschungen auf ebenjenen IT-Mittelstand zugeschnitten. Die Arbeit fokussiert damit auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Führung einer bestimmten Zielgruppe (in der Tiefe) und erhebt nicht den Anspruch, vollumfängliche Erkenntnisse für die Führung zu generieren. Ob die Übertragbarkeit und Generalisierbarkeit der Forschung auf Nicht-Mittelstandsunternehmen möglich ist, wird im Laufe dieser Dissertation aufgegriffen. So wird nach Betrachtung der Führungsforschung eine Diskussion angestellt, inwieweit sich Unterschiede in der Führung zwischen Mittelstand und Konzernen ergeben.

Diese Dissertation hat das Ziel, die betriebliche Wirklichkeit des Kooperationsunternehmens zu gestalten und eine praktikable Lösung für den Bereich der Führung zu entwickeln. Das Ergebnis ist aufgrund der Definition des Handlungsrahmens grundsätzlich für mittelständische Unternehmen nutzbar.

### 1.2.3 Forschungsquellen und Forschungsprozess

Als Forschungsquellen stehen bei einer Untersuchung grundsätzlich zwei Forschungen zur Erhebung der relevanten Daten zur Verfügung: die Primär- und die Sekundärforschung. Die Sekundärforschung umfasst solche Daten und Informationen, die bereits zu einem früheren Zeitpunkt und für andere Zwecke erhoben wurden. Diese stehen der Allgemeinheit zur Verfügung (vgl. Wöhe, 2005, S. 464 ff.). Zumeist wird empfohlen, mit einer Sekundärforschung zu beginnen, um ein Problem zu lösen. Dies liegt an den Zeit- und Kostenvorteilen, die eine Sekundärforschung mit sich bringt (vgl. Kuß/Eisend, 2010, S. 40 f.). Das sogenannte Desk-Research, wie die Sekundärforschung ebenfalls genannt wird, dient dazu, die somit vorhandenen Daten zu sichten, zu analysieren und neu zu interpretieren. Eine Sekundärforschung stellt damit die Vorbereitung für eine Primärforschung dar. Bei der Primärforschung wird eine eigene Feldforschung bzw. neue Erhebung zum spezifischen Untersuchungsproblem durchgeführt (vgl. Kamenz, 2001, S. 59).

In der Dissertation werden beide Forschungsquellen verwendet. Zunächst wird damit begonnen, die Grundlagen aus der vorhandenen und verfügbaren Sekundärliteratur

zusammenzutragen. Auf Basis der Erkenntnisse und Ergebnisse wird von der Forscherin ein theoretisches/wissenschaftliches Lösungskonzept zur Problemlage entwickelt/erarbeitet. Es handelt sich dabei um ein wissenschaftlich begründetes Kompetenzprofil für Führungskräfte. Durch die Hinzunahme der wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Digitalisierung und der damit verbundenen Transformation, entsteht ein erweitertes wissenschaftliches Kompetenzprofil für Führungskräfte. Die im Führungskompetenzmodell enthaltenen Führungskompetenzen dient als Basis für die empirischen Untersuchungen im weiteren Forschungsprozess.

Dem schließt sich die Primärforschung an, die in dieser Dissertation zweigeteilt ist. Um für das wissenschaftlich erstellte Lösungskonzept die Praxishaltigkeit und -tauglichkeit zu sichern, wird das Forschungsprojekt auf zwei methodische Pfeiler gestellt. Es entsteht somit ein Mix aus zwei Forschungsmethoden, der dann als Mixed-Method-Forschung bezeichnet wird (vgl. Creswell, 2014, S. 18). Ein Methodenmix ergibt sich aus der Kombination von qualitativen und quantitativen Untersuchungsverfahren. Die folgende Tabelle zeigt die unterschiedlichen Untersuchungsmethoden:

*Tabelle 2: Übersicht über unterschiedliche Untersuchungsmethoden*

Qualitative Forschung	Quantitative Forschung	Mixed-Method-Forschung
Neu entstehende Ansätze	Vordefinierte Ansätze	Sowohl neu als auch vordefinierte Ansätze
Offene Fragen	Geschlossene Fragen	Sowohl offene als auch geschlossene Fragen
Text-/Bilddateien	Numerische Daten	Sowohl qualitative als auch quantitative Daten

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Creswell, 2014, S. 18.*

Durch einen Methodenmix innerhalb des Forschungsprojekts werden die Erkenntnisse vielschichtiger und damit qualitativ hochwertiger. Zudem liefert diese durch die verschiedenen Forschungen validere Ergebnisse (vgl. Kelle/Erzberger, 2013). Die verschiedenen Forschungsmethoden können im Design simultan oder sequenziell durchgeführt werden. Der Methodenmix dieser Dissertation erfolgt sequenziell, also nachgelagert. Die Forschung beginnt mit der qualitativen Forschung, um danach mit einer quantitativen Untersuchung fortzusetzen. In einer *ersten empirischen Forschung* wird eine *qualitative Untersuchung* in Form eines *Workshops mit Praxisvertretern* durchgeführt. Dies erfolgt in Anlehnung an das methodische Konzept nach Moser (vgl. Kapitel 1.2.2). Ziel dieser ersten empirischen Forschung ist die gemeinsame Erarbeitung berufskritischer Situationen von Führungskräften im digitalen Zeitalter. Die Ermittlung dieser Verhaltenssituationen ist für die Validierung der wissenschaftlich erstellten Führungskompetenzen höchst relevant und stellt zugleich ein bedeutendes Ergebnis im Untersuchungsprojekt dar. Der Workshop wurde als Methode

ausgewählt, um einerseits der Forschungsstrategie - der Interaktion mit der Praxis - Rechnung zu tragen. Andererseits ist die Erarbeitung von berufskritischen Situationen nur in einem empirischen Untersuchungssetting, wie dem Workshop möglich. Die Teilnehmer können in der Diskussion und dem Austausch ein neues Ergebnis erarbeiten und damit die Forschungsfragen „wie“ und „warum“ interaktiv beantworten (vgl. Yin, 2009, S. 8). Ferner wird im Zuge der qualitativen Forschung eine erste Überprüfung der auf Basis der Sekundärforschung ermittelten Führungskompetenzen durch die Praxis vorgenommen. Die Ergebnisse dieser Überprüfung bestätigen die Praxisrelevanz des Themas und werden in den Untersuchungsgegenstand, das Führungskompetenzprofil, eingearbeitet.

Die *zweite Primärforschung* greift das Forschungsergebnis der ersten Empirie auf und überprüft diesen Forschungsstand mittels einer Umfrage als *quantitative Untersuchung*. Im Zuge einer *Online-Befragung* von Führungskräften im wissensintensiven IT-Mittelstand, werden die ermittelten Kompetenzen zur Führung hinterfragt und durch die Befragten geprüft. Bei der Datenauswertung finden relevante statistische Verfahren, wie z. B. uni-, bi- und multivariate Verfahren Anwendung, um Zusammenhänge und Abhängigkeiten herauszuarbeiten. Die Befragung richtet sich bewusst an Führungskräfte der o. g. IT-Branche, da insbesondere der wissensintensive Mittelstand die Herausforderungen der Digitalisierung bereits kennt und die inhaltliche/fachliche Einschätzung zu relevanten Führungskompetenzen vornehmen kann. Dies ist im Hinblick auf die Aussagekraft der Ergebnisse und für den Erkenntnisgewinn bedeutend. Aufbauend auf den Ergebnissen aus Desk-Research sowie dem durchgeführten empirischen Methodenmix wird ein praxistaugliches Kompetenzprofil für Führungskräfte in digitalen Arbeitswelten entwickelt.

Neben den Forschungsquellen ist auch der Forschungsprozess von existenzieller Bedeutung für eine Dissertation. Zunächst beginnt dieses Forschungsprojekt mit der Definition der Problemlage, aus der sich im nächsten Schritt die Forschungsfragen und die Zielstellung der Untersuchung ableiten. Die in Verbindung mit der Formulierung zum Problem-/Handlungsfeld unternommene Recherche ermöglicht der Forscherin, die Forschungshypothesen aufzustellen. In der folgenden Hauptuntersuchung ist damit begonnen worden, die Handlungsfelder Führung, Digitalisierung sowie digitale Transformation (im Sinne eines Wandels) mittels Sekundärforschung zu analysieren und im Hinblick auf die Zielsetzung aufzubereiten. Das wissenschaftlich erstellte Kompetenzprofil für Führungskräfte stellt das Endergebnis des Desk Research dar. Die zuvor aufgestellten Forschungshypothesen haben diesen Forschungsschritt ebenfalls reflektiert. Die zwei sequenziell aufeinander abgestimmten empirischen Forschungen, die qualitative und die quantitative Untersuchung, leisten wichtige Beiträge für die aufgestellten Hypothesen. Weiterhin werden aus praktischer Sicht die wissenschaftlich erarbeiteten

Führungskompetenzen durch eine Involvierung der Praxis überprüft und weiterentwickelt. Mit jeder empirischen Forschung finden folglich eine Justierung und Weiterentwicklung des Ergebnisses statt, so dass an einer Entwicklung einer Lösung für den praktischen Einsatz gearbeitet wird.

Am Ende der Dissertation werden die Hypothesen diskutiert und beantwortet. Es folgen Handlungsempfehlungen für Unternehmen des IT-Mittelstands, wie Führung im digitalen Zeitalter gelebt werden kann. Die Arbeit schließt mit der Darstellung des wissenschaftlichen Beitrags, einer allgemeinen kritischen Würdigung zum Forschungsprojekt sowie einer Reflektion zum weiteren Forschungsbedarf.

Die folgende Darstellung veranschaulicht den gesamten methodischen Aufbau und Prozess dieser Dissertation.

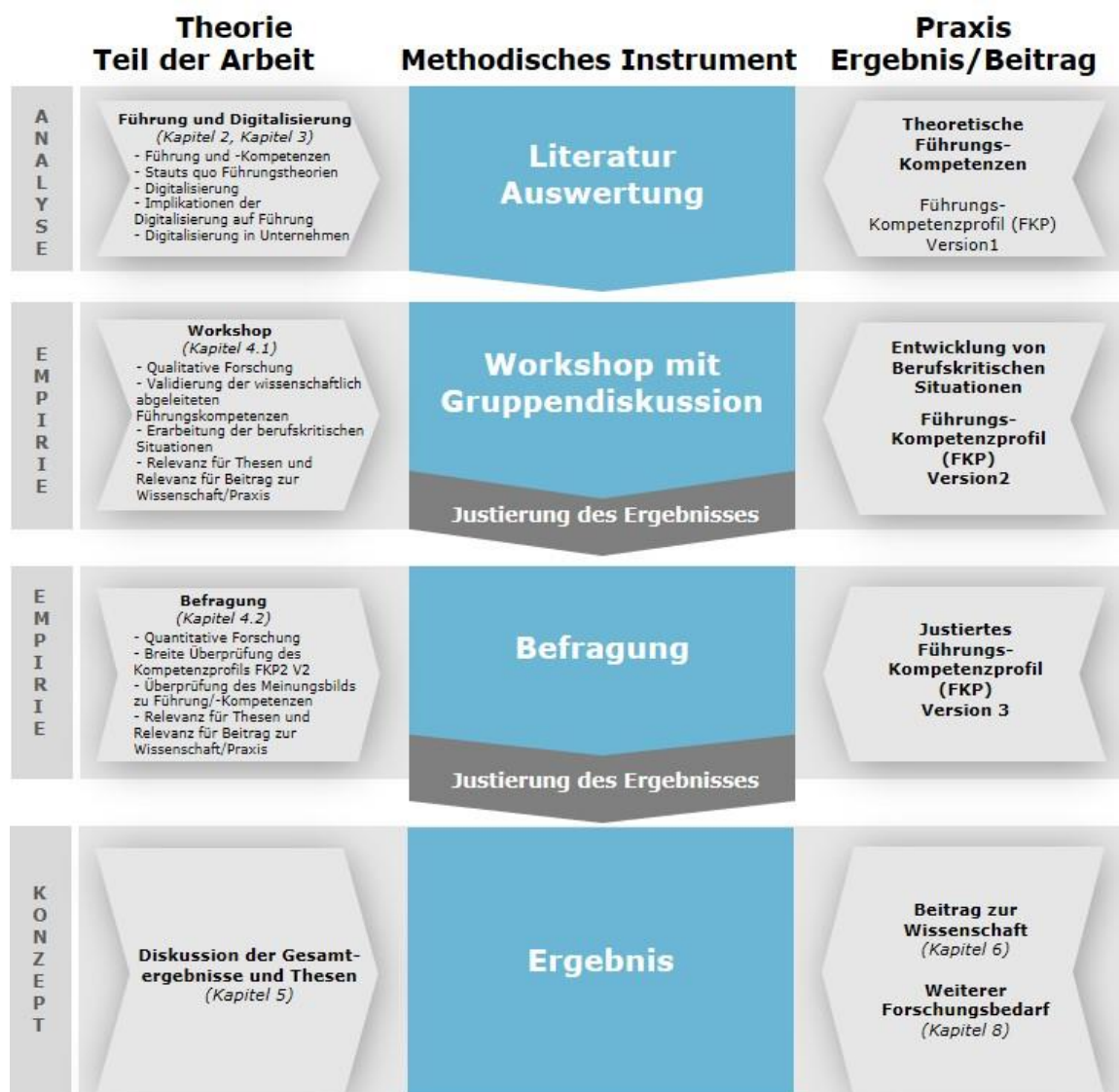


Abbildung 1: Forschungsprozess und Forschungsmethoden dieser Dissertation

Quelle: eigene Darstellung

## **2 FÜHRUNGSKOMPETENZMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN**

Um die Grundlagen für diese Untersuchung zu schaffen, wird zunächst der Begriff der Führung definiert, um aufbauend darauf zu diskutieren, was unter Führungskompetenzen zu verstehen ist. Dabei wird der derzeitige Forschungsstand zu Kompetenzen erhoben. Anschließend wird der Einsatz von Kompetenzen in der Führung definiert und erläutert sowie der Nutzen von Kompetenzmodellen in der Entwicklung von Führungskräften herausgestellt. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden die für die Ausarbeitung aktuellen Forschungsergebnisse zu den elementaren Führungsansätzen und Theorien ausgewertet, um die wichtigen Charakteristika der Führung zu erarbeiten. Die Ansätze bilden die Grundlage für die in dieser Ausarbeitung angestrebte Betrachtung von Kompetenzen zu erfolgsrelevantem Führungsverhalten in Veränderungsprozessen mit dem Fokus auf Digitalisierung.

### **2.1 Grundlegendiskussion zur differenzierten Betrachtung von Führung in Mittelstand und Konzernen**

Im Rahmen der Dissertationsforschung wird aufgrund der angewendeten Aktionsforschung die Unternehmensrealität des Kooperationsunternehmens näher betrachtet. Der kooperierende IT-Dienstleister ist, wie bereits geschildert, ein mittelständisch-strukturiertes Unternehmen und bedient mittelständische Kunden. Die Erarbeitung einer Praxislösung erfolgt somit zugeschnitten auf den Markt des Kooperationsunternehmens.

Aus diesem Kontext drängt sich im Laufe der Forschung die Frage auf, ob Führung in mittelständischen Unternehmen anders ist als in Großunternehmen. Bei der Recherche und Quellenanalyse finden sich immer wieder Artikel und Veröffentlichungen, dass Führung im Mittelstand anders funktioniere als in Konzernen und Unternehmensgruppen und vice versa. Meist sind diese in Karriereblogs und Diskussionsforen im Internet verfügbar und spiegeln im Wesentlichen persönliche Eindrücke von Arbeitnehmern und Führungskräften wider. Zu Beginn des wissenschaftlichen Kapitels zur Führung wird diese Fragestellung diskutiert, um für den weiteren Verlauf der Dissertation eine eindeutige Position dazu einzunehmen. Die bisherige Quellenauswertung zu Führung und Führungstheorien hat gezeigt, dass die Grundsätze der Führung in Organisationen deckungsgleich sind. Zumindest existieren keine gesonderten Theorien und Ansätze speziell für eine der beiden Unternehmensformen. Mittelstandsunternehmen und Konzerne verfolgen wirtschaftliche Ziele und richten ihre Strukturen sowie Prozesse darauf aus, diese Ziele zu erreichen. Führung ist ein Vehikel im Unternehmensmanagement, die Zielerreichung sicherzustellen.

Richtet man den Blick dagegen auf die Organisationsgestaltung ergeben sich zwischen Mittelstand und Großunternehmen jedoch sehr wohl Unterschiede. Unter Organisationsgestaltung wird die Auslegung der Aufbau- und Ablauforganisation in einem Unternehmen verstanden. Demnach werden Strukturen, Stellen und damit Verantwortlichkeiten festgelegt sowie Prozesse und Aufgaben definiert (vgl. Oehrich, 2016, S. 47 f.). Mit der Ausgestaltung der Organisation und dem „Leben“ der Mitarbeiter in diesen Strukturen entwickelt sich eine unternehmensindividuelle Kultur. Während Mittelstandsunternehmen in der Regel durch eine einfache und flache Organisationsstruktur gekennzeichnet sind, weisen Großunternehmen komplexe und mehrschichtige Unternehmensstrukturen auf (vgl. Knop, 2009, S. 9). Im Kontext der Führungsforschung wird häufig *die Situation* als maßgeblich für das Verhalten von Führungskräften angesehen (vgl. Kapitel 2.5). Wenn die Situation das Führungsverhalten bestimmt, dann können die differierenden Organisationsstrukturen und -kulturen von Groß- und Mittelstandsunternehmen als situationsbeeinflussende Faktoren angesehen werden. Somit ist lohnend, an dieser Stelle die Diskussion aufzunehmen und vor dem entsprechenden Hintergrund zu führen. Dazu wird zunächst eine kurze Definition und anschließend eine Abgrenzung der beiden Unternehmensformen vorgenommen.

In Europa und auch in Deutschland ist die Unternehmenslandschaft zu 99 % von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt (vgl. EU-Kommission, 2018). Diese kleinen und mittleren Unternehmen werden als KMU bezeichnet. Ferner existieren Begriffe, wie Familien- oder Mittelstandsunternehmen sowie mittelständische Unternehmen (vgl. Khadjavi, 2005, S. 54 f.; sowie vgl. Damken, 2007, S. 57 ff.). In Summe fallen diese Unternehmen alle unter den Überbegriff Mittelstand. Eine Unterscheidung zwischen den einzelnen o. g. Begriffen erfolgt an dieser Stelle nicht. So wird dem Ansatz des IfM (Institut für Mittelstandsforschung, Bonn) sowie der EU-Kommission gefolgt. Demnach wird der Mittelstand entsprechend der **quantitativen Kriterien**, Beschäftigtenanzahl und Umsatzerlöse sowie der Jahresbilanzsumme, abgegrenzt.



Mittelstandsdefinition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn 2002		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Klein	0 bis 9	Bis unter 1 Mio. EUR
Mittel	10 bis 499	Bis unter 50 Mio. EUR
Groß	500 und mehr	50 Mio. EUR und mehr



Mittelstandsdefinition der EU 2003			
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz	Jahresbilanz
Kleinstunternehmen	0 bis 9	Bis 1 Mio. EUR	Bis 1,4 Mio. EUR
Kleinunternehmen	10 bis 49	Bis 9 Mio. EUR	Bis 10 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	Bis 50 Mio. EUR	Bis 43 Mio. EUR

Abbildung 2: Kriterien zur Mittelstandsdefinition

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an EU-Kommission, 2018 und IfM

Die Rahmenparameter zur Definition des Mittelstands werden laufend erforscht. Deloitte hat aufgrund seiner Studien und Beratungen einen erweiterten Definitionsrahmen erarbeitet und die beiden Merkmale (Beschäftigte und Jahresumsatz) aktualisiert. Demnach werden als mittlere Unternehmen solche verstanden, die bis zu 3.000 Mitarbeiter beschäftigen und einen Umsatz von bis zu 600 Mio. Euro p. a. erwirtschaften (vgl. Deloitte, 2013).

Eine Betrachtung der quantitativen Faktoren greift zu kurz und aus dem Grund sind die **qualitativen Merkmale** von Mittelstandsunternehmen ebenfalls heranzuziehen. Die Charakteristika dienen unmittelbar als Abgrenzungsmerkmale zu Großunternehmen. So sei darauf hingewiesen, dass eine breite Anzahl an Merkmalen existieren (vgl. Pfohl, 2006, S. 1 f.). An dieser Stelle seien die gängigsten Eigenschaften zur Wesensabgrenzung genannt, die zu einer pragmatischen Auseinandersetzung mit dem Thema dienen (vgl. Hausch, 2004, S. 16 f.):

- Wirtschaftliche/rechtliche Selbstständigkeit des Unternehmens;
- Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leitung;
- Personenbezogenheit bei der Unternehmensführung.

Insbesondere mit dem letztgenannten Merkmal differenziert sich der Mittelstand stark vom Konzern. Mittelständische Unternehmen werden häufig von den Inhabern oder Eigentümern geführt, die teilweise sehr intensiv im operativen Geschäft eingebunden sind. Durch die Tätigkeit im Tagesgeschäft ist der Inhaber für die Belegschaft sehr präsent und für Mitarbeiter stets zugänglich. Aufgrund der Einheit von Eigentum und Leitung ist der Führungsstil häufig patriarchalisch und die Entscheidungsfindung basiert auf dem Bauchgefühl des Inhabers (vgl.

Hechtfischer, 2004, S. 309). Häufig ist in der Literatur zu finden, dass im Mittelstand nach dem traditionellen Meisterprinzip „kommandieren, kontrollieren, korrigieren“ geführt wird (vgl. Hölzl, 2012 sowie vgl. Hölzl, 2013). An einigen Stellen und in bestimmten Situationen berechtigt, ändert sich auch dieses Prinzip zunehmend. In Großunternehmen dagegen sind Manager eingesetzt, um die übergeordneten Unternehmensentscheidungen zu treffen. Hierbei arbeiten die Vorstände nicht operativ im Tagesgeschäft, sondern greifen auf den Output der Fachabteilungen und Stabsstellen zurück. Es findet somit eine hochgradige Arbeitsteilung statt (Hechtfischer, 2004, S. 309). Für Führungskräfte im Mittelstand ist die Trennung in Fach- und Führungsaufgaben (im Gegensatz zu Konzernen) meist nicht möglich (vgl. Zander, 1994, S. 23). Das Arbeitsprinzip des Inhabers wird auch von den Führungskräften erwartet. Damit übernimmt eine Führungskraft meist mehrere Aufgabenbereiche (vgl. Redeker et al., 2013, S. 268). Studien von Zander beweisen, dass je geringer die Mitarbeiterzahl in Unternehmen ist, desto mehr Verantwortungsbereiche hat eine Führungskraft zu übernehmen (vgl. Zander, 1994, S. 22 f.). Die Führungskraft ist sehr stark operativ tätig und steht im engen Austausch mit dem Eigentümer bzw. Geschäftsführer. Durch diese Nähe kann eine Führungskraft Entscheidungen schnell treffen und durchsetzen. Die Mitarbeiter schätzen diese Flexibilität bei der Führungskraft und erkennen die Führungsrolle nicht aufgrund der Positionsmacht, sondern zumeist aufgrund der fachlichen Kompetenz an. Der Mittelstand benötigt somit grundsätzlich andere Mitarbeiter, ergo auch andere Führungskräfte als Großkonzerne.

Mit der Veranschaulichung der zahlreichen Unterschiede hinsichtlich der Organisationsgestaltung sowie bezüglich der qualitativen Merkmale wird deutlich, dass Führung in Großunternehmen tendenziell anderen Prinzipien folgt als im Mittelstand. Dies hängt im Wesentlichen mit der Gestaltung der Aufbauorganisation zusammen. Führung bleibt allerdings stets die zielgerichtete Einwirkung auf den Geführten. Im Mittelstand findet dies aber im stärkeren persönlichen Kontext und in der kommunikativen Interaktion statt.

Die Forscherin kommt zu dem Schluss, dass die Führung in den beiden Unternehmensformen keine derartigen Unterschiede aufweisen, die eine differenzierte Forschung im Rahmen dieser Dissertation notwendig macht. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich die vorliegende Untersuchung explizit mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Führung befasst, wird die Diskussion um die Andersartigkeit von Führung je nach Unternehmensform abgeschlossen. Die Forschungsergebnisse sind grundsätzlich auch für Großunternehmen gültig und anwendbar.

## 2.2 Begriffsdefinitionen

### 2.2.1 Führung

Führung ist als Managementkonzept ein umfassendes und interdisziplinäres Forschungsfeld, welches viele Bereiche unserer Welt beschäftigt. Ursprünglich im Bereich des Militärs erforscht, in der Politik und im sozialen Zusammenleben angewendet, ist Führung insbesondere in Unternehmensorganisationen ein bedeutsames Thema (vgl. Rosenstiel, 2001, S. 318). In der Betriebswirtschaftslehre sind Organisationen soziale Systeme, in denen die (Organisations-) Mitglieder zusammenarbeiten, um einem gemeinsamen Zweck zu dienen. Die Erreichung der Unternehmensziele wird mit der Schaffung einer formalen Ordnung gewährleistet. Dazu gehören definierte Strukturen sowie geregelte Abläufe und Verantwortlichkeiten (vgl. Schreyögg, 2003, S. 3). Eine Organisation funktioniert nicht ohne Führung bzw. ihre Führungskräfte. In der Theorie wird durchaus konstatiert, dass eindeutig definierte Strukturen und bis in das kleinste Detail definierte Abläufe in Unternehmen die Leitungsfunktion ersetzen können. Die Führung von Mitarbeitern übernehme demnach kein Mensch, sondern die Organisation selbst. Dies würde im Ideal zu der von Weber vorgestellten bürokratischen Organisation führen (vgl. Rosenstiel, 2014, S. 3). In der Realität ist dies nicht umsetzbar. Macharzina macht deutlich, dass die Unternehmensführungsfunktion von den Menschen getragen wird, die Führungskräfte in einer Organisation sind (vgl. Macharzina, 2003, S. 123). Führung ist notwendig, wenn es ein Zusammenspiel von Menschen gibt. Für diese Arbeit ist Führung im Allgemeinen definiert als „(..) *eine zielorientierte Einwirkung auf die personalen Aufgabenträger* (..)“ (Wittlage, 1998, S. 85) bzw. als „(..) *eine zielbezogene Einflussnahme* (..)“ (Rosenstiel/Molt/Rüttinger, 2005, S. 13). Die Einflussnahme kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Zum einen kann die Organisationsstruktur mit ihrer Aufbau- und Ablauforganisation bereits für ein zielgerichtetes Verhalten des Mitarbeiters sorgen. Man denke hierbei an Organigramme und Stellenbeschreibungen sowie an Verfahrensrichtlinien. Auch von Unternehmen definierte Anreizsysteme gehören hierzu und nehmen Einfluss auf den Mitarbeiter und dessen Leistung. Auf der anderen Seite erfolgt die maßgebliche Einwirkung auf die Mitarbeiter durch die Führungskraft als Person. Über die Art der Kommunikation, die Ausgestaltung der Führungsrolle (u. a. Koordination und Kontrolle) sowie das Vorgesetztenverhalten differenzieren sich Führungskräfte und nehmen Einfluss auf die geführten Mitarbeiter (vgl. Rosenstiel, 2014, S. 4). Führungskräfte koordinieren die Aufgaben von Mitarbeitern und stellen über die Steuerung der Mitarbeiter deren zielgerichtetes Handeln sicher. Aus der Kombination von vorgegebenen Strukturen und einer persönlichen Einwirkung durch eine Führungskraft auf den Mitarbeiter ergibt sich ein ganzheitliches Bild

von Führung. So werden die o. g. formalen Regelungen (z. B. Arbeitszeitregelung) mit der praktischen Ausführung durch die Führungskraft zu einer gelebten Praxis. An dieser Stelle wird für diese Arbeit festgehalten: Organisationen regeln durch die Schaffung von Strukturen die formalen Grundlagen für Kommunikation, Entscheidungsprozesse, Verantwortung sowie Machtverhältnisse. Erst mit dem Einsatz einer Führungskraft können diese Grundlagen in der Praxis umgesetzt werden: Es wird zwischen Mitarbeiter und Führungskraft kommuniziert, es werden Entscheidungen getroffen, es wird Verantwortung für das Handeln übernommen und aus dem Vorgesetztenverhalten erlangt die Führungskraft die entsprechende Anerkennung (Macht). Daraus folgt, wenn es keine Führungskraft gibt, können auch keine Entscheidungen getroffen und Mitarbeiter geführt werden.

Die Managementforschung hat den Begriff der Führungsebenen geprägt, die in einer Organisation die Hierarchieverhältnisse konkretisiert. In klassischen Einlinienorganisationen werden Führungskräfte - abhängig von ihrer Einwirkung und Aufgabenstellung - einer Managementebene bzw. einem Level zugeordnet. In der Literatur finden sich die Einteilungen, wie z. B.: Topmanagement, oberes Management und mittleres Management. Alternative Konzepte verwenden adäquate Begriffsbezeichnungen, wie die oberste Führungsebene, mittlere Führungsebene sowie die operationelle Führungsebene (vgl. Grochla, 1983; sowie auch Schierenbeck, 2003, S. 95; vgl. Schönsleben/Alard, 2007, S. 124). Alle haben gemeinsam, dass über die Indikation der entsprechenden Ebene, das Ausmaß der strategischen zu operativen Tätigkeiten sowie die Information, inwieweit Führungskräfte selbst Unterstellte in der Hierarchie sind, erkennbar gemacht werden. Zur Veranschaulichung wird die Einteilung in Top-, oberes und mittleres Management verwendet. Das Topmanagement repräsentiert die Eigentümer oder Vorstände eines Unternehmens, die die unternehmensstrategischen Entscheidungen treffen. Das Topmanagement führt bzw. steuert zumeist nur wenige Mitarbeiter direkt an (z. B. Bereichsleiter). Die nachfolgende Ebene, das obere-Management, besteht aus Bereichsleitungen, die sich mit der Weiterentwicklung und Adaption der strategischen Entscheidungen für ihr eigenes Ressort beschäftigen und wiederum das sog. mittlere-Management ansteuern. Dem Mittelmanagement unterstehen die Mitarbeiter auf der operativen Ebene. Zumeist werden die Führungskräfte dieser Ebene als Teamleiter bezeichnet. Der Anteil an strategischen Entscheidungen und die Entwicklung von bereichsübergreifenden Anordnungen nimmt konsequent bis zum Mittelmanagement ab. Kernaufgabe des Mittelmanagements ist die Ausführungsfunktion und Sicherstellung des operativen Geschäfts. In dieser Arbeit liegt der Fokus der Forschung auf der ersten bzw. obersten Führungsebene. Hintergrund für diese Einschränkung liegt darin begründet, dass der digitale Wandel und die

Adaption digitaler Technologien in die Arbeitswelten von Unternehmen im Verantwortungsbereich des oberen und Topmanagements liegen. Demnach werden bei der Definition von digitalen Führungskompetenzen die Herausforderungen auf Ebene von Bereichsleitern und Geschäftsführungen berücksichtigt.

Der folgende Teil beschäftigt sich damit, was aktuell in der Literatur unter der sogenannten Führungskompetenz verstanden wird. Dies bildet den Ausgangspunkt für die weitere Auseinandersetzung mit der Fragestellung, was relevante Führungskompetenzen sind und wie diese sich durch den Einfluss der Digitalisierung verändern.

### 2.2.2 Führungskompetenz

Die Notwendigkeit in Organisationen zu führen und zu steuern, ist in der vorherigen Betrachtung des Begriffs Führung deutlich geworden. Die Erreichung einer Zielstellung in Organisationen bedarf der Steuerung und Kontrolle durch eine mit der Aufgabe betraute Führungskraft. Die Tätigkeit einer Führungskraft in Unternehmen und die damit verbundenen Fähigkeiten werden als Führungskompetenz bezeichnet. Um im weiteren Verlauf auf die Führungsfähigkeiten konkreter einzugehen, ist primär die Definition der Kompetenz vorzunehmen. Der Begriff Kompetenz hat insbesondere in den Jahren 2000 bis 2010 große Popularität erlangt, ist intensiv erforscht und wird im beruflichen sowie privaten Bereich geradezu als Modebegriff verwendet (vgl. Erpenbeck et al., 2013, S. 8). Zurückzuführen ist diese Entwicklung u. a. auf die Veränderungen der Anforderungen an Menschen in Organisationen und durch die steigende Komplexität in der modernen Informationsgesellschaft (ebenda). Aufgrund der Popularität kann bei diesem Begriff auf ein breites Definitionsangebot zurückgegriffen werden. Die Literatur bietet in den verschiedenen Forschungsdisziplinen zahlreiche Ansätze sowie vielfältige Begriffsbestimmungen (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel, 2003, S. IX f.; Erpenbeck et al., 2013, S. 7 f.; sowie Krumm/Mertin/ Dries, 2012, S. 2f.). Ferner existieren regionale (deutsch-/englischsprachlich differenzierte) Unterschiede im Begriffsverständnis (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel/Grote, 2013, S. 7, sowie vgl. Grote/Kauffeld/Frieling, 2012). Im Folgenden werden zur Begriffsklärung nur solche Ansätze herangezogen, die für eine Arbeitsorganisation (im Sinne eines Unternehmens) relevant sind und im betriebswirtschaftlichen Kontext stehen. Obwohl es in den 1970er-Jahren bereits Ansätze zum Kompetenzbegriff gab, gilt McClelland - historisch gesehen - als Begründer der sogenannten Competency-Bewegung (vgl. Rastetter, 2006, S. 167., sowie auch vgl. Schreyögg, 2006; vgl. Sarges, 2006, S. 133). Zu dem Zeitpunkt existierten bereits Ansätze, die sich mit der Kompetenz als ein kognitives Fähigkeitskonstrukt beschäftigten. Bis zu dem Zeitpunkt wurde

die Kompetenz als Intelligenz- und Eignungsbegriff genutzt, die damit verband, dass ein Mensch kompetent sei, wenn er die entsprechenden kognitiven Fähigkeiten besäße. McClelland brachte 1973 einen alternativen Ansatz hervor. Für McClelland war die bis zu dem Zeitpunkt vorherrschende Meinung zu Kompetenzen zu eindimensional. Er erweiterte daher die kognitive Ausrichtung um die Facette der sogenannten motivationalen Persönlichkeitsmerkmale. Damit nimmt er einen völlig anderen Blickwinkel ein und konstatiert, Kompetenz sei ein Resultat bzw. Produkt aus Fähigkeit und Persönlichkeit. Er verstand Kompetenz als einen Mix aus Einstellungen, Verhaltensweisen, Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmalen, Fertigkeiten sowie Wissensbeständen (vgl. McClelland, 1973, S. 7 ff. zitiert aus Krispel, 2017, S. 14 f). Boyatzis, ein Weggefährte McClellands, griff in seinen Forschungen den Ansatz von McClelland auf und definierte Kompetenz als eine Kombination aus: *„An underlying characteristic of an individual, which is causally related to effective or superior performance in a job’ which could be ‘a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image or social role, or a body of knowledge which he or she uses”* (Boyatzis, 1982, S. 10). Diese Kombination macht Kompetenz zu einem komplexen Phänomen. Forscher bauten anschließend bis in die heutige Zeit auf McClelland auf. Weinert erweiterte McClellands Definition der Kompetenz um die Zweckgebundenheit des Handelns mit dem Ziel, *„(...) bestimmte Probleme zu lösen (...)“* (Weinert, 2002, S. 27). Über die gesamte Zeit entstanden pragmatische und zugleich wiederholende Definitionen, häufig mit der Aussage, die Kompetenz subsumiere alle Kenntnisse und Fertigkeiten eines Menschen, die für die Erreichung eines vorgegebenen Handlungsziels relevant seien (vgl. Faulstich, 1998, S. 15 sowie Kaiser, 1982, S. 5 f.; weiterhin dazu auch North/Reinhardt/Sieber-Suter, 2013, S. 43). Vielfach vertreten und weit verbreitet gilt die Auffassung, dass eine Kompetenz *„als Fähigkeit zum selbstorganisierten, kreativen Handeln, als [sogenannte] Selbstorganisationsdispositionen“* (Erpenbeck et al., 2013, S. 8) verstanden werden kann. Eine sinnvolle Konkretisierung bringt Erpenbeck mit der Kompetenz als *„(...) die Fähigkeit in unerwarteten, zukunfts-offenen, zuweilen chaotischen Problemsituationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln“* (Erpenbeck, 2014, Vortrag). Anhand der angeführten Definitionsansätze wird deutlich, dass vielfach von Attributen gesprochen wird. Dies ist das verbindende Element aller Kompetenzansätze: Attribute, die ein Mensch mitbringt bzw. entwickelt. Bedauerlicherweise besteht in der Praxis keine Trennschärfe zu den Begrifflichkeiten, wie Fähigkeiten, Fertigkeiten, Qualifikationen (vgl. Weinert, 2001, S. 62; vgl. North et al., 2013, S. 43). Im Gegenteil, diese werden oftmals synonym verwendet. Um diese Abgrenzung für das weitere Verständnis deutlich zu machen, werden in der folgenden Tabelle die Unterschiede herausgestellt.

Tabelle 3: Abgrenzung der Begriffskonzepte

Unterschied zwischen Kompetenz und ...	„Kompetenz als Dispositionen des selbstorganisierten Handelns“
<b>... Wissen</b>	Wissen ist das fachliche Know-how. Die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen (vgl. Probst et al., 1997, S. 269). Zu einer Kompetenz wird es nur, wenn das Wissen in Handeln umgesetzt wird. Das Wissen stellt die Grundlage für die Kompetenz (Entwicklung) dar.
<b>... Qualifikation</b>	Qualifikationen sind (von Dritten) zertifizierte, abgeprüfte Wissensbestände. Hierzu ist keine Selbstorganisiertheit und/oder Kreativität erforderlich (wie bei der Kompetenz).
<b>... Fertigkeiten</b>	Fertigkeiten bzw. Skills sind durch Wiederholung und Übung automatisierte Tätigkeiten im Handeln; insbesondere in stereotypischen Situationen auffindbar.
<b>... Fähigkeiten</b>	Fähigkeiten bzw. engl. Abilities sind verfestigte Systeme verallgemeinerter Handlungsprozesse (vgl. Hacker, 1973, S.500). Sie stellen die Grundlage für die Entwicklung von Kompetenzen dar (vgl. North et al., 2013, S. 266).

Quelle: eigene Darstellung

Die Tabelle, aber auch Forschungen zeigen, dass Kompetenzen deutlich komplexere Sachverhalte darstellen als Fähigkeiten und Fertigkeiten etc. (vgl. Weinert, 2001, S. 60; Erpenbeck/Heyse, 1999; Klieme et al. 2007, S. 7). Weiter noch, die Kompetenz ist *das Resultat von expliziten Lernprozessen*. Kompetenzen sind folglich weder angeborene Fähigkeiten noch sind diese als Talent zu verstehen (vgl. Kunter et al., 2009, S. 153 sowie Terhart, 2001). Kaiser verstand aus der Perspektive der Lern- und Entwicklungspsychologie heraus, Kompetenz als ein mentales bzw. inneres Modell, um Situationen erfolgreich zu bewältigen (vgl. Kaiser, 1982, S. 5 f). Ein Individuum würde demnach eine Einschätzung vornehmen, wie die eigenen Handlungsoptionen (in Form aller verfügbaren Fertigkeiten und Fähigkeiten) im Verhältnis zum tatsächlichen Nutzen bei Anwendung ebendieser Handlungsoptionen stehen. Trotz dieser unspezifischen Definition wird dank Kaiser ein für die Kompetenzmessung wichtiger Aspekt deutlich: *Eine Kompetenz wird im Zusammenhang, also im Kontext einer Situation sichtbar*. Das Vorhandensein einer Kompetenz bei einem Individuum wird im Tun bzw. in der Anwendung selbst transparent. Kompetenzen entwickeln sich dabei durch die wiederholte Anwendung von Wissen und Fähigkeiten im Kontext wechselnder Situationen.

Für das weitere Verständnis dieser Arbeit wird festgehalten, dass es bei *einer Kompetenz darum geht, in einer auftretenden Situation adäquat und angemessen zu handeln*. Mit dem Abrufen und der Mobilisierung von Wissen, der Anwendung von Fertigkeiten und praktischen Fähigkeiten zeigt sich in der Situation und in der Kombination dieser Konzepte die Kompetenz eines Menschen. In der Praxis sind die Feststellung und Messung von Kompetenzen bei Mitarbeitern relevant für die Beförderung und Benennung als Führungskraft. Nur wenn feststellbar ist, ob ein Mitarbeiter über die notwendigen Führungskompetenzen verfügt, kann dieser als Führungskraft benannt werden. Vor dem Hintergrund ist zu erörtern, wie

Kompetenzen beim Menschen feststellbar sind. Kompetenzen sind im Gegensatz zu beispielsweise Qualifikationen nicht messbar (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel, 2003, S. XI). Der Erfolg bzw. das Vorhandensein einer Kompetenz zeigt sich ausschließlich *in dem beobachtbaren Verhalten eines Menschen*, das sich bei der Bewältigung einer berufskritischen Situation zeigt. Die Kompetenz ist das Ergebnis des Handelns. Unter berufskritischen Situationen werden solche verstanden, mit denen ein Mitarbeiter in einem bestimmten Berufs-/Tätigkeitsfeld normalerweise im Berufsalltag konfrontiert wird. Diese Situationen erfordern beim Mitarbeiter die spontane Anwendung des fachlichen und überfachlichen Wissens, um das entstandene Problem zu lösen. Dafür benötigt der Mitarbeiter einen angemessenen Handlungsrahmen, in dem dieser selbst entscheiden und kreativ sein kann, um die Herausforderung zu bewältigen.

Ein wichtiger Gedanke von H. Wollersheim (1993) wird an dieser Stelle zur Verdeutlichung und Abgrenzung der Kompetenz von den anderen Begriffen herangezogen: Er bezeichnet die Kompetenz als zentrales Konzept der menschlichen Bewältigungsfähigkeit. Kompetenzen setzen sich demnach aus mehreren Komponenten zusammen: dem kognitiven–fachlichen Wissen zu einem Sachverhalt, damit zusammenhängend das Können, dieses vorhandene Wissen zu operationalisieren bzw. zu organisieren und anzuwenden sowie zu guter Letzt ist ein entsprechender Willen Voraussetzung, um die Handlung schließlich durchzuführen. Die Erkenntnis zu einer Kompetenz lautet demnach: nicht nur die kognitiven Fähigkeiten spielen eine wichtige Rolle, sondern auch motivationale Treiber sind bedeutend. Die Bewältigungsfähigkeit manifestiert sich nach Wollersheim durch vier Elemente: *Methodisch-reflektiertes Wissen, Motivation, Selbstständigkeit und Identität*. Sowohl Becker und Rother (1998) als auch Staudt und Kriegesmann (2002) unterstreichen die Clusterung von Wollersheim aus dem Jahre 1993 und arbeiten diese Bestandteile in der Forschung zur betrieblichen Arbeit auf. Beide Forschergruppen zerlegen die Kompetenz ebenfalls in mehrere Bestandteile: in die *Handlungsfähigkeit*, die *Handlungsbereitschaft* und die *Zuständigkeit* (vgl. Becker/Rother, 1998, S. 11 sowie vgl. Staudt/Kriegesmann, 2002, S. 36 f.).

Das selbstorganisierte Handeln eines Menschen wird damit zum zentralen Merkmal einer Kompetenz (dazu auch Erpenbeck/ Heyse, 1999, S. 157). Gleichzeitig dient dieses Merkmal auch als eindeutiges Abgrenzungskriterium zu den anderen Begriffskonstrukten. Die Möglichkeiten der Selbstorganisation werden als sogenannte Selbstorganisationsdispositionen bezeichnet. Diese bilden für Menschen die Potenziale, um neue/neuartige, komplexe und unvorhergesehene Anforderungen bzw. Situationen erfolgreich bewältigen und durch das Handeln überwinden zu können. Dabei ist wichtig, dass dies nicht nur ein einmaliges



Phänomen, sondern zu einem wiederkehrenden und latenten Handlungsrepertoire für einen Mitarbeiter wird.

Im Kontext der Begriffsabgrenzungen zur Definition einer Kompetenz wird an dieser Stelle die *Managementdisziplin Wissensmanagement* einbezogen. Die von North aufgestellte Wissenstreppe veranschaulicht, unterstützt und korrespondiert mit den bisherigen Gedanken zur Definition einer Kompetenz. Das Konzept in der heutigen Version bildet zum einen ab, wie Wissen entsteht. Auf der anderen Seite geht das Modell darauf ein, wie Wissen zur Kompetenz und schließlich zur Wettbewerbsfähigkeit *weiterentwickelt* werden kann (vgl. North, 2016, S. 33). Für diese Forschungsarbeit ist insbesondere der Abschnitt der Wissenstreppe relevant, der die Weiterentwicklung von Wissen bis hin zur Kompetenz in den Blickpunkt stellt. Wissen ist die Summe der Kenntnisse und Fähigkeiten, die ein Mensch im Laufe seines Lebens gesammelt hat. Nach North et al. (2013) können dies implizite als auch explizite Wissensbestandteile sein, wie theoretische Erkenntnisse, praktische Regeln des Alltags als auch Handlungsweisen. Die Nutzung von Wissen manifestiert sich, wenn ein Mensch das Wissen selbst und das Können (wissen wie) kombiniert und bei Umsetzung ins Handeln kommt. Das Resultat bei der Anwendung des Wissens zeigt sich in der Kompetenz.

In der derzeitigen wissenschaftlichen Forschungslandschaft werden Kompetenzen im Allgemeinen in Kompetenzdimensionen unterteilt. Gleichsam, wie auch beim Kompetenzbegriff, sind verschiedene Ansätze vorzufinden. Etabliert hat sich in der Literatur die Unterscheidung in drei Kompetenzen: in die fachlich-methodische Kompetenz, die soziale Kompetenz, zu der häufig auch die Kommunikation gezählt wird, sowie die Selbstkompetenz bzw. personale Kompetenz (Überschneidungen finden sich bei Roth, 1971; Loewisch, 2000; Erpenbeck/von Rosenstiel, 2007). Im Wesentlichen hat sich diese Dreiteilung trotz einiger Modifikationen durchgesetzt. In der Teildisziplin der Berufs- und Wirtschaftspädagogik wird die Unterscheidung mit ähnlich lautenden Begrifflichkeiten gleichwohl auch mit einer höheren Detailtiefe vorgenommen. Demnach ergeben sich vier Kompetenzarten: Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen (vgl. Erpenbeck/Heyse, 1999; Pawlowsky et al., 2005; Sonntag et al., 2005). Während die Fachkompetenz ermöglicht, die berufliche Tätigkeit auszuüben, steht die Methodenkompetenz für „situationsübergreifende, einsetzbare, kognitive Fähigkeiten, sich selbstständig neues Fachwissen und Arbeitsmethoden anzueignen“ (Sonntag et al., 2005, S. 35). Die dritte Kompetenz umfasst die Selbstkompetenz, die die Fähigkeit zur Bewältigung von Situationen mit sozialer Interaktion, wie Kommunikation und Kooperation, repräsentiert. Schließlich steht die Selbstkompetenz für die personale Kompetenz eines Menschen. Diese wird sichtbar in den persönlichkeitsbezogenen Dispositionen (wie Werte, Einstellungen und

Motiven), die das Arbeitshandeln beeinflussen. Zudem geht es hierbei auch um die Fähigkeiten zur Reflexion der eigenen Fähigkeiten (Selbstwahrnehmung).

<p style="text-align: center;"><b>Fachkompetenz</b></p> <p>Ausübung der beruflichen Tätigkeit, dank der entsprechenden inhaltlichen und fachlichen Kompetenzen</p>	<p style="text-align: center;"><b>Methodenkompetenz</b></p> <p>Kompetenz, sich stets und selbstständig neues Wissen und neue Arbeitsmethoden anzueignen zu können</p>
<p style="text-align: center;"><b>Sozialkompetenz</b></p> <p>Bewältigung von Situationen mit sozialer Interaktion, wie Kommunikation und Kooperation</p>	<p style="text-align: center;"><b>Selbstkompetenz</b></p> <p>Personale Kompetenz, die Reflexion unseres Handelns ermöglicht und durch Werte und Motive täglich beeinflusst.</p>

Abbildung 3: Kompetenzarten

Quelle: eigene Darstellung

In Bezug auf den dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungsgegenstand, ist insbesondere das Führen zu einem selbstorganisierten, kompetenten Handeln der Mitarbeiter wesentlich. Die Führungskraft hat in diesem Kontext für den entsprechenden (offenen) Handlungsrahmen zu sorgen, sodass sich Mitarbeiter selbst organisieren bzw. steuern können. Populäre Mechanismen in der Führungslehre sind beispielsweise das Prinzip des *Management by Objectives*. Hierbei wird anhand von vorab definierten Ziel-/Aufgabenstellungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter die Erwartungshaltung geklärt (vgl. Nagel, 1979, S. 193). Der Mitarbeiter erhält dadurch den notwendigen Handlungsrahmen zur Aufgabenbewältigung und soll motiviert werden, selbstgesteuert zu handeln. Die Aufgabe einer Führungskraft ist, situativ zu entscheiden, wie ein Mitarbeiter richtig geführt wird und welche Art der Führung bei den Mitarbeitern zielgerichtet ist. Die Kompetenzen einer Führungskraft manifestieren sich somit gleichermaßen im beobachtbaren Verhalten. Führungskompetenzen decken alle Bereiche der Führung ab und bieten Führungskräften Orientierung, was von ihnen erwartet wird. Weiterhin stellen diese die Grundlage zur individuellen und persönlichen Weiterentwicklung (im Rahmen einer systematischen betrieblichen Personalentwicklung) als Führungskraft dar.

### 2.3 Einordnung des Wissensmanagements ins Führungskompetenzmanagement

Nachdem bereits bei der Definition zum Kompetenzbegriff der Bezug zu Konzepten des Wissensmanagements hergestellt wurde, wird in diesem Unterkapitel die integrative Betrachtung fortgesetzt. Vor dem Hintergrund dieser Forschungsarbeit wird erörtert, welcher

Zusammenhang zwischen Führungskompetenz- und Wissensmanagement besteht. Die Ausarbeitung dient dazu, Klarheit in die Handlungsfelder der beiden Managementdisziplinen zu bringen und damit die Grundlage für das weitere Verständnis zu schaffen. Die Analyse der vorhandenen Literatur zum Wissens- und Kompetenzmanagement manifestiert das Bild, welches sich bereits in Kapitel 2.2.2 abzeichnet: Die Definition und Abgrenzung der einzelnen Begriffe (Wissen und Kompetenz) sowie der Disziplinen (Wissensmanagement und Kompetenzmanagement) sind nicht trennscharf. Forschungen zum Versuch einer Abgrenzung zeigen, dass einige Forscher die beiden Disziplinen gleichsetzen und synonym verwenden (vgl. Mildenerger, 2002, S. 299). Dieser Sichtweise wird nicht gefolgt, denn beide Managementkonzepte verfolgen - nach Meinung der Forscherin - eine eigenständige Ausrichtung. Allerdings existieren viele Verknüpfungen. Einigkeit besteht in der Forschung jedoch darin, dass beide Disziplinen keinen Selbstzweck erfüllen (vgl. North et al., 2013, S. 13; vgl. Kusterer, 2008, S. 4). Beginnend mit der Definition zum Wissensmanagement wird nachfolgend der Zusammenhang zum Kompetenzmanagement erörtert. Als Vehikel wird u. a. die Wissenstreppe von North aufgegriffen. Kernfokus des Wissensmanagements ist die Sicherung von Wissensbeständen und der Wissensbasis in Organisationen (vgl. Amelingmeyer, 2004, S. 20, vgl. sowie Pawlowsky et al., 2011). Die organisationale Wissensbasis, wie Probst diese nennt, ist im Unternehmenskontext ein wichtiges Gut (vgl. Probst et al., 2010, S. 23). Wissensbestände können aus (informations-)technischer Sicht als Wissensdatenbanken bezeichnet und parallel dazu aus humanorientierter Sicht als Wissensstand von Mitarbeitern (Know-how) verstanden werden. Bei letzterem steht der Mensch als Wissensträger im Mittelpunkt und damit die Frage, wie das Wissen im Kontext des Lernens gesichert und weiterentwickelt werden kann (vgl. Fröscher, 2014, S. 48). Die erneute Betrachtung der Wissenstreppe erfolgt auf einem höheren Aggregationsniveau. So wird verstärkt auf die Ausrichtung der Treppe geschaut: „nach oben“ oder „nach unten“. Anhand der Treppenausrichtung werden die operativen und strategischen Handlungsfelder des Wissensmanagements sichtbar (vgl. North, 2016, S. 39 f.). Das operative Wissensmanagement nimmt einen aufwärts gerichteten Blickwinkel ein und beschäftigt sich mit der Entwicklung von Wissen und dem Wissenstransfer in Unternehmen. Operatives Wissensmanagement schafft dabei die relevanten Rahmenbedingungen für das Erklimmen der jeweils nächsten Stufe im Modell, sodass schließlich die oberste Ebene, die Wettbewerbsfähigkeit (eines Unternehmens) erreicht wird. Um das relevante Wissen und die Stufen zu erklimmen, sei auf weitere bedeutende Modelle und Konzepte des Wissensmanagements verwiesen, wie das Bausteinmodell von Probst. Dies beschäftigt sich intensiv mit der Identifikation und

(Weiter)Entwicklung von Wissen (vgl. Probst et al., 2010, S. 25 f.). Das strategische Wissensmanagement dagegen schaut die Treppe „hinab“ und analysiert vor dem Hintergrund der angestrebten Wettbewerbsfähigkeit<sup>2</sup>, die einzelnen Stufen der Wissenstreppe. Die Analyse deckt Optimierungspotenziale auf und ermöglicht Unternehmen, an den jeweiligen Zuständen, wie z. B. dem Handeln, zu arbeiten. Durch gezielte Maßnahmen lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit wiederherstellen bzw. ausbauen, wenn beispielsweise Mitarbeiter Hilfestellung bei der Ausführung einer Aufgabe erfahren und sich dadurch der Anwendungsbezug (im Sinne des Könnens) einstellt. Der Zusammenhang zwischen Wissen und Kompetenz wird erneut hergestellt: Die beiden Begriffe sind unwiderruflich miteinander verknüpft und bedingen sich. Zur Erlangung einer Kompetenz benötigt der Mensch das Wissen als Voraussetzung. Dieses Wissen entwickelt sich über den Anwendungsbezug weiter zu einem Können. Dies geschieht dann, wenn das Wissen in einer Situation angemessen eingesetzt wird. Wenn das Können mit einer angemessenen Motivation (dem Wollen) zum Handeln führt, kann von Kompetenz gesprochen werden. Aus diesem Grund spricht man auch bei einer Kompetenz vom „situationsadäquaten Handeln“ (North et al., 2016, S. 7). Mit Hilfe dieser Erklärung wird das Handlungsfeld des *Kompetenzmanagements* sichtbar: Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin, die sich zur Aufgabe macht, „ (...) Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der (Kern)Kompetenzen (...) [eines Unternehmens] sicherzustellen.“ (Dievernich, 2007, S. 38). Auch das Kompetenzmanagement kann in eine strategische sowie in eine operative Ebene unterteilt werden. Während beim operativen Kompetenzmanagement die Entwicklung und Sicherung Wissensträger-individueller Kompetenzen im Fokus steht, konzentriert sich das strategische Kompetenzmanagement auf die Summierung bzw. Aggregation der individuellen Mitarbeiterkompetenzen zu den Kernkompetenzen des Unternehmens (vgl. Mayr, 2009, S. 192). Mit Letzterem wird intendiert, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

Auf Basis der oben genannten Definitionen und Schilderungen sowie entsprechend des Konzepts von North kann Kompetenzmanagement als Teilbereich des Wissensmanagements angesehen werden. Schnurer und Mandl sprechen beim Kompetenzmanagement von einer Fokussierung des Wissensmanagements. Die Nutzung von Wissen steht im Mittelpunkt, um zielgerichteten Kompetenzaufbau im Unternehmen zu betreiben (vgl. Schnurer/Mandl, 2004, S. 133). Bei der Kompetenzentwicklung oder -sicherung stellt die Generierung von Wissen den

---

<sup>2</sup> Wettbewerbsfähigkeit ist die höchste/oberste Stufe auf der Wissenstreppe.

wichtigsten Baustein des Wissensmanagements dar. Die Generierung von Wissen impliziert Lernprozesse. In Organisationen werden Lernprozesse im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung angestoßen und forciert. Um Kompetenz im Unternehmen sichtbar zu machen, werden die Mitarbeiter als Wissensträger benötigt. Ziel von Kompetenzmanagement ist die systematische Entwicklung und Sicherung der (Kern-)Kompetenzen von Wissensträgern in Unternehmen. Diese Ausrichtung des Kompetenzmanagements stiftet Nutzen im Personalmanagement sowie in der Organisationsentwicklung und findet dort systematische Anwendung. Im Personalmanagement legt das Kompetenzmanagement die Basis für eine systematische Personalentwicklung und sorgt im Allgemeinen für eine Verbesserung der Personalprozesse. Durch die Konzentration auf strategisch-relevante Kompetenzen kann die Personalauswahl effektiver gestaltet werden. Insbesondere in der betrieblichen Personalentwicklung bzw. Weiterbildung schafft Kompetenzmanagement hohe Nutzenpotenziale. Ein eindeutiger Kompetenzrahmen (z. B. in Form von Kompetenzprofilen) stellt die Grundlage für eine systematische Mitarbeiterentwicklung (z. B. Führungskräfteentwicklung) dar und bewirkt eine höhere Transparenz sowie Zufriedenheit bei Mitarbeiterbeurteilungen.

Entsprechend der Ausrichtung dieser Forschungsarbeit wird der Zusammenhang anhand des Führungskompetenzmanagements zusammengefasst: Führungskompetenzmanagement umfasst das systematische Kompetenzmanagement auf Führungsebene. Definierte Führungskompetenzen sind Bestandteil eines Führungskompetenzprofils und dienen als Instrument der Personalentwicklung dazu, Führungskräfte adäquat und zielgerichtet entwickeln zu können. Ferner lassen sich die Führungskompetenzen in allen o. g. Bereichen des Personalmanagements mit der entsprechenden Ausrichtung auf Führungskräfte anwenden.

Die Disziplin Organisationsentwicklung umfasst die strategischen und operativen Aktivitäten eines Unternehmens, um sich laufend auf neue Anforderungen einstellen zu können. French und Bell verstehen dies als „(...) langfristige Bemühung, [um] die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in der Organisation zu verbessern (...).“ (French/Bell, 1995, S. 31). Die Anforderungen können von außen (aus der Unternehmensumwelt) auf das Unternehmen einwirken oder aber von innen heraus entstehen. Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung ist Kompetenzmanagement ein wichtiges Instrument, um die innere Entwicklung (z. B. Modifikation der Führungskultur zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Teams/Abteilungen), aber auch die äußere Entwicklung als Organisation in der Interaktion mit anderen Unternehmen zu etablieren. Kompetenzmanagement sorgt im Zuge der Organisationsentwicklung für die Klärung von strategischen Managementaufgaben. Die

Strategieplanung und -umsetzung wird verbessert, wenn sich Geschäftsleitungen und Führungsebenen auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens fokussieren können. Dadurch können neue Märkte und Geschäftsmodelle erschlossen werden. In Summe sichert sowohl die Klärung von Aufgabenportfolios als auch die Konzentration auf Kernaufgaben die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Anhand dieser Erörterung wird transparent, dass ein wechselseitiger Zusammenhang zwischen Wissens- und Kompetenzmanagement besteht. Das Wissensmanagement intendiert die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit über die Schaffung und Bereitstellung von Wissen im Unternehmen. Aus der Perspektive heraus braucht es wiederum die Fülle an Aktivitäten und Bausteinen eines Wissensmanagements, um die Zielstellung des Kompetenzmanagements zu erreichen. Das Kompetenzmanagement greift auf das generierte Wissen zurück und fokussiert auf die Entwicklung von Kompetenzen bei den Mitarbeitern (Wissensträger), die in ihrer Gesamtheit und durch die interpersonelle Interaktion zu Kernkompetenzen des Unternehmens verschmelzen. Diese Kernkompetenzen sind ihrerseits wieder die Grundlage für die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit im Markt.

#### **2.4 Einsatz von Kompetenzmodellen und -profilen in der Entwicklung von Führungskräften**

Nachgelagert zur Grundlagenforschung (zum Phänomen) Kompetenz entstanden weitere Untersuchungen in den unterschiedlichen Forschungsdisziplinen, wie beispielsweise der Kompetenzbewertung und -entwicklung. In den 1980er-Jahren wurden bereits Anwendungsmöglichkeiten für die Kompetenzentwicklung gesucht. Dabei hält die Kompetenzforschung Einzug in die Arbeits- und Organisationspsychologie und greift den Gedanken von McClelland wieder auf: die Beobachtbarkeit von Kompetenzen im Arbeitsalltag (vgl. Erpenbeck & Heyse, 1999). So erforschen McLeagan und Boyatzis in dieser Zeit die Entwicklung und Nutzung von systematischen Kompetenzmodellen im Bereich der Personalarbeit in Unternehmen. In den Unternehmen werden aufgestellte Kompetenzmodelle dazu genutzt, die Personalentwicklung daran auszurichten. Gemäß der allgemeinen Definition von Modellen<sup>3</sup> werden in Kompetenzmodellen die komplexe Unternehmensvielfalt an Selbstorganisationdispositionen vereinfacht dargestellt (vgl. Wilkens/Freiling/Rasche, 2008). Alle für das Unternehmen relevante Kompetenzen werden in einem Modell aufgeführt. In der Regel erfolgt hierbei eine Gliederung in Funktionsbereiche. Diese Dispositionen können auf

---

<sup>3</sup> Ein Modell wird definiert als eine vereinfachte Darstellung der komplexen Realität. Wirkungszusammenhänge sollen durch die Reduktion von Details hervortreten und Kausalzusammenhänge offensichtlich werden lassen.

die Mitarbeiter- und Funktionsebene heruntergebrochen/reduziert werden. Das reduzierte Modell zu einer Rolle bzw. Funktion wird dann als Kompetenzprofil bezeichnet. Ein Profil veranschaulicht die Handlungsfähigkeiten, die für die Ausübung der Rolle von Bedeutung sind und kann als Grundlage dienen, Mitarbeiter zu entwickeln.

Boyatzis analysierte in seinen Forschungen anhand von Kompetenzmodellen, was einen kompetenten Manager ausmache. Dazu suchte er nach Kompetenzmodellen für Führungskräfte, um anhand derer eine Klärung von definierten Rollen- und Aufgabenprofilen vornehmen zu können (vgl. Boyatzis, 1982). Bis heute dauern diese Forschungen im Bereich von Human Resources (kurz: HR) an. Inzwischen verfügt jedes größere Unternehmen (ca. 300 Mitarbeiter) über eine kompetenzorientierte Personalentwicklung, um nachhaltig die Mitarbeiter im Unternehmen zu entwickeln (vgl. Boyatzis, 2007). Von der Rekrutierung neuer Mitarbeiter, über die Ausbildung sowie die individuelle Entwicklung von Mitarbeitern anhand der Kompetenzmatrix bis hin zur internen Talentakquisition, ein Kompetenzmodell dient dazu, das vorhandene Personal im Unternehmen systematisch zu entwickeln. Zur Entwicklung von Kompetenzmodellen und -profilen stehen mehrere Verfahren zur Verfügung. Bei den Verfahren geht es darum, die relevanten Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter zu erheben, um daraus die Stellenbesetzung sowie die Personalentwicklung zu gestalten. Zur Auswahl stehen u. a. die Arbeitsanalyse (mit Beobachtung von Arbeitsgängen und Befragung von Mitarbeitern und Experten) oder das Critical Incident Verfahren (vgl. Campion/Fink/Ruggeberg et al., 2011, S. 227). In der Forschung entstehen stets weitere, methodisch sehr ausgefeilte Verfahren zur Ermittlung der Anforderungen. Diese finden jedoch selten in der Praxis Anwendung, weil diese aufgrund ihrer Beschaffenheit zu wissenschaftlich sind (vgl. Sprafke, 2011, S. 10). In der Praxis setzen sich nur solche Verfahren durch, die eine schnelle und pragmatische Ermittlung von Kompetenzen und deren Anforderungen ermöglichen (vgl. Schuler, 2002, S. 142). Vor dem Forschungshintergrund grenzt sich dadurch die Methodenauswahl ein. Eine in der Praxis etablierte und anerkannte Methode ist die Critical Incident Technique (kurz CIT) (vgl. Heider-Friedel/Strobel/Westhoff, 2006, S. 25, sowie vgl. Schuler, 2002, S. 168). Diese geht zurück auf Flanagan, der stets von sogenannten berufskritischen Situationen spricht, auf deren Basis die Anforderungen an Mitarbeiter abgeleitet werden (vgl. Ley/Albert, 2003, S. 91). Diese Methode wird insbesondere in der Führungsforschung, aber auch in der Organisationentwicklung angewendet und wird im Zuge dieser Arbeit genutzt. Im Gegensatz zu anderen Methoden wird hierbei von kritischen Situationen ausgegangen, die eine Person (Führungskraft) in der Vergangenheit bereits bewältigt hat und damit die Realität des Stelleninhabers widerspiegelt. Jede Jobposition umfasst

für die Rolle spezifische Situationen, in der sich der Stelleninhaber zu beweisen hat. Diese spezifischen Situationen werden auch berufskritische Situationen genannt und als solche verstanden, mit denen ein Mitarbeiter im Arbeitsumfeld normalerweise konfrontiert wird. Die CIT beginnt mit der Sammlung und Formulierung von etwa sechs bis acht kritischen Ereignissen bzw. Situationen. Anschließend werden für jede einzelne Situation die dazugehörigen behavioristischen Fähigkeiten, die eine Person bei der Bewältigung des Ereignisses benötigt bzw. zeigt, zusammengetragen. Zu unterscheiden sind sowohl die erfolgreiche als auch die nicht erfolgreiche Bewältigung der Situation. Zur Ableitung der Kompetenz werden nur die erfolgreichen Verhaltensweisen berücksichtigt. Diese Verhaltensweisen repräsentieren die Anforderungen an einen Stelleninhaber und im letzten Schritt werden daraus die Kompetenzen generalistisch abgeleitet.

Kapitel 2.2.2 hat bereits veranschaulicht, dass eine Messbarkeit von Kompetenzen nicht möglich ist. Eine Kompetenz ist nur zu beobachten und anhand des Verhaltens einer Person festzustellen. Aus dem Grund werden ebendiese erfolgreichen Verhaltensweisen zusammengetragen. Die Verhaltensweisen werden als Verhaltensanker bezeichnet und dienen dazu, die Feststellung einer Kompetenz vorzunehmen. Die folgende Abbildung veranschaulicht das Vorgehen:

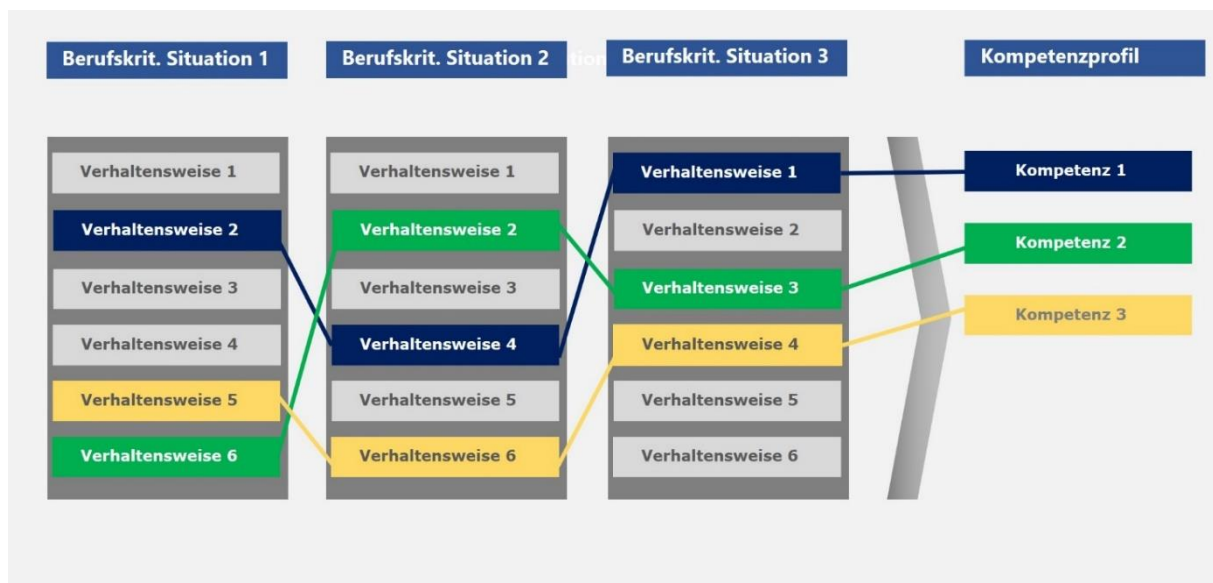


Abbildung 4: Entwicklung von Kompetenzen über die CIT-Methode  
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung Obermann-Consulting, 2019



## 2.5 Ermittlung von Führungskompetenzen als Resultat der bisherigen Führungstheorien

Ausgehend von dieser Perspektive und der bisherigen Ausarbeitung erfolgt nun die Betrachtung der Führungstheorien, um die wichtigen Eigenschaften sowie Charakteristika von Führungskräften zu ermitteln. Dabei wird ein Blick auf den Forschungsstand zum Thema Führungstheorien und -stile geworfen, um im weiteren Verlauf die relevanten Kompetenzen von Führungskräften abzuleiten. Ziel ist, anhand der verschiedenen theoretischen Ansätze die Eigenschaften einer Führungskompetenz zu prüfen und ein theoretisches Kompetenzmodell für Führungskräfte zu erstellen.

Das Forschungsfeld der Führungstheorien ist mannigfaltig und hat eine Vielzahl von Konzepten hervorgebracht. Es handelt sich um ein unübersichtliches Forschungsgebiet, da es (bislang) keine Führungstheorie hervorgebracht hat, die alle Strömungen vereint und als Essenz angesehen werden kann. Vorab wird an dieser Stelle eine Forschungstheorie definiert als das Produkt von Führungsmodellen und den sich daraus ergebenden beschreibenden und erklärenden Aussagen zum Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (vgl. Scholz, 2014, S. 1077). Für diese Arbeit gilt für das weitere Verständnis, dass Leader und Führungsperson bzw. -kraft synonym verwendet werden. Das gleiche gilt für das Begriffspaar Mitarbeiter und Geführten. Weiterhin werden Leadership und Führung synonym verwendet.

In der Retrospektive sind Führungsansätze häufig das Resultat der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung in den westlichen Volkswirtschaften. Die moderne Führungsforschung unterscheidet die klassischen und neuen Führungstheorien und -ansätze. Historisch sind die *klassischen* Theorien bis Ende der 1970 entstanden und weisen drei Schwerpunkte auf. Die *neuen* Führungstheorien subsumieren alle Ansätze und Theorien, die ab 1980 erarbeitet wurden.

Die klassischen Führungstheorien fokussieren auf die Person und das Verhalten des Führenden und vernachlässigen in der Betrachtung das Kollektiv der Geführten. Der führende Mensch ist eine Persönlichkeit, die durch die aktive Beeinflussung ein zielgerichtetes Handeln bei den Geführten erreichen/erwirken möchte. Die neuen Führungstheorien dagegen nehmen einen ganzheitlichen, systemischen Blick ein. Der Führende ist Teil eines sozialen Gesamtsystems und Interaktion zwischen Menschen ist wesentlicher Bestandteil aller Ansätze. Das Erfüllen einer gemeinsamen Aufgabe ist das Ergebnis aus der wechselseitigen Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Die Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Digitalisierung als potenzieller Treiber für die Veränderung von Führung. Vor diesem Hintergrund wird Führung neuzeitlich betrachtet und

der Fokus auf die modernen Führungstheorien gelegt. Nichtsdestotrotz findet eine kurze Einbettung der Theorien in den Gesamtkontext Platz in dieser Arbeit. Ferner wird eine Erörterung ausgewählter klassischer Führungsansätze vorgenommen, wenn dies im Forschungskontext der Autorin sinnvoll erscheint.

### 2.5.1 Klassische Führungstheorien

Als Resultat der Industrialisierung im ausgehenden 19. Jahrhundert sowie der aufkommenden und sich schnell und stark durchsetzenden Massenproduktion im 20. Jahrhundert entstanden strenge Produktionsregime. Die von Taylor und Ford geschaffenen Produktionsprinzipien der Fließbandarbeit und der Arbeitsteilung erforderten bzw. führten zu einer neuen Organisationsform. Die Sicherstellung der Produktivität der Betriebe stand im Vordergrund und bedurfte folglich einer klaren Führung. Der Mitarbeiter entsprach dem neu geschaffenen Menschenbild und dieses benötigte einen „vordenkenden“ Führer als Führungskraft. Aus dieser Perspektive ergaben sich historisch drei Schwerpunkte bei Führungstheorien:

- a) Personenzentrierte Theorien
- b) Verhaltenstheorien
- c) Situationstheorien

Die **personenzentrierten Theorien** greifen das Menschenbild des Taylorismus und des Fordismus auf und legen den Schwerpunkt auf die Person des Führenden. Sowohl die Geführten (stets als Kollektiv gesehen) wie auch die Situation/Rahmenbedingungen werden bei der Betrachtung vollständig vernachlässigt. Zu diesen Theorien gehören die *Great-Man-Theorie*, der *Trait Approach* (bzw. *Eigenschaftsansatz*) sowie die *Skills Theory*. Während die sogenannte *Great-Man-Theorie* sich auf die Persönlichkeit der Führungskraft konzentriert und diese als Nukleus des Führungsprozesses bezeichnet, steht im Zentrum des *Trait Approachs* bzw. *Eigenschaftsansatzes* die Zusammenstellung von Eigenschaften, die eine Führungskraft auszeichnet. Nach zahlreichen Studien stellt letztlich Stogdill, 1948 eine Liste mit Eigenschaften auf, die eine erfolgreiche Führungskraft (losgelöst von Situationen) als Charaktereigenschaften mitbringen muss (vgl. Bass, 2008, S. 81). Beide Theorien haben gemein, dass diese Merkmale und Charaktereigenschaften *angeboren* seien und *nicht erlernbar* sind. Als dritte Theorie ist die *Skills Theory* zu benennen, die im Vergleich zu den beiden anderen Theorien, den Fokus auf Fähigkeiten legt, *die erlernbar und trainierbar* sind. Demnach gäbe es Fähigkeiten, die eine Führungskraft benötige und die trainiert werden könnten. Nach Katz seien dies technische Fähigkeiten, soziale Fähigkeiten und konzeptionelle Fähigkeiten (vgl. Stippler/Moore/Rosenthal, 2010, S. 18). Bis heute erfolgen weitere Forschungen zur Skills

Theory mit dem Ziel, ein allgemeingültiges Set an Eigenschaften zusammenzustellen, das erfolgreiche Führungspersönlichkeiten vereint (vgl. Sohm, 2007). Trotz aller Bemühungen und der gewonnenen Erkenntnisse, kann konstatiert werden, dass nach wie vor die Ausblendung der Umwelt und die reine Fokussierung auf die Eigenschaften eines Führers nicht ausreichen. Aus dieser Darstellung heraus wird bereits deutlich, dass die personenzentrierten Theorien keinen Beitrag zu dieser Untersuchung leisten können. Aus der inhaltlichen Diskussion ist bislang bekannt, dass (Führungs-)Kompetenzen das Ergebnis von Lernprozessen sind. Zwei der drei genannten personenzentrierten Theorien sagen aus, dass die Fähigkeiten einer Führungskraft nicht erlernbar seien, sondern in der DNA eines Menschen verankert sind. Damit kann für die Festlegung von relevanten Führungskompetenzen kein Beitrag aus diesen Theorieansätzen erfolgen.

Die **Verhaltenstheorien** stellen die Handlungsweisen der Führungskraft in den Mittelpunkt der Betrachtung. Mit Beginn der 1930er-Jahre wird zunehmend erkannt, dass nicht nur die Persönlichkeit, sondern insbesondere das *Verhalten* der Führungskraft den Führungserfolg beeinflusst. Durch das (wiederkehrende) Verhalten der Führungskraft stellen sich Handlungsmuster ein. Diese Muster werden als *Führungsstile* bezeichnet und aus dem Grund werden diese auch Führungsstil-Ansätze genannt. Analog zur Human-Relations-Bewegung und dem verstärkt humanistischen Ansatz rückt der *Geführte mit in den Blickpunkt der Betrachtung*, da Führung stets eine Interaktion (zwischen den Akteuren) darstellt. Hentze versteht unter Führungsstil „die spezifische Form der Verhaltensbeeinflussung [...], die eine Führungsperson im Interaktionsprozess mit ihren Geführten anwendet“ (Hentze et al., 2005, S. 236). Führung erhält damit einen Kontext, der je nach Mitarbeiter variiert. Mit dieser zusätzlichen Perspektive entstehen weitere Forschungsfelder und Führungstheorien, wie u. a. die Kontinuumtheorie von Tannenbaum und Schmidt (1958) und aufbauend auf den Erkenntnissen der Ohio-State-Forschung das Leadership Grid von Blake und Mouton (1968). Insbesondere das Resultat der Ohio-State-Forschung, die Einteilung des Führungsverhaltens entsprechend der Dimensionen Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung, stellt einen Meilenstein in der Führungsforschung dar (vgl. Heinen, 1992, S. 150 f.). Während die aufgabenorientierte Führung deutliche Vorgaben zur Strukturierung, Planung und Kontrolle von Aufgaben macht, steht eine Beziehungsorientierung für die weichen Faktoren, wie menschliche Wärme, Vertrauen, Respekt und Zugänglichkeit usw. (vgl. Scholz, 2014, S. 1136 f.). Diese zwei Dimensionen sind weder als abhängige noch sich ausschließende Hauptfaktoren zu sehen, was eine Führungskraft ausmacht. Im Widerspruch zu den Michigan-Studien ergibt sich auch kein Kontinuum zwischen diesen Dimensionen (vgl. Hammann, 2008, S. 96). Ergo kann eine

Führungskraft zugleich ein menschliches Verhältnis zu ihren Mitarbeitern pflegen als auch einen hohen Leistungsanspruch durch strikte Aufgabenorientierung fordern. Eine Führungskraft hat die Aufgabe, diese Stile in der Situation entsprechend und angemessen anzuwenden und die Gewichtung der Anteile in der Interaktion mit dem Mitarbeiter abzuwägen (vgl. Bass, 2008, S. 540 f.). Spätere Forschungen nutzen diesen Erkenntnisstand und kombinieren weitere, für die Führung relevante Aspekte mit diesen beiden Dimensionen. Aus der Kritik heraus, dass nicht zwei Dimensionen ausreichen, um die Komplexität von Führungsverhalten zu beschreiben (vgl. Achouri, 2015, S. 181), entstanden ab 1960 die **Situationstheorien**. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass wirksame Führung entsprechende Rahmenbedingungen benötige. Die Praxis zeigte vermehrt auf, dass unterschiedliche Situationen auch verschiedene Führungsarten erforderten. Kunczik resümiert, dass es keinen idealtypischen und universellen Führungsstil geben könne, der allen Situationen gerecht wird (vgl. Kunczik, 1972, S. 279, übernommen aus Staehle/Conrad/Sydow, 1999, S. 348). Aus dem Grund wurden stärker die Führungsgegebenheiten erforscht, wie es das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard, der Kontingenzansatz von Fiedler als auch die Weg-Ziel-Theorie von House beweisen. Hersey und Blanchard kommen in ihrem Modell zu der Erkenntnis, dass situative Führung nur funktioniere, wenn sich die Führungskraft an die Mitarbeiter anpasst. So müsse diese stets individuell und situativ entscheiden, welcher Führungsstil angemessen sei. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden der Kontingenzansatz von Fiedler und die Weg-Ziel-Theorie von House veranschaulicht. Beide liefern, nach Meinung der Autorin, Mehrwerte für diese Untersuchung.

Der *Kontingenzansatz nach Fiedler* hat sehr große Beachtung gefunden. Fiedler gehört zu den Pionieren der Situationstheorien (vgl. Rosenstiel/Molt/Rüttinger, 2005, S. 355). In seinen Untersuchungen stellt er den Zusammenhang zwischen Führungs- und effizientem Gruppenverhalten her und drückt diesen mittels dem sogenannten Wahrnehmungsmaß (oder LPC - Last Preferred Coworker Scale) aus. Dieser Wert gibt Rückschlüsse auf die Einstellung der Führungskraft. Aus den vorherigen Untersuchungen zum Führungsverhalten ergeben sich auch für Fiedler die zwei grundlegenden Führungsverhalten/-stile: der aufgabenorientierte und der personenorientierte Führungsstil. An dieser Stelle wird auf die bisherigen Erklärungen zur Aufgaben- und Beziehungs-/Mitarbeiterorientierung verwiesen. Um der *Situation*, in der Führung stattfindet, Rechnung zu tragen, definiert Fiedler *drei Dimensionen*:

- (1) Positionsmacht,
- (2) Strukturierung der Aufgabe und
- (3) Führer-Mitarbeiter-Beziehung.

Während die ersten beiden von der Organisation des Unternehmens definiert/vorgegeben werden, ist die dritte Dimension, die Führer-Mitarbeiter-Beziehung, im Wesentlichen von der Persönlichkeit der Führungskraft abhängig. Unter der Positionsmacht wird die Autorität verstanden, die eine Führungskraft aufgrund ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen besitzt. Es umfasst die Möglichkeit, das Ausmaß und die Berechtigung, als Führungskraft disziplinarische Maßnahmen zu ergreifen. Die Strukturierung von Aufgaben beschreibt, wie deutlich Aufgaben von der Führungskraft vordefiniert sind, im Hinblick auf Aufgabenstellung und der Weg zur Aufgabenerfüllung. Die dritte Dimension beschreibt die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und ist abhängig von der Bereitschaft der Führungskraft, eine gute – im Sinne von vertrauensvoll und loyal – Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen und zu pflegen (vgl. Stippler et al., 2010, S. 10).

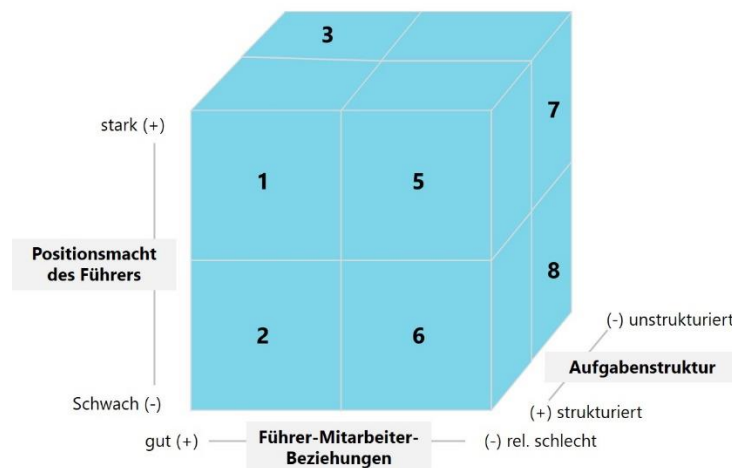


Abbildung 5: Klassifikationen der acht Führungssituationen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Staehle, 1998, S. 350.

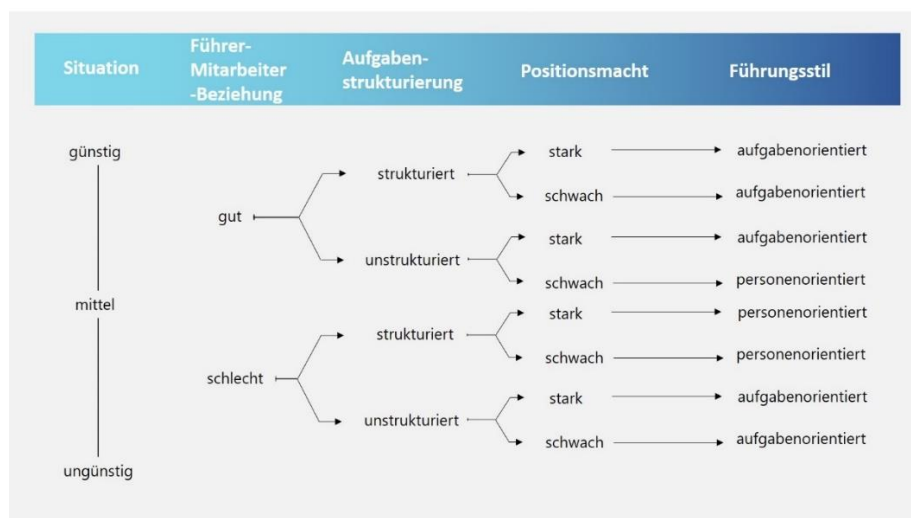


Abbildung 6: Klassifikationssystem für Führungssituationen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung Fiedler, 1993.

Aus der Kombination dieser drei Dimensionen und mit den Ausprägungen (gut versus schlecht, stark versus schwach, günstig versus ungünstig) ergeben sich für Fiedler acht Führungssituationen (vgl. Abbildung 5 und 6). Hierbei wird deutlich, dass sich die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter am stärksten auf die Situation und den Führungserfolg auswirkt. Die Positionsmacht hat dagegen die geringste Auswirkung (ebenda). Fiedlers Theorie macht transparent, dass abhängig von der Situation mal der aufgabenorientierte Führungsstil und mal der beziehungsorientierte Führungsstil besser geeignet ist. Was grundsätzlich nicht überrascht. Ein Manko des Ansatzes stellt die fehlende Erklärung zum Erfolg bestimmter Führungsstile dar, was als Blackbox-Problem bezeichnet wird (vgl. Fiedler, 1993). Die Theorie leitet ferner keine Handlungsempfehlungen ab, wie die Führung und die Situation verändert werden können, um zum Erfolg zu führen (vgl. Stippler et al., 2010, S. 11). Trotz aller Kritik an der Kontingenztheorie von Fiedler, ist er der Erste, der die situativen Rahmenbedingungen in einen Führungsansatz integriert und berücksichtigt.

Die *Weg-Ziel-Theorie der Führung* von House ist im Gegensatz zu Fiedlers Kontingenztheorie ein theoretisches Konzept zur Führung und wurde um 1970 entwickelt (vgl. Evans, 1996, S. 307). Als weiterer Ansatz, der den Situationstheorien zugeschrieben wird, berücksichtigt auch House die Situation als beeinflussenden Faktor für Führung. In seinem Ansatz kommt er zu dem Ergebnis, dass der Führende sich in die Situation und Perspektive des Geführten eindenken muss und sein Handeln als auch seinen Führungsstil auf den Mitarbeiter individuell abstimmt. Voraussetzung dafür ist, dass dieser alle Verhaltensweisen und „Ziele“ seiner Mitarbeiter kennt. Das Vorhandensein dieses Wissens wird in der Wissenschaft kritisch gesehen und als unrealistisch bezeichnet (vgl. Rosenstiel, 2001, S. 333). Dennoch erarbeitet House mit seiner Theorie die Erkenntnis, dass jeder Mensch, grundsätzlich die Wahrscheinlichkeit berücksichtigt, mit der ein bestimmtes (Führungs-)Verhalten, zu einem Ergebnis führe. Er spricht von Kalkül (vgl. House/Mitchell, 1974, S. 85). Die Führungskraft gestaltet das eigene (Führungs-)Verhalten so, dass die Zielerreichung für den Mitarbeiter einfach und positiv wahrgenommen wird. Die Führungskraft versteht sich in der Rolle als Wegbereiter (vgl. Stippler et al., 2010, S. 11). Auf Basis seiner Ansätze und Gedanken, leitet House zunächst zwei Führungsverhalten ab. Später werden diese um zwei weitere Führungsverhalten ergänzt. Die von House aufgestellten Führungsverhalten sind der *direktive*, das *unterstützende*, das *partizipative* sowie das *ergebnis-/leistungsorientierte Führungsverhalten* (vgl. House/Mitchell, 1974, S. 87; vgl. Cote, 2017, S. 31).

Tabelle 4: Führungsverhalten nach House

Direktive Führung	Unterstützende Führung	Partizipative Führung	Leistungsorientierte Führung
<p>Führungskraft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gibt klare Anweisungen zur Aufgabenstellung:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erwartungshaltung</li> <li>○ Spielregeln</li> <li>○ Zeitplanung</li> </ul> </li> </ul>	<p>Führungskraft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stellt eine positive und freundliche Arbeitsatmosphäre her</li> <li>• pflegt einen respektvollen Umgang und</li> <li>• sorgt sich um die Mitarbeiter.</li> </ul>	<p>Führungskraft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• holt Ideen und Meinungen der Mitarbeiter ein</li> <li>• berät sich mit diesen und</li> <li>• bezieht diese in die Entscheidungsfindung mit ein.</li> </ul>	<p>Führungskraft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiter</li> <li>• strebt mit seinen Mitarbeitern nach Leistungsverbesserung,</li> <li>• schenkt den Mitarbeitern das Vertrauen, diesen Erwartungen gerecht zu werden.</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Stippler et al., 2010, S. 11 f.

Die beschreibenden Faktoren in der o. g. Tabelle sind bereits im Sinne der Definition einer Führungskompetenz sehr hilfreich, um die Kompetenzen näher zu beschreiben. Pro Kompetenz sind Verhaltensanker zu definieren, um die Kompetenzen messbar und feststellbar zu machen. Die Verhaltensweisen sind von der Führungskraft so einzusetzen, dass der Mitarbeiter in einer Situation stets das erhält, was dem Mitarbeiter in der Situation fehlt. Dies kann beispielsweise die persönliche Zuwendung durch die Führungskraft sein (unterstützende Führung) oder der Wunsch nach eindeutigen Strukturen und Regeln. Ein anderer Mitarbeiter benötigt diese Zuwendung nicht, stattdessen besteht der Wunsch des Mitarbeiters darin, selbstständig und selbstgesteuert arbeiten zu dürfen. Im letzteren Fall spricht man von einer partizipativen Führung. Für die weitere Betrachtung kann konstatiert werden, dass diese Theorie die Motivation der Mitarbeiter bewusst miteinbezieht. Die Interdependenz zwischen Motivation des Mitarbeiters und Führungsverhalten der Führungskraft kann nicht eindeutig geklärt werden. Ferner stellt dies in der Praxis die Führungskraft vor die enorme Herausforderung, die Motivationen von Mitarbeitern erkennen zu können und das Führungsverhalten entsprechend abzustimmen.

Zum Abschluss der Diskussion zu den klassischen Theorien kann festgehalten werden, dass die Verhaltenstheorien weniger, die Situationstheorien aber umso mehr einen Beitrag zur Untersuchung leisten. Durch die Erweiterung des Fokus bei der Führung um die Situation und um das Führungsverhalten ergeben sich für die Führungskräfte neue Anforderungen. Der Aspekt des Verhaltens spielt im Kontext der Kompetenzdefinition und -messung eine wesentliche Rolle, denn Kompetenzen lassen sich nur im beobachtbaren Verhalten eines Menschen messen (vgl. Kapitel 2.2.2). Die Verhaltenstheorien bieten Substanz zur Ableitung nützlicher Kompetenz- bzw. Verhaltensanker für Führung. Aus den Dimensionen von

Aufgaben- und Beziehungsorientierung ergeben sich bereits die Ansätze für Führungskompetenzen. Zu den Kompetenzen einer Führungskraft gehören unabhängig vom fachlichen Kontext die Planung, Koordination sowie Steuerung und Kontrolle der Mitarbeiter. Dies geht im Wesentlichen zurück auf die in diesem Kapitel genannte Aufgabenorientierung. Weiterhin benötigt die Führungskraft auch die Kompetenz, auf die Geführten individuell eingehen zu können. Diese allgemeine Fähigkeit, als Führungskraft eine Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen, ist Teil der Beziehungsorientierung. Dieser Gedanke wird dank der Situationstheorie nach Fiedler verstärkt. Fiedler weist auf die Wichtigkeit einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hin, um Führung erfolgreich zu gestalten. Die Situationstheorien im Allgemeinen heben die Relevanz der Flexibilität von Führungskräften hervor. Flexibilität als Führungskompetenz heißt, dass in den unterschiedlichen Situationen das Führungsverhalten auf die Bedürfnisse des Geführten angepasst wird. Die Führungskraft muss sich in die Perspektive des Mitarbeiters hineinversetzen können, um zu entscheiden bzw. zu antizipieren, welches Führungsverhalten und welcher Führungsstil am wirksamsten ist. Dazu benötigt eine Führungskraft ein entsprechendes Reflexionsvermögen. Die zuvor erwähnte Flexibilität wird konkretisiert zu einer (Führungs-)Stil-Flexibilität (von direktiv, autoritär bis partizipativ), um alle Führungsstile anwenden zu können. Die Weg-Ziel-Theorie bringt einen wesentlichen Faktor der Führungskompetenz hervor: das Einfühlungsvermögen bzw. die Empathie einer Führungskraft. Das Einfühlen in die Situation und in die Motivation des Mitarbeiters ist Essenz der Situationstheorien. Im Idealfall kennt die Führungskraft die Motive und Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter und kann dann entsprechend das Führungsverhalten danach ausrichten. Obwohl das Vorhandensein des vollständigen Wissens zumeist nicht leistbar für Führungskräfte ist, so bleibt dies ein wichtiger Aspekt. Das Engagement und die Bereitschaft sich mit den eigenen Mitarbeitern auseinander zu setzen ist wesentlich im Bereich der Führung. Dies machen auch die neuen Führungstheorien deutlich.

### **2.5.2 Neue Führungstheorien**

Zu den neuzeitlichen Führungstheorien zählen alle Ansätze, die ab 1980 entstanden sind. Die Literatur benennt überwiegend die Dekade von 1980 bis 1990 (vgl. Lang/Rybnikova, 2014, S. 16). Gründe hierfür sind im Wandel der Gesellschaften und Werte zu sehen, die deutlich machten, dass die bisherigen Theorien als überholt gelten und nicht mehr den Ansprüchen der Menschen und der Gesellschaft genügen. Auch der Wunsch sowie das Bedürfnis, die Funktionsweise und Mechanismen der Führung zu verstehen, liefern Impulse für die Führungstheorie-Forschung. Ferner verändern sich durch wirtschaftliche Entwicklungen die



Organisationsstrukturen von Unternehmen. Durch Globalisierung entstehen größere und grenzüberschreitende Organisationseinheiten. Neue Arbeitsformen entstehen, wie z. B. internationale und virtuelle Teamarbeit. In der Zeit entwickeln sich beispielsweise Ansätze, die eine systemische Perspektive einnehmen und die Führung im Kontext der Systemtheorie von Niklas Luhmann erforschen. Insbesondere die St. Galler Schule nimmt hierbei eine zentrale Rolle ein (vgl. Stippler et al., 2010, S. 39 f.). Weiterhin entstehen vor dem Hintergrund der Beziehungsverflechtungen in Unternehmen bzw. dem sog. Beziehungsphänomen (Begriff in Anlehnung an Stippler et al., 2010, S. VII) mit den Beziehungstheorien (engl. Relations Theories) neue Führungsansätze. Gemäß Bryman entwickeln sich zu der Zeit auch die New-Leadership-Ansätze, wie die charismatische Führung und die transformationale Führung (vgl. Bass, 2008, sowie vgl. Lang/Rybnikova, 2014, S. 16 f.). Verursacht durch Ereignisse und (wirtschaftliche) Skandale zu Beginn des 21. Jahrhunderts nimmt die Führungsforschung die Rolle und Anforderungen an eine Führungskraft erneut verstärkt ins Visier. Wirtschaftsskandale in den USA, wie Enron und WorldCom, führen zu der Erkenntnis, dass Führungskräfte ihre eigenen Werte an moralischen und ethischen Gesichtspunkten ausrichten und für ihr Handeln Verantwortung übernehmen müssen (vgl. Marzuillo et al., 2015, S. 22). Der Zusammenbruch der Finanzmärkte in den USA erschütterte die Weltmärkte und löste damit einen massiven Stellenabbau auf den Arbeitsmärkten aus. Das bisherige Sicherheitsempfinden vieler Beschäftigte erlitt Schaden und umso stärker rückte - in Zeiten des Wandels - die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern in den Forschungsfokus (vgl. Marzuillo et al., 2015, S. 17f., sowie vgl. Kern, 2017, S. 127). Vor dem Hintergrund dieser Ereignisse entstehen in den späten 2000er-Jahren Ansätze wie die ethische Führung und die authentische Führung. Ein einsetzender Wandel in den Märkten ist die Folge dieser Entwicklung. Unternehmen müssen sich auf diese neuen Marktgegebenheiten einstellen und Veränderungsprozesse initiieren. Um den Organisationswandel erfolgreich zu gestalten, sind Führungskräfte gefordert, die diese Change-Prozesse in Unternehmen begleiten und „anführen“. Das adaptive Leadership ist ein in diesem Kontext entstandener Führungsansatz, der die erfolgsrelevanten Anforderungen an Führungskräfte definiert. Im Zuge dieser Untersuchung werden die Beziehungstheorien, die New-Leadership-Ansätze sowie die authentische als auch die adaptive Führung betrachtet. Dies erfolgt, weil der Führungskontext im Hinblick auf das Forschungsthema im Mittelpunkt steht.

Zu den **Beziehungstheorien** zählen die Ansätze, die die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in den Vordergrund stellen. Die wechselseitige Interaktion zwischen

Mitarbeiter und Vorgesetzten sind charakteristische Elemente bei Theorien, wie dem Leader-Member-Exchange-Ansatz (kurz: LMX) sowie bei der transaktionalen Führung.

Der *LMX-Ansatz* geht zurück auf die Theorie der Führungsdyaden von Danserau/Graen/Haga (vgl. Dörr et al., 2018, S. 45.; vgl. Rosenstiel, 2001, S. 333). Der Begriff LMX wurde 1995 von Graen und Uhl-Bien geprägt. Seitdem werden alle Strömungen unter der Bezeichnung LMX subsumiert (vgl. Weibler, 2012, S. 162). Kern aller Strömungen und Weiterentwicklungen ist die Dyade. Unter der Führungsdyade wird die Zweierbeziehung verstanden, die im Organisationskontext zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter besteht (vgl. Cote, 2017, S. 32). Dieser gegenseitigen Beziehung bzw. Austauschbeziehung liegt zugrunde, dass eine wechselseitige Beeinflussung erfolgt - abhängig davon, wie die Führungsbeziehung ausgeprägt ist. Diese Beziehung ist bei jedem Mitarbeiter bzw. individuell unterschiedlich.



Abbildung 7: LMX-Theorie - Leader-Member-Beziehungen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Graen/Uhl-Bien, 1995, S. 231

Eine gute und vertrauensvolle Beziehung liegt vor, wenn Unterstützung geboten, Feedback offen geteilt wird sowie eine aktive Förderung erfolgt (vgl. Dörr et al., 2018, S. 45). Mitarbeiter bringen sich in solchen Beziehungen meist stärker ein und erarbeiten sich darüber das Vertrauen und einen besonderen Status bei der Führungskraft. Alternativ existieren zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aber auch formelle Beziehungen. Solche ökonomisch-geprägten Dyaden beschränken die Zusammenarbeit auf die delegierten Arbeitsaufgaben. Diese Mitarbeiter schaffen nicht, ein gutes Verhältnis zu der Führungskraft aufzubauen, da ihr Verhalten und Engagement auf ein Mindestmaß beschränkt sind. Die qualitativ unterschiedlich ausgeprägten Dyaden führen zu einer Differenzierung der Beziehungsqualitäten innerhalb eines Teams und des Unternehmens (vgl. Stippler et al., 2010, S. 33). Die LMX-Theorie bezeichnet diese zwei Gruppen von Mitarbeitern als In-Group und als Out-Group. Während solche Mitarbeiter zu der In-Group gehören, die den zuvor beschriebenen guten Kontakt und

Austausch zur Führungskraft pflegen, gehören die mindermotivierten und weniger beziehungsorientierten Mitarbeiter zu der Out-Group (d. h. Randgruppe) (vgl. Cote, 2017, S. 33). Die LMX-Theorie besagt, dass die In-Group-Mitarbeiter aufgrund der Beziehung und Verflechtung mit der Führungskraft effektiver und stärker motiviert sind sowie ein deutlich höheres Maß an Engagement zeigen (als von ihnen vertraglich erwartet wird) (vgl. Stippler et al., 2010, S. 34.; vgl. dazu auch Dörr, 2018, S. 45). Ferner gewährt die Führungskraft diesen In-Group-Mitarbeitern zumeist eine höhere Partizipation bei Entscheidungsprozessen sowie mehr Freiheiten in den Arbeitsprozessen. In diesen hochwertigen Beziehungen übernimmt nicht selten die Führungskraft eine Mentorenfunktion beim Mitarbeiter. Meist setzt sich die Führungskraft mehr für den Mitarbeiter ein, als Beispiele seien Belohnung sowie die Karriereentwicklung genannt. Die Beziehung erhält in diesem Kontext eine stärkere Nuancierung in Richtung Austauschbeziehung, die aber lediglich das Resultat einer engen und vertrauten Zusammenarbeit ist.

Kritisch, aber wenig überraschend kann konstatiert werden, dass den Forschern nicht gelungen ist, eine generalistische Aussage zu einem erfolgreichen Führungssystem zu machen. Mehr noch, Mitarbeiter könnten, wenn sie feststellen, dass unterschiedliche Beziehungen im Team bestehen, die Befürchtung haben, schlechter behandelt zu werden (vgl. Cote, 2017, S. 32). Gleichwohl liegt in der Unterschiedlichkeit auch eine Chance - sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte. Forscher der LMX-Theorie geben den Appell an Führungskräfte, zu allen Mitarbeitern hochwertige und stabile Beziehungen aufzubauen und zu pflegen (vgl. Stippler et al., 2010, S. 35). Bedauerlicherweise werden keine Aussagen und Empfehlungen gegeben, wie sich diese Beziehungen etablieren lassen. Vor dem Hintergrund der Untersuchung und dem digitalen Wandel in Unternehmen dient nach Dörr insbesondere die LMX-Theorie als Impulsgeber. Durch die fortschreitende Digitalisierung und Vernetzung rücken stabile Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräfte verstärkt in den Fokus. Kooperationen, die auf Vertrauen basieren, spielen im Zuge der digitalen Führung eine große Rolle.

Der *Ansatz der transaktionalen Führung* betrachtet Führung aus der Perspektive einer Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Geführten. Diese Sichtweise greift die Erfüllung der persönlichen Interessen von Führungskraft und Mitarbeiter auf. Beide Parteien besitzen individuelle Interessen/Motive sowie spezifische Ziele, die diese versuchen zu erreichen (vgl. Bass, 2008, S. 599). Die Führung wird zum Tauschakt und damit zur Transaktion. Wenn die Führungskraft den Mitarbeiter für seine Ziele gewinnen kann, so stellt die Führungskraft sicher, dass auch der Mitarbeiter seine Ziele erreicht (vgl. Rosenstiel, 2001,

S. 334). Es geht eindeutig um die individuelle Zielerreichung und weniger um das Erreichen eines höheren allgemeinen Bedürfnisses (vgl. Stippler et al., 2010, S. 37). Durch die Reduzierung auf die persönlichen Interessen entwickelt sich zwischen beiden Akteuren weder eine langfristige Beziehung noch eine tiefe Bindung (vgl. Burns, 1978, S. 78). Die Führungsbeziehung und damit die Durchführung einer Transaktion basiert auf Kontrolle und Belohnung bzw. Bestrafung. Die Führungskraft kontrolliert sowohl den Arbeitsprozess (Weg) als auch das Arbeitsergebnis (Ziel). Dies führt schließlich zu einer leistungsabhängigen Belohnung oder Bestrafung. Bass unterscheidet zwei Vorgehensweisen, die sog. *bedingte Belohnung* (Contingent Reward) und das *Problemmanagement* (Management by Exception) (vgl. Weibler, 2012, S. 379). Im ersten Fall, der bedingten Belohnung, erhält der Mitarbeiter für eine erfolgreich gelöste Aufgabe, die entsprechende Belohnung. Das Konzept des Management by Exception umfasst eine aktive und passive Vorgehensweise. Während beim aktiven Problemmanagement die Führungskraft den Arbeitsprozess überwacht und bei absehbarer Zielabweichung korrigierend eingreift (und damit den Fehler verhindert), hält sich bei der passiven Vorgehensweise die Führungskraft im gesamten Arbeitsprozess komplett zurück und lässt damit Fehler passieren bzw. auftreten. Erst im Zuge der abschließenden Bewertung erfolgt die Belohnung oder Bestrafung. In der Führungspraxis hat sich bei der transaktionalen Führung das Prinzip von SMART zur Zieldefinition als geeignet herausgestellt. Die Theorie hebt damit die Rolle der Führungskraft als Entscheider hervor. Die Führungskraft trägt die Verantwortung für die Leistungsbewertung.

Als Resultat der Forschungen entwickeln sich weitere, sogenannte *New-Leadership-Ansätze*. Im Wesentlichen sticht die Theorie des transformationalen Ansatzes hervor. Andere Ansätze, wie die charismatische Führung, werden teilweise separat und teilweise als Bestandteil des transformationalen Führungskonzepts verstanden. Ferner finden eine Weiterentwicklung und Integration sowie eine Kombination mehrerer Führungsansätze statt. Die Symbiose aus transaktionaler und transformationaler Führung, kombiniert mit dem Laissez-faire-Ansatz, stellt das sogenannte Full-Range-Leadership-Modell von Bass und Avolio dar. Der Begriff des New Leadership wird durch Bryman geprägt (vgl. Bryman, 1992). Die im Zuge der relationalen Theorien entstandene Fokussierung auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie die weiterführende Berücksichtigung der intrinsischen Motivation von Mitarbeitern ist ebenfalls Gegenstand der neuen Ansätze. Insbesondere der Aspekt der *Werte und Wertvorstellungen* erhält eine zunehmende Bedeutung in Organisationen (vgl. Pelz, 2016, S. 98). Aus dem Grund werden diese Ansätze auch als wertebasierte Führung (engl. Value Based Leadership) bezeichnet. Copeland definiert die wertebasierte Führung wie folgt: „*Values*

*based leadership evolved as a bi-product of the time and culture.*” (Copeland, 2014, S. 105). Werte sind nach Burns solche, die in den menschlichen Bedürfnissen verankert sind und sich in den Hoffnungen, Ängsten und (Zukunfts-)Erwartungen eines Einzelnen manifestieren. Sie beeinflussen unser Handeln täglich (vgl. Burns, 2003, S. 205). Dass gesellschaftliche Werte eine Auswirkung auf die Führung haben, kommentiert Burns wie folgt: *„In sum, values are power resources for a leadership that would transform society (..) of the higher moral purposes. (..), the mobilizing and kindling power of transforming values is the most essential and durable factor in leadership.“* (Burns, 2003, S. 213). Im Zuge von Veränderungsprozessen in Unternehmen sind Führungskräfte in der Verantwortung, die für das Unternehmen relevanten (neuen) Wertvorstellungen zu transportieren. Dies geschieht durch ihre Vorbildfunktion und in der Kommunikation mit den Mitarbeitern (vgl. Pelz, 2016, S. 98).

Verglichen mit den Beziehungstheorien nehmen sowohl die charismatische als auch die transformationale Führung eine gänzlich andere Sichtweise ein. Nicht die Abwägung und Realisierung der Nutzenkalküle zweier Menschen zueinander, sondern die emotionale Facette im Führungsprozess steht bei den Ansätzen im Vordergrund. Grund für die gänzlich andere Ausrichtung liegt in der Berücksichtigung der Umweltfaktoren, in der sich Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern befinden (können). Als Beispiele seien Krisen und (tiefgreifende) Veränderungen angeführt. In diesen Situationen, so argumentieren die New-Leadership-Ansätze, ist die Führungskraft in der Verpflichtung, die Veränderungen zu verstehen, die Mitarbeiter für die Veränderungen zu gewinnen und Wege aus den Krisen anzubieten (vgl. Marzuillo et al., 2017, S. 28). Einige Forscher setzen die Begriffe der Ansätze gleich und stellen diese synonym zueinander. Andere wiederum vertreten die Position, dass die charismatische Führung einen Teil der transformationalen Führung ausmache (vgl. Judge/Piccolo, 2004; S. 761 f.; vgl. Sohm, 2007, S. 20). Die Autorin folgt dem allgemein üblichen Meinungsbild, beide Ansätze getrennt voneinander zu betrachten.

Der Gedanke, einer Führungskraft helfe Charisma, um in kritischen Situationen Mitarbeiter zu führen, geht bereits in die Zeit von Max Weber zurück. Der heutige Ansatz der *charismatischen Führung* wurde Ende der 1980er Jahre von R. House entwickelt. Weitere Forscher, die das Konzept konkretisierten, sind Conger, Kanungo sowie Shamir und Arthur. Allen ist gemein, dass das Bild eines charismatischen Leaders beschrieben werden sollte. Als Essenz der verschiedenen Forschungen wird von eben solchem gesprochen, wenn eine Führungskraft eine (Zukunfts-)Vision besitzt und das eigene Handeln vollständig darauf ausrichtet. Das Handeln zur Erreichung der Zielvision ist charakterisiert von innovativen und ungewöhnlichen, sogar von kreativen Vorgehensweisen. Mitarbeiter folgen dieser Führungskraft aufgrund des

gezeigten (Führungs-)Verhaltens und nicht aufgrund von hierarchischer Stellung sowie der damit einhergehenden Positionsmacht (vgl. Shamir et al, 1993, S. 579 f.). Zur Anerkennung als charismatischer Leader ist wichtig, dass sich die Führungskraft für das Ziel, das Interesse und das Wohlergehen der Gruppe einsetzt (ebenda). Mitarbeiter nehmen diesen Einsatz wahr und identifizieren sich leichter mit der Führungskraft. In der Folge schließen sie sich der Führungskraft und der Arbeit an der Zukunftsvision an. Kritik erfährt der Ansatz aufgrund seines Mehrwerts als eigenständigen Ansatz (vgl. Copeland, 2014, S. 110). Charismatische Führung sei kein Patentrezept für die Herausforderungen, mit dem ein Unternehmen konfrontiert werde (vgl. Bryman, 1992). Eine charismatische Führungskraft ist förderlich für die Gewinnung der Mitarbeiter, um die Veränderungen in Zeiten des Wandels mit zu gestalten. Gebraucht wird jedoch mehr als eine Gallionsfigur. Insbesondere die starke Fokussierung auf das Charisma der Führungskraft wird von deutschen Forschern zumeist abgelehnt (vgl. Stippler et al., 2010, S. 42).

Der *transformationale Ansatz* integriert den Gedanken von Charisma in das Führungskonzept und nutzt die Stärke einer Führungskraft im Gesamtkontext der Führung in Veränderungen. Kern des transformationalen Ansatzes ist die Transformation, die Verwandlung bzw. die Veränderung des Mitarbeiters durch die Begleitung der Führungskraft. Im Zentrum steht ein durch die Führungskraft initiiertes Veränderungsprozess, den ein Mitarbeiter im Zuge der Führung durchlebt. Auslöser für die Transformation ist eine attraktive Zukunftsvision. Diese Vision wird von der Führungskraft in der Rolle als Entrepreneur für das Unternehmen bzw. den Bereich entwickelt. Wesen einer Vision ist ihre übergeordnete Zielstellung mit sinnstiftenden Elementen (für alle Beteiligte) sowie ihre langfristige Ausrichtung (vgl. Dörr, 2018, S. 44). In Anlehnung an die charismatische Führung, möchte die Führungskraft den Mitarbeiter für die Vision und den dahinterstehenden Veränderungsprozess gewinnen. Anschließend streben beide in ihrer Zusammenarbeit danach, dieses gemeinsame Ziel zu erreichen (vgl. Stippler et al., 2010, S. 38). Neue Ansätze stellen sich der Diskussion um die Charakterisierung eines Leaders im Vergleich zu einem Manager. Für den bislang stark favorisierten Manager als Führungskraft, tritt in der Neuzeit der Leader an dessen Stelle. Die transformationale Führung widmet sich zum ersten Mal der Abgrenzung von Leader und Manager. Demnach gilt: Ein Manager führt im Sinne einer ökonomischen, transaktionalen Beziehung, analytisch und auf die Sache bezogen (vgl. Rosenstiel, 2001, S. 334). Ein Leader dagegen „vermittelt (..) die Sinnhaftigkeit von Veränderungen“ (Dörr, 2018, S. 44) und übernimmt eine Vorbildrolle. Ein Leader bestärkt und fördert (individuell) die eigenen Mitarbeiter darin, neue Herausforderungen (beispielsweise in Form von Aufgaben und Projekten) anzugehen. Weiterhin setzt sich ein Leader dafür ein, die Umsetzung

erfolgreich zu gestalten. Ein Leader pflegt einen wertschätzenden und respektvollen Umgang mit seinen Mitarbeitern. Ein zentraler Aspekt des transformationalen Ansatzes verbirgt sich im Empowerment. Unter Empowerment wird die Erweiterung des Handlungsspielraums von Mitarbeitern (u. a. auch in Form von Entscheidungsbefugnissen) verstanden (vgl. Weibler, 2012, S. 667). Durch die erweiterten Befugnisse sollen Geführte angeregt werden, aktiv an der Umsetzung zu partizipieren und sich für die Erreichung der Ziele einzusetzen. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung sowie die Leistungssteigerung beim Mitarbeiter selbst maßgeblich (vgl. Stippler et al., 2010, S. 38 f.). Ferner nimmt die Wahrnehmung beim Mitarbeiter zu, dass es sich dabei um eine sinnstiftende Arbeit handelt.

Die zentrale Aufgabe der Führungskraft ist (entsprechend der Leader-Definition), die eigene Vorbildfunktion zu nutzen und durch die Attribute Vertrauen, Respekt, Wertschätzung und Loyalität die Mitarbeiter für sich zu gewinnen (vgl. Pelz, 2016, S. 94 f.).

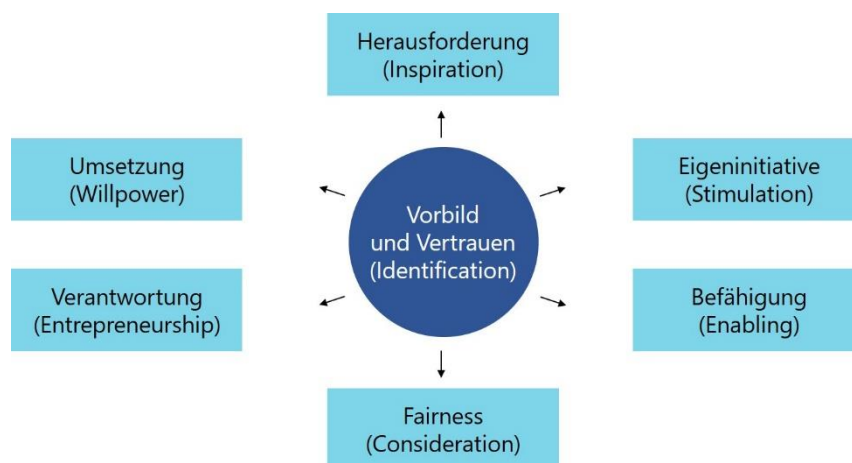


Abbildung 8: Transformationale Führung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pelz, 2016.

Weiterhin hat die Führungskraft die Verantwortung, die Bedürfnisse des Mitarbeiters zu erkennen und darauf einzugehen. Die intrinsische Motivation des Mitarbeiters wird angesprochen und der Mitarbeiter bei dem Veränderungsprozess begleitet (vgl. Stippler et al., 2010, S. 39). Der Führungskraft kommt damit die Rolle eines Begleiters zu. Bass & Avolio und weitere Forscher resümieren, es gäbe *vier Komponenten*, die eine Führungskraft für die transformationale Führung benötigt und auszeichnet (vgl. Bass, 1998; vgl. Scholz, 2000; vgl. Pelz, 2016, S. 96). Nach Furtner und Baldegger wirkt eine Führungskraft auf einer emotionalen, kognitiven sowie verhaltensorientierten Ebene auf den Mitarbeiter ein (vgl. Furtner/Baldegger, 2013, S. 132).

Tabelle 5: Komponenten einer Führungskraft im Konzept der transformationalen Führung

Idealized Influence (Charismatische Führung)	Inspirational Motivation (Inspirierende Motivation)	Intellectual Stimulation (Intellektuelle Stimulation)	Individualized Consideration (Individuelle Weiterentwicklung)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind verlässlich in Worten und Taten</li> <li>• Erfüllen ethische und moralische Standards</li> <li>• Stellen das Gesamtinteresse über die eigenen persönlichen Ziele</li> <li>• Übernehmen damit eine Vorbildfunktion, die zu Respekt, Bewunderung und Vertrauen bei den Mitarbeitern führt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirieren die Mitarbeiter durch herausfordernde und anspruchsvolle Ziele</li> <li>• Verdeutlichen den Sinn der gesteckten Ziele und übertragenen Aufgaben</li> <li>• Fördern den Teamgeist</li> <li>• Fördern das Engagement bei der Arbeit an gemeinsamen Zielen (shared visions)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermöglichen Mitarbeiter kreativ und innovation zu sein</li> <li>• Ermöglichen, dass Mitarbeiter Probleme eigenständig lösen</li> <li>• Fördern das Hinterfragen von Routinen, veralteten Gewohnheiten und Annahmen</li> <li>• Stimulieren Mitarbeiter, neue Wege zu gehen und neue Lösungen zu entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter werden individuell betrachtet und behandelt</li> <li>• Gehen individuell auf Mitarbeiter ein, stärken die Stärken von Mitarbeitern und arbeiten gemeinsam mit dem Mitarbeiter an Schwächen</li> <li>• Sind persönlicher Coach und Mentor des Mitarbeiters</li> <li>• Entwickeln mit der Mitarbeiter Strategien und Potenziale zur beruflichen Weiterentwicklung (individuelle Personalentwicklung)</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Pelz, 2016, S. 96.

Im Nachgang an die Entwicklung der transformationalen Führung folgten Studien, die die Erfolgsmessung dieses Führungsstils zum Gegenstand hatten. Diese bewiesen, dass die transformational geführten Mitarbeiter mehr leisten, zufriedener und stärker motiviert sind sowie kreativer ihre Arbeit erbringen (vgl. Pelz, 2016, S. 97. sowie auch Bass, 2008). Dank dieser Resultate entsteht eine höhere Bindung zur Führungskraft, zum Team und zum/mit dem Unternehmen. Ferner zeigen diese Mitarbeiter in Gänze ein höheres Verantwortungsbewusstsein (vgl. Rosenstiel, 2001, S. 335). Abschließend kann für diesen Ansatz festgehalten werden, dass mit der transformationalen Führung *eine Führungskraft der Initiator und Begleiter eines individuellen Wandels bzw. einer Veränderung* darstellt. Der Ansatz löst sich komplett von den bisherigen Theorien und den Prinzipien Kontrolle und Gehorsam. Die Aufgabenerfüllung erfolgt nach wie vor durch den Mitarbeiter, allerdings übernimmt die Führungskraft eine begleitende Rolle (vgl. Pelz, 2016, S. 97).

Kritisch ist zu sehen, dass der Ansatz impliziere, die Veränderung ginge einzig von der Führungskraft aus. Dies würde einen Rückschritt in der Führungsforschung darstellen. Auch der integrierte Aspekt der charismatischen Führung impliziert, es handele sich um eine Analogie zu den traditionellen Eigenschaftstheorien (Great-Man-Theorie). Bei aller positiven Resonanz zum Ansatz, wird kritisiert, dass die Theorie keine eindeutigen Ansatzpunkte und Hilfestellung für Führungskräfte biete. Yukl greift diesen Kritikpunkt auf, und erweitert/konkretisiert den Ansatz der transformationalen Führung um praktische Leitsätze, wie eine Führungskraft bei der Mitarbeiterführung vorzugehen habe. Appelle werden aufgelistet,



die einen positiven und motivierenden Zugang zum Mitarbeiter bewirken, wie z. B.: „Geben Sie klare und ansprechende Visionen vor!“; „Erklären Sie, wie diese Visionen erreicht werden können!“ sowie „Zeigen Sie, dass Sie Ihren Mitarbeitern vertrauen“ (Yukl, 2010). Diese Leitsätze von Yukl können im Hinblick auf die Definition von Führungskompetenzen als Verhaltensanker bezeichnet werden und liefern damit einen Beitrag zum Forschungsthema.

Die Führungskraft wird in dem Konzept als Coach und Mentor des Mitarbeiters bezeichnet, wie auch Tabelle 5 zeigt. Die An-/Verwendung von unterschiedlichen Begriffen für eine Führungskraft kann zu Unverständnis führen. An dieser Stelle wird von der Autorin als bedeutsam erachtet, ein für die weitere Arbeit einheitliches Verständnis von Führungsrollen herzustellen und in einen eindeutigen Rahmen zu bringen. Die bisherige Literaturanalyse hat gezeigt, dass jede Führungskraft für die Resultate des übertragenen Arbeitsbereichs verantwortlich ist und stets am Erfolg seiner Verantwortungseinheit gemessen wird. Dies vereint alle Ansätze und Strömungen in der Führungsforschung.

Um als Führungskraft dafür Sorge zu tragen, dass die Ziele und Vorgaben für den Verantwortungsbereich erfüllt werden, kann diese ihre Rolle unterschiedlich ausgestalten. Abhängig von der Haltung und Orientierung (auf die Beziehung oder auf die Aufgaben ausgerichtet) der Führungsperson ergeben sich Rollenprofile. Im Speziellen werden die bislang aufgeführten Begriffe Coach und Mentor, aber auch damit verbundene bzw. weitergehende Rollen, wie z. B. der Berater, voneinander abgegrenzt. Die Abgrenzung erfolgt anhand von zwei Dimensionen, die ursprünglich zurückgehen auf ein Konzept von Grün und Hoffmann. Demnach kann eine Rolle unter Zuhilfenahme zweier Kriterien eingeordnet werden und ermöglicht der Forscherin im zweiten Schritt eine strukturierte Rollendefinition. So kann entweder auf die *inhaltliche Komponente* fokussiert werden, d. h. geht es inhaltlich um einen Fach-/Sachbezug oder um einen Personenbezug. Alternativ kann als zweite Komponente danach unterschieden werden, wie direktiv eine Person (hier: Führungskraft) Einfluss nimmt (vgl. Grün/Hoffmann, 1991, S. 489 f.). Wenn der Fach- bzw. Sachbezug vorliegt, wird demnach von einem Berater gesprochen, der fachlich die Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung unterstützt. Je direkter dieser eingreift, desto stärker wird eine Führungskraft selbst zum Realisator/Entscheider (ebenda). Im letzteren Fall wird die Bezeichnung Berater obsolet. Sofern dagegen eine Personenorientierung vorliegt und die Führungskraft eine personenbezogene Prozessberatung beim Mitarbeiter vornimmt, kann von der Rolle eines Coaches gesprochen werden. Ein Coach greift nicht direktiv in das Handeln ein, sondern begleitet über Impulse und das Geben von Feedback.

Ein Mentor verfügt per Definition über eine verstärkte Vorbildfunktion für das Gegenüber, da ein Mentor über ein hohes Erfahrungswissen und Berufserfahrung verfügt. In der Regel besteht zwischen dem Mentor und Mentee kein Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis. Das Verhältnis ist hierarchisch geprägt und beide eint die gemeinsame Zugehörigkeit zum Unternehmen. Ziel eines Mentors ist, den sogenannten Mentee bei der Lösung von fachlichen Problemen zu unterstützen. Ein Mentor stellt sein umfangreiches Fach-/Organisationswissen zur Verfügung. Dazu gehört auch das Zusammenbringen des Mentees mit Experten im Unternehmen, so dass Problemstellungen gelöst werden können (vgl. Graf/Edelkraut, 2017, S. 6 f.). Diese Beschreibung deckt sich inhaltlich im Wesentlichen mit dem des o. g. Beraterbegriffs. Ein Unterschied zwischen Mentor und Berater liegt darin, dass beim Berater normalerweise keine gemeinsame Unternehmenszugehörigkeit mit dem Klienten (hier Mitarbeiter) besteht. Im Kontext dieser Dissertation sind die Rollen relevant, die eine Führungskraft innehat. Führungskraft und gleichzeitig Mentor zu sein, könnte begrifflich Verwirrung stiften. Aus diesem Grund wird in dieser Dissertation der Mentor mit dem Begriff Netzwerker weitergeführt, um die Bereitstellung des Kontaktnetzwerks hervorzuheben.

Somit ergeben sich parallel zum Begriff Führungskraft noch *drei weitere (Führungs-)Rollen*, die von der Forscherin wie folgt definiert werden: *Ein Berater übernimmt eine fachlich-begleitende Rolle in der Interaktion mit einem Mitarbeiter zur gemeinsamen Problemlösung. Der Berater ist dabei Experte auf einem speziellen Fachgebiet und die Kooperation hat zum Ziel, fachliche und inhaltliche Fragestellungen (des Mitarbeiters) zu klären.* Aufgrund des IT-Kontexts in dieser Dissertation sei der IT-Berater als Beispiel genannt. Ein IT-Berater besitzt IT-Expertise und berät bzw. unterstützt Kunden, die entsprechenden Anforderungen zur Entwicklung von Software und IT-Lösungen zu ermitteln. Die Umsetzung dieser Anforderungen erfolgt dagegen anschließend über einen Softwareentwickler.

*Ein Coach ist ein überfachlicher Berater eines Mitarbeiters und macht über Reflexion, Impulse und Feedback die Wahrnehmung des Mitarbeiters zugänglich. Coaching hat zum Ziel, die individuelle bzw. persönliche Verhaltensweise des Mitarbeiters zu entwickeln und zu erweitern.* *Ein Netzwerker fungiert als Ermöglicher (engl. Enabler) und öffnet das über Jahre hinweg gebildete Kontaktnetzwerk für die eigenen Mitarbeiter. Damit gewährt die Führungskraft den Mitarbeitern Zugang zu Experten, die bei der Aufgaben- bzw. Problemstellung behilflich sein können.*

Wie an der Erörterung der New-Leadership-Ansätze verdeutlicht, ist die Führungsforschung keineswegs abgeschlossen. So entstehen permanent, insbesondere durch die Einwirkung neuer oder veränderter Umweltfaktoren auf Organisationen, weitere Konzepte und Theorien. Ein

aktueller Faktor, der auf Organisationen einwirkt und damit auch wesentlichen Einfluss auf die Führungsforschung nimmt, sind organisationale Veränderungsprozesse (vgl. Böck/Lange, 2018, S. 10). Forschungen zum Nutzen von unterschiedlichen Führungsverhalten in den prominenten Wandel- bzw. Veränderungsformen zeigen, dass die Führungszentrierung, (d. h. die Zentrierung auf die Führungskraft), insbesondere in Veränderungsprozessen nicht (mehr) zum Erfolg führt (vgl. Higgs/Rowland, 2005, S. 122). Dagegen ist im Kontext von Transformation und Veränderungsprozessen, die Rolle der Führungskraft mit einem stärkeren, ermöglichenden und netzwerkenden Anteil erfolgsversprechender (ebenda).

Zwei Ansätze, die diesem Gedanken Rechnung tragen sind die authentische Führung (engl. Authentic Leadership) und die adaptive Führung (engl. Adaptive Leadership). Im Folgenden werden diese beiden Führungskonzepte skizziert:

Das Konzept der *authentischen Führung* hat in den letzten Jahren aufgrund der vielen Krisen in Unternehmen und Wirtschaftsordnungen starke Aufmerksamkeit erhalten und bettet sich gemäß früheren Forschungen in die Theorie des transformationalen Leaderships ein (vgl. Copeland, 2014, S. 108 f.; sowie vgl. Northouse, 2016, S. 195 f.; vgl. Dinh et al., 2014, S. 41, vgl. Walumbwa et al., 2008, S. 105). Grund für die Entwicklung des Konzepts ist, dass Mitarbeiter in Zeiten des Umbruchs, der Unsicherheit und der wirtschaftlichen Skandale von ihren Vorgesetzten integres, authentisches sowie ethisch-korrektes Verhalten (ein)fordern. Mitarbeiter wünschen sich einen vertrauensvollen und ehrlichen Umgang mit ihren Führungskräften. Der Führungsansatz fokussiert auf die Führungseigenschaft, geht - trotz der Benennung - weit über Authentizität hinaus. Gemäß Avolio und Gardner sind unter Authentizität noch Vertrauen und Moral zu fassen. Demnach orientiere sich eine Führungskraft an ihren moralischen Prinzipien und führe Mitarbeiter auf Basis der eigenen Werte und Überzeugungen. Das Ergebnis sei, dass Taten und Worte einer Führungskraft übereinstimmen und sich damit Authentizität beim Mitarbeiter manifestiere (vgl. Avolio/Gardner, 2005, S. 334). Walumbwa et al. greifen die Gedanken von Avolio und Gardner auf, fassen Authentizität konkreter und definieren die folgenden vier Dimensionen, die einen authentischen Führer ausmachen:

Tabelle 6: Dimensionen/Facetten der authentischen Führung

Selbsterkenntnis (Self-awareness)	Moralische Werthaltung (Internalised moral perspective)	Ausgeglichene Informationsverarbeitung (Balanced processing)	Transparente Beziehungsgestaltung (Relational transparency)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Führungskraft reflektiert laufend ihr eigenes Verhalten</li> <li>Holt regelmässig Feedback von außen ein</li> <li>Entwickelt ein Verständnis zu den eigenen Stärken, Schwächen, Werten und Emotionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Führungskraft führt Mitarbeiter nach hohen moralischen Standards</li> <li>Wendet die eigenen Werte und Überzeugungen an</li> <li>Ist klar und bringt im Führungsprozess Worte und Taten in Einklang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Führungskraft holt zunächst alle relevanten Informationen ein, bevor es zur Entscheidungsfindung kommt</li> <li>Die Informationssammlung schließt sowohl positive als auch negative, d. h. den eigenen Überzeugungen widersprechende Informationen ein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Führungskraft zeigt ein authentisches Verhalten</li> <li>Ist offen und pflegt gute und vertrauensvolle Beziehungen zu Mitarbeitern</li> <li>Teilt alle relevanten Informationen mit Mitarbeitern</li> <li>Bringt Gefühle und Gedanken gegenüber Mitmenschen zum Ausdruck</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Walumbwa et al., 2008, S. 121 und Haas et al., 2017, S. 6 f.

Anhand der Tabelle wird deutlich, dass viele Anforderungen an eine Führungskraft gestellt werden, um als authentischer Vorgesetzter wahrgenommen zu werden. Insbesondere die kontinuierliche Reflexion und Regulation des eigenen Verhaltens und der eigenen Persönlichkeit sind wichtige Voraussetzungen, die authentische Führungskräfte zu erfüllen haben (vgl. Kaplan, 2007, S. 93f.). Die Fokussierung auf eine Führungseigenschaft lässt den Schluss zu, es könne sich - in Anlehnung an die Eigenschaftstheorien - um Fähigkeiten handeln, die angeboren seien. Dem widersprechen alle Forscher. So ist Authentizität das Resultat einer langjährigen Persönlichkeitsentwicklung, geprägt von Lebenskrisen und transformativen Ereignissen, die wiederum das Wertekonzept und die Ansichten eines Menschen beeinflussen und prägen (vgl. Quinn, 2005, S. 80 f., vgl. George et al., 2007, S. 130 ff.). Folglich kann konstatiert werden, dass die Fähigkeit zu einer authentischen Führung von Führungskräften entwickelt werden muss und auf diesem Weg ganz individuell ausgeprägte Führungsstile entstehen. Quinn definiert das Ergebnis der authentischen Führung als „fundamental state of leadership“ und beschreibt diese wie folgt: „When leaders do their best work, they don't copy anyone. They draw on their own values and capabilities.“ (Quinn, 2005, S. 74).

Die Implikationen einer authentischen Führung im Arbeitsalltag sind zahlreich. So zeigen Studien, dass das Arbeitsverhalten und die -leistung steigt, wenn die Worte und Taten einer Führungskraft im Einklang zueinanderstehen (vgl. Neider/Schriesheim, 2011, S. 1160 f.). Authentizität ermöglicht die Identifikation des Mitarbeiters mit der Führungskraft (und mit dem Unternehmen) und schafft ein vertrauensvolles sowie optimistisches Arbeitsklima (vgl. Avolio/Gardner, 2005, S. 327). Letzteres ist im Kontext dieser Forschungsarbeit ein

wesentliches Erfolgsmerkmal, um durch den digitalen Wandel zu führen. Authentische Führung ist, wie Studien belegen, bei fundamentalen Organisationsveränderungen und in Phasen des Umbruchs wirksam. Durch eine authentische Führung gelingt es Führungskräften, die Unsicherheit von Mitarbeitern zu reduzieren und das Sicherheitsempfinden zu steigern (vgl. Neider/Schriesheim, 2011, S. 1161, sowie vgl. Avolio/Gardner, 2005, S. 332).

Der *adaptive Führungsansatz* ist ein sehr junger Ansatz, der aufgrund geringer Forschungsdichte noch verhältnismäßig unbekannt ist. Die bestehende Literatur konstatiert aktuell noch fehlende empirische Forschungsevidenzen, die das Konzept stützen (vgl. Northouse, 2016, S. 259). Nichtsdestotrotz liefert der Ansatz, in den Augen der Forscherin, relevante Aspekte für diese Forschungsarbeit. Als Begründer gelten Heifetz, Grashow und Linsky. Bisherige Führungskonzepte betrachten überwiegend die Aufgabe einer Führungskraft, Probleme und Herausforderung von Mitarbeitern zu lösen. Der adaptive Führungsansatz fokussiert darauf, als Führungskraft, die unterschiedlichen Mitarbeiter dazu zu ermutigen, die Probleme *selbst* zu lösen. Adaptiv bedeutet in diesem Kontext, als Führungskraft auf die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter einzugehen. Yukl und Mahsud benennen diese Führungsform als geeignet für Führungskräfte, die sich in stark verändernden Zeiten bzw. in Zeiten des Wandels bewegen (vgl. Yukl/Mahsud, 2010, S. 81; vgl. dazu auch McCollum/Shea, 2018, S. 100). Insbesondere bei komplexen und umfangreichen organisatorischen Veränderungsprozessen sind nach Heifetz/Grashow/Linsky Führungskräfte gefordert, die über Führungsaktivitäten Gruppen von Mitarbeitern mobilisieren, den Wandel anzugehen (vgl. Heifetz et al., 2009, S. 8 ff.). Die stark wandelnde Umwelt macht es für Führungskräfte zunehmend unmöglich, mit den Mitarbeitern gemeinsam Probleme zu lösen. Mitarbeiter brauchen Eigenständigkeit bzw. es muss eine zunehmende Verselbstständigung stattfinden. Dies erfordert, dass Mitarbeiter verstärkt in die Lage versetzt werden, die Herausforderung selbstständig zu lösen. Das Spektrum kann von der selbstständigen Aufgabenorganisation bis zur selbstständigen Lösungs- und Entscheidungsfindung reichen. Eine adaptive Führungskraft fördert demnach verstärkt die Bereitschaft von Mitarbeitern, sich den Problemen, Herausforderungen und dem Wandel zu stellen und ermutigt Mitarbeiter, die Herausforderungen offen und kreativ anzugehen (vgl. Northouse, 2016, S. 257). Heifetz ergänzt die (adaptiven) Führungsaufgaben um solche Tätigkeiten, die das Bewusstsein der Mitarbeiter für den Wandel wecken, motivieren und schärfen (vgl. Heifetz, 1994). Adaptive Führung zeigt bei komplexen Herausforderungen (engl.: adaptive challenges) sein volles Potenzial. Ein adaptives Problem besteht dann, wenn der Lösungsweg nicht mithilfe von etablierten und routinierten Herangehensweisen angegangen werden kann. Bekannte

(Führungs-)Muster greifen ebenfalls nicht. Im Gegenteil, das Problem ist so komplex und neu, dass Führungskräfte in diesen Situationen experimentieren müssen. Sie versuchen neue Verhaltensweisen zu entwickeln und neue Führungsprinzipien anzuwenden, um der Situation angemessen begegnen und die Veränderung erfolgreich gestalten zu können (vgl. McCollum/Shea, 2018, S. 100). Nach Heifetz verändert sich aus dieser Situation heraus die Rolle der Führungskraft. Neue Anforderungen ergeben sich. Heifetz et al. benennen die Lernbereitschaft als wichtiges Element einer adaptiven Führung. „(...) *Adaptive challenges demand learning. An adaptive challenge exists when the people themselves are the problem and when progress requires a retooling (...) of their own ways of thinking and operating.*“ (Heifetz, 1994, S. 74). Nicht nur Führungskräfte müssen Lernbereitschaft mitbringen, auch Mitarbeiter benötigen ebenfalls den Raum, in Form von Zeit und Atmosphäre, fürs Lernen (vgl. Northouse, 2016, S. 262). Nur durch Lernprozesse können neue Einstellungen, Erwartungshaltungen und Verhaltensweisen etabliert werden. Im Konzept der adaptiven Führung nimmt die Bedeutung der autoritären Führung zugunsten einer begleitenden Führung ab. Der Einsatz von Führungsautorität erweist sich in Veränderungsprozessen nicht als probates Mittel, um Erfolge zu erzielen. Grundsätzlich können Veränderungen Widerstände bei Mitarbeitern erzeugen. Führung muss diesen Veränderungsprozess begleiten und darum sind adaptive Führungskräfte in Zeiten der Zäsur und des Wandels gefragt, die Quellen der Widerstände aufzudecken. Hierbei gilt, bei den Mitarbeitern die Verlustängste von den Veränderungsängsten zu trennen. Letztere sind leichter abzubauen als die Verlustängste. Führungskräfte tragen essenziell dazu bei, dass die bestehende Unternehmenskultur erhalten bleibt, um den Mitarbeitern Sicherheit und Vertrauen zu spenden. Gleichwohl sind durch sie die Bestandteile der Unternehmenskultur zu eliminieren, die der Veränderung im Wege stehen (vgl. Heifetz, 1994, S. 75). Führungskräfte bewirken mit einem aufrichtigen und authentischen Handeln, die Wahrnehmung von Mitarbeitern hinsichtlich einer Kulturveränderung positiv zu beeinflussen. Heifetz et al. haben in ihren Forschungen zur adaptiven Führung Verhaltensweisen für Führungskräfte erarbeitet. Diese sind zusammengefasst in der folgenden Tabelle dargestellt. Eine ausführliche Darstellung der Verhaltensweisen findet sich in Anhang 2.

Tabelle 7: Empfohlenes Führungsverhalten in adaptiven Führungskonzept nach Heifetz et al.

Verhaltensweise	Name
<b>Get on the balcony</b>	Die Führungskraft bewahrt den Überblick, indem diese eine andere Perspektive einnimmt sowie bewusst die Distanz zum Objekt wählt.
<b>Identify adaptive challenges</b>	Hauptaufgabe einer Führungskraft ist, laufend und aufmerksam zu beobachten, ob es zu Änderungen, Problemen und Herausforderungen kommt, die ein Handeln notwendig machen.
<b>Regulate Distress</b>	Führungskräfte haben die Aufgabe, die Nöte und das Stressempfinden von Mitarbeiter(gruppen) zu regulieren.
<b>Maintain disciplined attention</b>	Die Führung durch einen Veränderungsprozess muss individuell sein. Führungskräfte haben sich abhängig vom Mitarbeiter, eines Führungsstils zu bedienen. Eine Führungskraft benötigt ein Repertoire an verschiedenen Führungsstilen
<b>Give work back to people</b>	Auch wenn Mitarbeiter Führung einfordern, so ist im Rahmen der adaptiven Führung gleichwohl wichtig, dass Mitarbeiter Freiräume erhalten. In diesen Freiräumen können diese Probleme selbstständig und kreativ lösen. Führungskräfte sind beratende und coachende Begleiter von Mitarbeitern und schaffen damit ein Empowerment und das notwendige Verantwortungsbewusstsein.
<b>Protect leadership voices from below</b>	Komplexe Herausforderungen erfordern kreative Lösungen. Die Ideenentwicklung und Lösungsfindung ist enorm wichtig und so hat eine Führungskraft dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter sich einbringen können.

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Heifetz et al., 2009 und Northouse, 2016.

Die Tabelle veranschaulicht, welche Rolle eine adaptive Führungskraft einnimmt. Im Kontext von komplexen Problemen übernimmt eine Führungskraft verstärkt eine begleitende und ermöglichende Führungsrolle. In Anlehnung an die auf Seite 46 definierten Rollen einer Führungskraft, können dem adaptiven Führungskonzept die Rollen Netzwerker und Enabler sowie Coach zugeordnet werden. Im Rückblick muss ebenfalls bei den neuen Führungstheorien konstatiert werden, dass auch diesen nicht gelingt, die komplexen Führungswirklichkeiten in *einer* Theorie umfassend abzubilden. Aus dem Grunde ist abhängig vom Kontext und den vorliegenden Umweltbedingungen ein jeweiliger Ansatz und eine passende Führungstheorie situativ auszuwählen. Nichtsdestotrotz lässt sich bezogen auf die Führungsforschung *folgendes Resümee* ziehen: Bei der ganzheitlichen Betrachtung der Führungsforschung zeigt sich, Führung ist ein dynamisches Forschungsfeld. Mit jeder weiteren Theorie ist stets eine weitere Dimension, die die Führung beeinflusst, hinzugenommen. Während die klassischen Theorien einzig und allein auf den Führer fokussieren, kommt im Zeitablauf auch der Geführte vermehrt in den Blickpunkt der Betrachtung. Anschließend wurde die Situation als wesentlicher Einflussfaktor für den Führungserfolg identifiziert. Mit den neuen bzw. modernen Ansätzen rückt die Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern in den Mittelpunkt und macht deutlich, dass das Zusammenspiel und die bestehende Dyade den Ausschlag über den Führungserfolg und den Unternehmenserfolg gibt. Eine weitere Facette stellt die Veränderung der Rolle einer Führungskraft über den Zeitablauf dar. Während bei den traditionellen Führungstheorien die Führungskraft Manager ist und insbesondere die ökonomische

Perspektive der Führung verfolgt, so verändert sich die Rolle vom Manager zum Leader bei den neueren Ansätzen. Leader wirken durch Ihre Persönlichkeit und ihre wertebasierte Haltung. Damit setzt sich die Vielfältigkeit der Rollenausgestaltung zusammen. Führung kann sowohl als persönlichkeitsbezogene Eigenschaft verstanden, als spezifische Verhaltensweise gleichwohl aber auch als Prozess angesehen werden (vgl. Hammann, 2008, S. 83). Die Diskussion zu den modernen/neuen Führungstheorien liefert viele wertvolle Impulse für die der Arbeit zugrundeliegenden Untersuchungs-/Forschungsfragen. Die neuen Führungstheorien fokussieren aufgrund ihrer Ausrichtung auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Der Beziehungskontext spielt weiterhin eine große Rolle bei Führungskompetenzen. Eine Führungskraft baut u.a. durch Authentizität ein Vertrauensverhältnis zum Mitarbeiter auf, um die Leistung und Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Dies veranschaulichen die LMX-Theorie, die transformationale als auch die authentische Führung. Weiterhin ist die Schaffung von Vertrauen höchst relevant, um einen Wandel und Veränderungsprozesse beim Mitarbeiter anzustoßen. Mitarbeiter ermutigen, Lernprozesse zu durchlaufen, um Veränderungen aktiv anzugehen ist Führungsaufgabe. Vertrauen und Vorbild sind somit relevante Führungskompetenzen, die sich aus den Theorien LMX, transformationale, authentischer Führung sowie aus der adaptiven Führung ableiten lassen. Voraussetzungen, um Vertrauen zu schaffen und als Vorbild wahrgenommen zu werden, sind die zuvor beschriebenen Werte, wie ein authentisches, faires und verlässliches Handeln als Führungskraft als auch ein respektvoller und wertschätzender Umgang. Das Bild des Leaders erhält Vorrang. Die Aufgabe der Führungskraft ist im Gegensatz zu den traditionellen Führungstheorien nicht auf Befehl und Gehorsam ausgelegt, sondern eine Führungskraft versteht sich in den Führungsdynaden verstärkt als Coach und Mentor. Der Führende als Coach begleitet seine Mitarbeiter auf dem Weg bis zur Zielerreichung und leistet Unterstützung, sofern diese notwendig ist. Eine solche Vorgehensweise setzt eine selbstständige Arbeitsweise sowie einen größeren Handlungsspielraum beim Mitarbeiter voraus und führt zum Empowerment des Mitarbeiters. Neben den Verhaltenstheorien wird auch bei den modernen Theorien der partizipative und partnerschaftliche Führungsstil in den Fokus gerückt. Insbesondere der transformationale Ansatz, das authentische Führungskonzept sowie der adaptive Führungsansatz liefern die entsprechende Substanz für die Formulierung von Führungskompetenzen. Mitarbeiter, mit denen eine hochwertigen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung besteht, erhalten Freiräume, sich aktiv einzubringen. Die Führungskraft ermöglicht damit gleichzeitig die Entwicklung von neuen Lösungsansätzen. Weiterhin schafft die Führungskraft Freiraum für Veränderungen. Veränderungen sind Prozesse, in denen der Mitarbeiter Kreativität und Durchhaltevermögen benötigt sowie Unterstützung durch die



Führungskraft erhält (im Sinne der adaptiven Führung). Aufgaben der Führungskraft sind sowohl das regelmäßige Geben von Feedback zur bisherigen Entwicklung und Veränderung als auch das Setzen von Impulsen für den weiteren Entwicklungsprozess. Insbesondere im Zuge von organisationalen Veränderungsprozessen nimmt die (adaptive) Führungskraft als Vertrauensperson eine wichtige Rolle ein. Sie schafft ein sicherheitsgebendes Arbeitsklima, auch wenn die Führungskraft selbst das Ausmaß und Ergebnis der Veränderung nicht kennt. Die gegenseitige Kohäsion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft bildet ein starkes Fundament für Lern- und Veränderungsprozesse. Durch Freiräume und die Motivation, sich kreativ einzubringen, entsteht ein attraktives und leistungssteigerndes Arbeitsumfeld für Mitarbeiter und Teams. Abschließend erarbeitet die Führungskraft in der Rolle als Coach, gemeinsam mit dem Mitarbeiter, Strategien und Entwicklungsperspektiven, um die individuelle (Personal-) Entwicklung voranzutreiben. Auch die neuen Führungstheorien, insbesondere die adaptive Führung gehen zurück auf die Notwendigkeit von Flexibilität. Flexibilität in der Führung und in der Führungsbeziehung gehen einher mit einer individuellen Führungsansprache und -ansteuerung. Je nach Mitarbeiter wendet die Führungskraft adaptiv den richtigen Führungsstil. Nichtsdestotrotz muss die Führungskraft auch ihrer Managerrolle nachkommen. So sind gemäß der transaktionalen Führung, die Delegation von Aufgaben, das Setzen von individuellen und anspruchsvollen Zielen (z. B. anhand von SMART) als auch die Ergebniskontrolle feste Bestandteile einer jeden Führungskompetenzmatrix.

## **2.6 Erstellung eines wissenschaftlichen Führungskompetenzprofils**

Resultierend aus den vorausgegangenen Betrachtungen und Diskussionen zur Führungsforschung sowie der Ableitung möglicher Führungskompetenzen auf Basis der Theorieansätze, erfolgt nachfolgend die Herleitung der wissenschaftlichen Führungskompetenzen. Die am Ende einer jeden Forschungstheorie durchgeführte Analyse zu Führungskompetenzen wird an dieser Stelle wieder aufgegriffen. Aus der Synthese der Erkenntnisse entsteht ein theoretisches Kompetenzprofil für Führungskräfte. Die Analyse der Führungstheorie-Landschaft macht deutlich, dass im Wesentlichen *vier Handlungsfelder* bei Führungskräften unterschieden werden können. Entsprechend der Führungsdefinition und der Führungstheorien bilden die ergebnis- und ziel-orientierte Anleitung und (An-)Steuerung der Mitarbeiter die Kernaufgaben einer Führungskraft. Aus diesem Grund stellt dies die erste Führungskompetenz im entwickelten Kompetenzprofil dar. Entgegen der Auffassung der traditionellen Führungstheorien geht es nicht *nur* um die Ausführung gemäß der Devise Befehl und Gehorsam sowie einer reinen aufgabenorientierten Führung, sondern um einen zunehmend partizipativen, beziehungs- und wertorientierten Führungsstil. Diese Ausrichtung hat sich im Laufe der

Jahrzehnte stärker manifestiert und fordert von den Führungskräften eine deutliche Orientierung in die kooperativen, den Mitarbeitern zugewandten Führungsstilen. Entsprechend der Gedanken von House und Fiedler muss das Ziel sein, abhängig von Bedarf und Situation des Mitarbeiters, flexibel das Führungsverhalten anzupassen. Abhängig vom Bedarf des Mitarbeiters überträgt die Führungskraft die Aufgaben entweder strukturiert oder unstrukturiert und lässt dem Mitarbeiter mehr Freiraum bei der Bearbeitung. Weiterhin setzen hierbei die Gedanken von Heifetz et al an, die im Sinne der adaptiven Führung zur individuellen Führungsansprache raten, sei es der direktive, ein visionärer oder ein coachender Führungsstil. Motivationale Aspekte spielen im Zusammenspiel zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern vermehrt eine bedeutendere Rolle. Speziell das Ansprechen der intrinsischen Motivation von Mitarbeitern ist relevant, um selbstorganisierte und mitdenkende Mitarbeiter zu fördern. Der transformationale Ansatz stützt diese Annahme. In der Essenz umfasst die *erste Führungskompetenz* die Bereiche *Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation*. Neue bzw. moderne Führungsansätze, wie die LMX-Theorie, die transaktionale, die transformationale als auch die adaptive Führung greifen die Wichtigkeit der Entwicklung von Mitarbeitern auf. Führungskräfte haben die zentrale Aufgabe, Mitarbeiter individuell anzusprechen und gemäß ihren Möglichkeiten zu fördern und zu entwickeln. Das Aufstellen von individuellen Entwicklungsplänen, mit der Definition von (z. B. smarten) Zielen, ist genauso Teil der Führungskompetenz, wie auch das Geben von Feedback und die gemeinsame Reflexion zu der Entwicklung über einen Zeitablauf. Eine Führungskraft baut über den vertrauensvollen Umgang und über die Entwicklung von ansprechenden Karrierezielen eine Bindung zu dem Mitarbeiter auf. Das positive Verhältnis kreiert für alle Mitarbeiter im Umfeld der Führungskraft ein ansprechendes Arbeitsklima. Auf Basis dieser Aufgabenfelder leitet sich die *zweite Kompetenz* der Führung ab: *Mitarbeiterentwicklung und individuelle Förderung*. Die *dritte Führungskompetenz* fokussiert auf die Rolle der Führungskraft. Die Führungsforschung zeigt, dass ein Vorgesetzter stets mit gutem Beispiel vorangehen muss. Seit jeher besitzt eine Führungskraft Strahlkraft. Das Führungsverhalten determiniert die Akzeptanz bei den Untergebenen und die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern. Über den beziehungsorientierten Führungsstil geprägt von einem respektvollen und insbesondere wertschätzenden Umgang, gelingt es einer Führungskraft, ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern aufzubauen. Allen voran zeigen neue Erkenntnisse in der Führungsforschung und Ereignisse in der Wirtschaft, dass die Authentizität einer Führungskraft maßgeblich über den Erfolg einer Beziehung entscheidet. Sofern Worte und Taten einer Führungskraft im Einklang stehen, werden diese zu hochgeschätzten Vorgesetzten im Unternehmen. Eine Führungskraft entwickelt über das Erfahrungslernen ein für sich geltendes Wertekonzept mit Überzeugungen. Diese Werte und

Einstellungen manifestieren sich im Handeln und demnach ist für Führungskräfte von großer Bedeutung, das eigene Verhalten regelmäßig zu reflektieren. Mitarbeiter brauchen Führungskräfte, die offen kommunizieren und ihre Gedanken zum Ausdruck bringen. Nur damit kann eine Führungskraft ihre Mitarbeiter zum Nachahmen anregen und zum Vorbild werden. Aus dem Grund wird die dritte Führungskompetenz als *Vorbildfunktion und Vertrauen aufbauen* bezeichnet. In diesem Beziehungsgeflecht entstehen neue Ideen, Gedankenansätze und Kreativität. Eine Führungskraft nutzt das vertrauensbasierte Arbeitsumfeld dazu, Innovationen zu fördern. Eine Führungskraft kann über die Mitarbeitermotivation (Führungskompetenz 2), Impulse bei Mitarbeitern setzen, um neue Wege zur Lösungsfindung zu gehen. Aufkommende Veränderungen in Unternehmen, wie z. B. ein Reorganisationsprozess oder die digitale Transformation, sind von einer Führungskraft zu initiieren und zu begleiten. Eine Führungskraft hat das grundsätzliche Bewusstsein für Veränderungen zu schaffen, sollte Mitarbeiter mobilisieren können sowie aufkommende Widerstände bei Mitarbeitern abbauen. Im Sinne einer adaptiven Führung ist Aufgabe der Führungskraft, die Mitarbeiter auf die Veränderungen vorzubereiten und diese zu ermutigen, den Change anzunehmen. Veränderungen gehen stets einher mit Lernprozessen, beim Mitarbeiter wie auch bei der Führungskraft. Kernauftrag eines Vorgesetzten ist, ein entsprechendes Lernklima und -umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter bereit sind, Veränderungen zu verstehen und sich bei der Umsetzung mit einzubringen (z. B. in Form von Ideen, Gedanken). Eine Führungskraft ist per Führungskompetenz 2 für die Mitarbeiterentwicklung verantwortlich und schafft mit der Entwicklung eines Lernklimas Synergieeffekte für das Führungsverständnis. In Zeiten der Veränderung wird eine Führungskraft folglich zu einem starken Partner des Mitarbeiters. Vor diesem Hintergrund ist essenziell, dass eine Führungskraft den Überblick über die Veränderungen behält. Nur so kann diese relevante und notwendige Steuer- und Führungsimpulse setzen. Der adaptive Führungsansatz stützt diese Führungskompetenz. Weiterhin ist wichtig, als Führungskraft die entsprechenden Maßnahmen für Veränderungen zu ergreifen. Die Relevanz für dieses Vorgehen wird durch die modernen Führungsansätze gestützt. Aus dieser Argumentation ergibt sich die *vierte Führungskompetenz: Führung durch die Veränderung*.

Tabelle 8: Abgeleitete Führungskompetenzen aus der Führungsforschung

Führungskompetenz	Name
<b>1</b>	Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation
<b>2</b>	Mitarbeiterentwicklung und individuelle Förderung
<b>3</b>	Vorbildfunktion und Vertrauen aufbauen
<b>4</b>	Führen durch die Veränderung

Quelle: eigene Darstellung

Kompetenzen gehen über Fähigkeiten und Fertigkeiten hinaus. Führungskompetenzen sind Verhaltensweisen, die Führungskräfte in berufskritischen Situationen zeigen. Durch das Handeln und das Verhalten eines Führenden werden die Kompetenzen beobachtbar und sichtbar. Aus diesem Grund sind neben der Benennung einer Kompetenz auch stets die sogenannten Verhaltensanker aufzulisten. Letztere ermöglichen Beobachtern, das Vorhandensein der Kompetenz einzuschätzen. Entsprechend der bisherigen wissenschaftlichen/theoretischen Untersuchung leiten sich die umseitigen Führungskompetenzen mit Verhaltensankern ab:

Tabelle 9: Theoretisches Kompetenzprofil für Führungskräfte

Führungskompetenz 1: Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation	Führungskompetenz 2: Mitarbeiterentwicklung und individuelle Förderung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinieren die Aufgaben und Projekte von Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fühlen sich in die Situation des Mitarbeiters ein und reflektieren das Verhalten der Mitarbeiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegieren Aufgaben und Verantwortung auf die Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennen die Stärken und Entwicklungspotenziale eines Mitarbeiters</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzen Mitarbeitern anspruchsvolle und realistische Ziele (SMART)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fördern den Mitarbeiter durch die Delegation von Aufgaben, die die persönliche Entwicklung unterstützen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geben Mitarbeitern den Freiraum für eine eigene Lösungsfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleiten den Mitarbeiter bei der persönlichen/individuellen Entwicklung als Mentor</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leisten bei Bedarf Unterstützung bei der Zielerreichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loben Mitarbeiter und geben Feedback zur Entwicklung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerten die Leistung des Mitarbeiters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffen ein ansprechendes Arbeitsklima, das Leistungen fördert</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geben Feedback zur Aufgabenstellung und Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickeln Teamgeist in einer Gruppe, durch die individuelle und kollektive Leistungen gelingen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen Mitarbeiter individuell und passen das Führungsverhalten und den -stil auf den Mitarbeiter und die Situation an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzen Impulse bei den Mitarbeitern, neue Lösungswege auszuprobieren.</li> </ul>
Führungskompetenz 3: Vorbildfunktion und Vertrauen aufbauen	Führungskompetenz 4: Führen durch die Veränderung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bauen individuelle Beziehungen zu Mitarbeitern auf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstehen Veränderung als etwas positives und kommunizieren dies auch in ihrer Rolle als Change-Agent</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflegen einen respektvollen Umgang mit allen Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivieren Mitarbeiter, Veränderungen zu akzeptieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind wertschätzend in ihrem Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Können Veränderungsprozesse anschaulich erklären</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind authentisch in ihrem Verhalten und bringen in der Führung Worte und Taten in Einklang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffen ein Lernklima und -umfeld, so dass Veränderungen verstanden, angenommen und angegangen werden können</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenden die eigenen Werte und Überzeugungen an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennen Veränderungen im Markt und im Arbeitsumfeld</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflektieren laufend ihr eigenes Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Können die Relevanz einer Veränderung einschätzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernehmen Verantwortung für ihr Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergreifen Maßnahmen, um Veränderungen strukturiert anzugehen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter und regen damit zum Nachahmen an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behalten stets den Überblick im Veränderungsprozess</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bauen Widerstände bei Mitarbeitern ab und stärken das Bewusstsein für den Wandel</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Losgelöst von den Führungskompetenzen, spielt die Kommunikation eine wesentliche Rolle im Führungsprozess. Aufgrund der Einordnung der Kommunikation als überfachliche bzw. als soziale Kompetenz (gemäß Kapitel 2.2.2) ist diese theoretisch gesondert zu betrachten. Somit würden alle Kommunikationsfähigkeiten in einer Kompetenz subsumiert. Diese Vorgehensweise macht in dieser Arbeit jedoch keinen Sinn. Grund für diese Einschätzung liegt darin, dass Kommunikation stets einen Kontext benötigt. Kommunikation bzw. die Rhetorik ist Mittel zum Zweck und wird in einer Situation zielgerichtet angewendet. Das Geben eines Feedbacks an den Mitarbeiter ist fest mit Kommunikation verknüpft. Ohne die entsprechende Kommunikation erhält der Mitarbeiter keine Rückmeldung zu seiner Leistung. Folglich gilt für diese Arbeit, dass Kommunikation nicht losgelöst als eigenständige Kompetenz in das Kompetenzprofil einer Führungskraft mit aufgenommen wird. Stattdessen wird impliziert, dass Kommunikation/Rhetorik als Medium in jedem Verhaltensanker integriert ist.

Mit den definierten Führungskompetenzen schließt dieses Kapitel. Die Kompetenzen sind das Resultat der Quellenanalyse zum wissenschaftlichen Stand der Führungsforschung und stellen das Fundament für die weitere Forschungsarbeit dar.

### **3 EINFLUSS DER DIGITALISIERUNG AUF DIE FÜHRUNGSKOMPETENZEN IN UNTERNEHMEN**

Vor dem Hintergrund, die relevanten Führungskompetenzen des digitalen Zeitalters zu erarbeiten, verfolgt dieses Kapitel das Ziel, die Digitalisierung als Einflussfaktor auf Führung zu analysieren. Zur Erkenntniserlangung wird zunächst eine vorbereitende Diskussion und Erörterung der Digitalisierung vorgenommen. Dies erfolgt auf Makroebene bevor anschließend die Implikationen der Digitalisierung im Unternehmenskontext betrachtet werden. Kapitel 3.2 greift Digitalisierung im betriebswirtschaftlichen Kontext auf und widmet sich der wissensorientierten Unternehmensführung und dem Changemanagement in Zeiten der digitalen Transformation. Kapitel 3.3 behandelt die Digitalisierung in Unternehmen und geht auf die Veränderungen in Arbeitswelten und den Organisationsstrukturen ein. Das Kapitel schließt mit der Auswertung und Integration notwendiger Digitalisierungsaspekte in die aufgestellten Führungskompetenzen (aus Kapitel 2.6) zu einem finalen wissenschaftlichen Führungskompetenzprofil für digitale Führungskräfte.

#### **3.1 Vorbereitende Diskussion und Erörterung der Digitalisierung im Forschungskontext**

Unsere Welt wird durch viele Faktoren beeinflusst und unterliegt einem steten Wandel. Neben der Globalisierung ist die Digitalisierung ein wirkungsmächtiger Megatrend unserer heutigen Zeit. Die permanente Einwirkung dieser Faktoren auf unsere Volkswirtschaften schafft eine Situation, die gemeinhin mit dem Akronym VUCA bezeichnet wird (vgl. Petry, 2016, S. 38; vgl. Bennett/Lemoine, 2014, S. 3). VUCA steht für den Kontext, in dem sich unsere heutige komplexe und unberechenbare Welt befindet. So sei unsere Welt und die Realität von Unternehmen 1) *volatil* aufgrund von Veränderungen und Entwicklungssprüngen, 2) *unsicher und ungewiss*, weil Marktentwicklungen nicht berechenbar sind, 3) *komplex und vielschichtig* aufgrund von einem nahezu undurchsichtigen globalen Netz an Verflechtungen sowie 4) *ambivalent und mehrdeutig*, weil keine eindeutigen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge mehr existieren (vgl. Dörr, 2018, S. 39; vgl. Bennett/Lemoine, 2014, S. 1; vgl. dazu auch Thode/Wistuba, 2019, S. 23 f.). Vor diesem Hintergrund erscheint umso wichtiger für das weitere Verständnis eine entsprechende Begriffsklärungen vorzunehmen. So kann unterschieden werden in die Digitalisierung im eigentlichen Sinne und Digitalisierung als Phänomen im gesamtwirtschaftlichen Kontext. Letzteres wird als vierte industrielle Revolution bezeichnet. Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass die Digitalisierung zurückgeht auf die weltweite anhaltende und rasante Entwicklung der Informations- und

Kommunikationstechnologien. Unter den **Informationstechnologien** (kurz IT) werden „(..)alle mit der elektronischen Datenverarbeitung in Berührung stehenden Techniken(..)“ (Gabler Lexikon, 2019) verstanden. Darunter fallen alle Anwendungen im Bereich von Netzwerken und Datenbanken, die Software-Entwicklung sowie die Kommunikationsmöglichkeiten über diese Technologien. An dieser Stelle setzt die **Digitalisierung im eigentlichen Sinne** an. Grundsätzlich wird der Prozess verstanden, der mittels der elektronischen Datenverarbeitung analoge Daten in ein digitales Format umwandelt (vgl. Precht/Meier/Tremel, 2004, S. 27). Analoge Daten sind in physikalischen Zuständen verfügbar (beispielsweise ein Blatt Papier). Digitale Daten dagegen sind in einem Zeichenformat dargestellt und können komprimiert übertragen bzw. gespeichert werden (vgl. Hansen/Neumann, 2005, S. 7). Die Qualität bei digitalen Daten ist stetig, während bei analogen Daten durch äußere Einflüsse eine Beschädigung möglich ist. Aus diesem Grund ist der digitale Austausch von Daten von gleichbleibender Qualität und ohne Verluste möglich. Diese Form der Digitalisierung ermöglicht Unternehmen, beispielsweise digitale Daten in der Kommunikation und in der Wissensteilung unmittelbar, d. h. in Echtzeit, ohne Verluste und in gleichbleibender Qualität, mit anderen Unternehmen auszutauschen (vgl. Hansen/Neumann, 2005, S. 7f). Daten werden heute als „(..)Treibstoff der digitalen Transformation“ (Höttges, 2017, S. XLIV) bezeichnet. Galt dieser Prozess über Jahrzehnte nur als Referenzfall für die Einordnung als Unterstützungsprozess in Porters Wertkette, so hat sich dies mit der Digitalisierung geändert. Im Falle der **Digitalisierung als gesamtwirtschaftliches Phänomen** führt die Nutzung von digitalen Technologien zu einem fundamentalen Wandel (Change) in vielen Bereichen unserer Gesellschaft, wie z. B. der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Technik. Grund dafür ist die rasante (Weiter-)Entwicklung der Informationstechnologien, wie die Entstehung von Cloud Computing, von Machine Learning und der künstlichen Intelligenz (vgl. Büst, 2018). Die Automatisierung von Prozessen wird ermöglicht, die Herstellung von Fertigungsteilen mithilfe von 3-D-Druckern ist bereits Realität sowie autonomes Fahren nicht mehr nur Science-Fiction. Aufgrund dieser Zäsur wird die Digitalisierung als digitale Revolution bezeichnet und mit ihr das zweite Maschinenzeitalter eingeläutet (vgl. McAfee/Brynjolfsson, 2015). Die **digitale Transformation** befasst sich mit dem grundsätzlichen und ganzheitlichen Wandel und versteht sich im Sinne von Kurt Lewin als originärer Change-Prozess (vgl. Hansen/Neumann, 2005, S. 7; vgl. Kraft/Peter, 2017, S. 9). Grundsätzlich wird laut Krcmar der digitale Transformationsprozess charakterisiert durch vier Eigenschaften: Unausweichlichkeit, Unumkehrbarkeit, ungeheure Schnelligkeit und Unsicherheit in der Ausführung (vgl. Krcmar, 2018, S. 5). Diese Eigenschaften bringen den Einfluss und die Dynamik der Digitalisierung

zum Ausdruck. Insbesondere die Schnelligkeit und Unumkehrbarkeit lassen sich an den kontinuierlich verkürzten Produktlebenszyklen manifestieren. Durch die rasanten technologischen Fortschritte kommen in schneller Abfolge neue Produktgenerationen auf den Markt. Dies betrifft viele Bereiche der Wirtschaft, wie z. B. die IT-Branche sowie den Maschinen-/Anlagenbau (vgl. Wirtschaftsforum, 2013, sowie Bögemann, 2018), und erhöht für diese Unternehmen den Druck, im Markt bestehen zu können.

In der Literatur findet sich die Aussage, die Digitalisierung wirke auf die Gesellschaft, die Menschen und Organisationen ein und verändere die Arbeitswelt (vgl. Astheimer, 2017; vgl. dazu auch Klammer et al., 2017). Für die forschungsleitende Frage, ob und inwiefern die Digitalisierung die Führung verändert, lässt sich mit der Aussage bereits die Beantwortung vornehmen. Der Forscherin ist die Aussage nicht fundiert genug und aus dem Grund wird eine weiterführende Erörterung und Diskussion zu der Frage vorgenommen.

Mit der Benennung als digitale Revolution erscheint sinnvoll, die Implikationen der Digitalisierung aus dem Blickwinkel bisheriger Revolutionen zu betrachten. So lassen sich aus der Historie heraus, Ansätze und Erkenntnisse gewinnen, um Bezüge zur gegenwärtigen Situation/Epoche herzustellen.

Studien/Forschungen von Nikolai Kondratieff zufolge, durchlaufen Gesellschaften eine Entwicklung entlang wirtschaftlicher und sozioökonomischer Wellen. Diese Wellen sind das Resultat grundlegender technischer Innovationen (sog. Basisinnovationen), die ca. alle 40 bis 60 Jahre entstünden (vgl. Sammerl, 2006, S. 1 f).

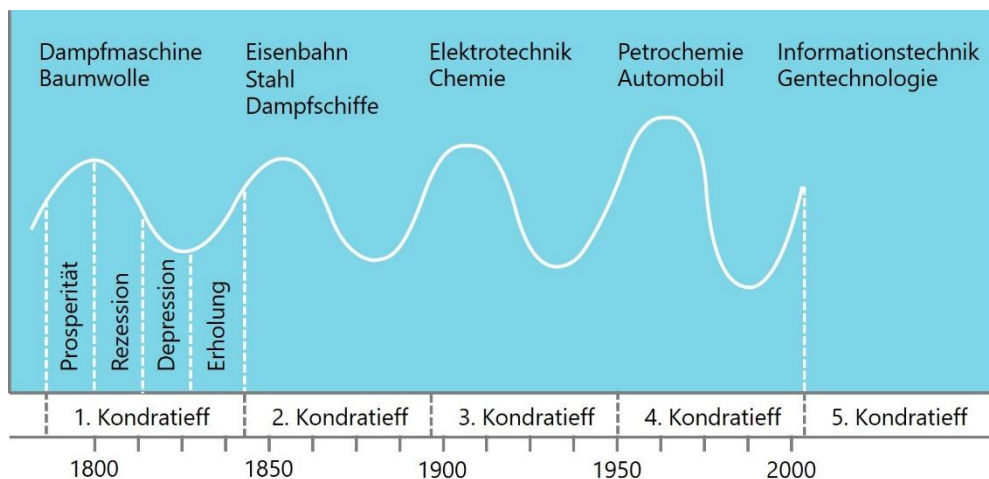


Abbildung 9: Kondratieff-Zyklen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Henke, 2004.



Die Digitalisierung gilt als 5. Kondratieff-Welle, wie die Abbildung veranschaulicht. Kondratieff unterstellt damit, die Digitalisierung nähme als Basisinnovation Einfluss auf die Gesellschaft und löse einen Wandel aus. Eine Gesellschaft umfasst Wirtschaftssubjekte und zu eben solchen gehören u. a. auch Unternehmen. Alle Wirtschaftssubjekte erfahren durch die Basisinnovationen eine Veränderung und müssen sich den neuen Bedingungen anpassen. Die Frage, inwieweit Digitalisierung Einfluss auf die Führung nimmt, wird unter Anwendung von Kondratieffs Theorie somit beantwortet werden: Digitalisierung als dedizierte Basisinnovation verändert Organisationen und im Zuge dessen auch die Führung in Unternehmen.

Digitalisierung bettet sich, wie bereits erwähnt, in das prominente Modell der industriellen Revolutionen ein. Bei allen bisherigen Revolutionen haben umfassende und revolutionäre Entwicklungen (z. B. technologisch), zu großen Umbrüchen im Bereich Wirtschaft, Politik und Technik geführt (vgl. Ittermann/Niehaus, 2018, S. 36). Durch diese disruptiven Schöpfungen haben sich die Gesellschaften weiterentwickelt und sind grundsätzlich als Evolutionen zu bezeichnen. Die Abbildung 10 illustriert, dass jede Industrierevolution für eine technische Errungenschaft steht.

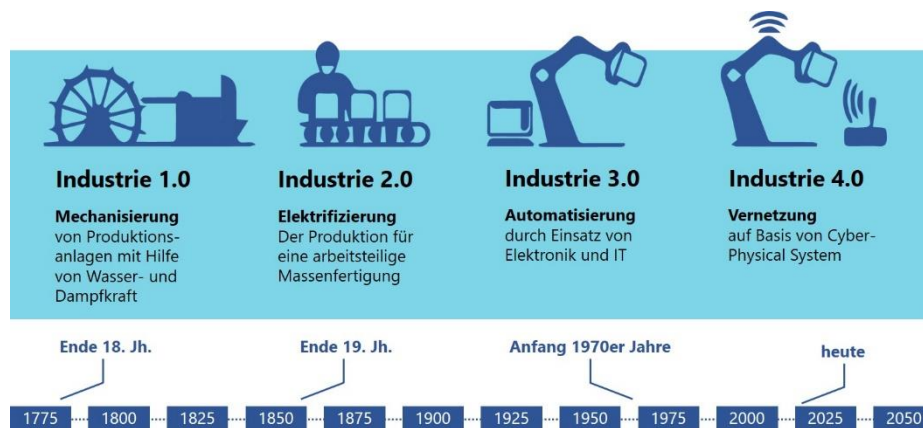


Abbildung 10: Industrierevolutionen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ittermann/Niehaus, 2018.

Während die erste industrielle Revolution für die Mechanisierung und erste mechanische Produktionsanlagen (Webstühle) steht, beginnt um ca. 1880 die Zeit der Elektrifizierung und damit die zweite Industrierevolution (vgl. Lorberg, 2018, S. 11., sowie Ittermann/Niehaus, 2018, S. 36; vgl. Siepmann, 2016, S. 19). Mit der Einführung des ersten (elektrisch angetriebenen) Fließbandes beginnt in den USA und Deutschland sowie dank der durch Henry Ford etablierten Arbeitsteilung die Massenproduktion (vgl. Kraft/Peter, 2017, S. 10; vgl. auch Lorberg, 2018, S. 11). Seit 1960 nimmt die Informatisierung und Automatisierung von

Produktionsprozessen ihren Anfang, die als dritte industrielle Epoche betitelt wird. Gründe dafür sind die Erfindung des Computers, die Entwicklungen in der Elektronik sowie Informationstechnik (vgl. Müller-Jentsch, 2017, S. 81). Unternehmen nutzen vermehrt computergestützte Systeme. Die Einführung des Internets wirkt als Katalysator und macht die weltweite Vernetzung von Märkten und Ländern möglich. Die vierte industrielle Revolution nimmt etwa 2008, aufgrund der fortschreitenden Entwicklung in der IT, ihren Anfang (vgl. Kraft/Peter, 2017, S. 10.; vgl. Siepmann, 2016, S. 20). Mit dem Einsatz von cyber-physikalischen Systemen (kurz CPS) zur Automatisierung von Arbeitsschritten als auch die Kombination mit smarten (im Sinne von intelligent) und mit dem Internet über Cloud-Technologie vernetzte Produkte schaffen gänzlich neue Möglichkeiten in den Wertschöpfungsprozessen (vgl. Porter/Heppelmann, 2018, S. 6; Ittermann/Niehaus, 2018, S. 36. sowie vgl. Müller-Jentsch, 2017, S. 83). Die Evolutionsstufe ist von Digitalisierung und Vernetzung in der Produktion geprägt, aufgrund dessen diese ihren Namen erhält.

Mit Blick auf diese technischen Entwicklungsstufen lässt sich ebenfalls die Frage stellen, ob die bisherigen Evolutionen einen Einfluss auf Organisationen genommen haben und dies zu Implikationen auf die Führung in Unternehmen geführt hat. Grundsätzlich ist dies anzunehmen, allerdings konnte im Zuge der Sekundärforschung zu dieser Dissertation kein aussagekräftiges Material erschlossen werden. Resultierend aus diesem Umstand hat die Forscherin eine eigene Analyse erstellt. Diese Analyse ist auf Basis der gesichteten Literatur erfolgt. Pro Revolutionsepoche werden sowohl die organisationstheoretischen als auch führungs-theoretische Aspekte ins Visier genommen, die vorherrschenden Menschenbilder eingeordnet und die gesammelten Ergebnisse ausgewertet. Das Ergebnis der Analyse steht in Form einer tabellarischen Übersicht mit Erläuterungen zur Verfügung und ist dem Anhang dieser Dissertation beigelegt. Die Analyse ist ein sinnstiftendes Forschungsergebnis und stellt wertvolle Essenzen bereit, welche nachfolgend zusammengefasst werden.

Jede Revolution hat stets auch gänzlich neue Formen der Arbeit evolviert. Mit jeder Evolutionsstufe haben sich neue Organisationsformen mit entsprechender Aufbau- und Ablauforganisation generiert. Als Beispiel sei der Übergang von der handwerklichen Einzelfertigung (1. Epoche) zur arbeitsteiligen Massenproduktion (2. Epoche) angeführt. Mit diesem Wandel änderten sich die Arbeitswelten völlig und mit ihnen die Prozesse, Organisationsstrukturen sowie die Führungsideologie. Wenn sich im Zuge der Revolutionen die Organisations- und Arbeitsformen geändert haben, hat dies auch zwangsläufig eine Auswirkung auf die Führung und die Rolle der Führungskraft.

Auf Basis der durchgeführten Ex-post-Betrachtung gelangt die Forscherin somit zu der Erkenntnis: Auch die 4. Epoche löst einen Organisationswandel aus, was gleichwohl eine Transformation der Führung impliziert. Menschenbilder als wichtige Determinanten für Führungsstil und -verhalten (ver)ändern sich. Führungskräfte benötigen veränderte Führungskompetenzen, um den Anforderungen veränderter Bedingungen in Organisationen gerecht zu werden. Mit Blick auf das Forschungsziel wird geschlussfolgert, dass die Digitalisierung die Organisationen und die in einer Organisation für die Steuerung verantwortliche Führung weiterentwickelt.

Aus Organisationsperspektive ergibt sich für Unternehmensleitungen und Führungskräfte die Herausforderung, mit der Dynamik und dem Tempo Schritt zu halten und vorauszudenken, was in Zukunft relevant sein wird. Unternehmensleitungen stehen vor der Herausforderung, viel Kapital in die Forschung zu investieren und gleichzeitig das Personal auf dem neusten technischen Stand zu halten. Zudem ist bei diesen disruptiven Entwicklungen eine ehrliche Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells sowie einer strategischen Ausrichtung für die nächsten Geschäftsjahre vorzunehmen. Unternehmen müssen das Thema Digitalisierung in das Portfolio der Geschäftsführung integrieren, um dem Wandel die entsprechende Relevanz zu verleihen (vgl. folgendes Kapitel). Weiterhin kann ein Unternehmen nur digital transformieren, wenn eine entsprechende Strategie und ein zukünftiges Geschäftsmodell verabschiedet wird. Zweck der Führung ist, die Strategie zu operationalisieren und den damit verbundenen Veränderungsprozess in der Organisation zu initiieren. Weiter ist die Erreichung der Zielstellung, wie z. B. zum digitalen Unternehmen über Steuerungsmechanismen (im Rahmen der Führung), sicherzustellen. Daraus resultieren und erwachsen neue Anforderungen an Arbeitskräfte und Führungskräfte. So ist folglich die Frage zu beantworten, wie sich in digitalisierten Arbeitsorganisationen und -strukturen die Führung anpassen muss. Die folgenden Kapitel werden diesen Zusammenhang untersuchen. Die Resultate der Untersuchung sind anschließend in die Führungskompetenzen zu integrieren.

### **3.2 Wissensorientierte Unternehmensführung und Changemanagement**

Digitalisierung stellt viele gute und heute etablierte Geschäftsmodelle in Frage bzw. gänzlich zur Disposition (vgl. Asmussen, 2017, S. XXXVII). Viele Unternehmen befinden sich bereits in der sogenannten digitalen Transformation. Das bedeutet, die Unternehmen stecken in dem Prozess, die Digitalisierung in die eigenen Geschäftstätigkeiten und -modelle zu integrieren. Scheitert ein existierendes Geschäftsmodell daran, die neuen, digitalisierten Parameter verarbeiten zu können, führt dies zu einer digitalen Disruption (vgl. Bauer, 2017). Diese

Innovationsdynamik bezeichnete Joseph Alois Schumpeter 1911 einst als „schöpferische Zerstörung“ und zwingt Unternehmen, mit den Einflüssen und Handlungsparametern der Digitalisierung fertig zu werden. In diesen Zeiten erhält eine wissensorientierte Unternehmensführung eine hohe Priorität und Strahlkraft in Unternehmen. Grund dafür ist die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens im Marktumfeld. Als relevante Determinanten des Erfolgs von Unternehmen gelten seit jeher die Ertragskraft und auch die Fähigkeit, Innovationen hervorzubringen (vgl. Bergmann/Daub, 2008, S. 1). Diese Erfolgsparameter werden dadurch beeinflusst und bestimmt, wie gut ein Unternehmen darin ist, die richtigen Kompetenzen hierfür zu entwickeln, sodass neue Geschäftsideen und -modelle entstehen können. Das Entwickeln von neuen Geschäftsstrategien ist in Zeiten der Digitalisierung von unschätzbarem Wert, um als Unternehmen weiterhin wettbewerbsfähig sein.

Vor diesem Hintergrund ist die Herstellung eines erneuten Bezugs zu den relevanten Forschungsfeldern Wissensmanagement und Führungskompetenzmanagement sinnvoll. Eine Erweiterung erfährt die Betrachtung nun durch das Innovationsmanagement. Aus dieser Betrachtung ergeben sich Synergien zwischen den drei Managementdisziplinen sowie für die vorliegende Forschungsarbeit. Kernaufgabe des unternehmerischen Wissensmanagements muss folglich sein, den Kompetenzaufbau über Wissensgenerierung und -entwicklung zielführend zu fördern. Die wesentliche Zielstellung des Wissensmanagement ist die Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen. Ein systematisches Kompetenzmanagement unterstützt dies, indem die Wissensträger (Mitarbeiter) ihre bestehenden Kompetenzen im beruflichen Kontext (frei) entfalten zu können. Zusätzlich werden die Kontextbedingungen geschaffen, um selbstständig Lernprozesse zu organisieren (vgl. Bergmann/Daub, 2008, S. 4). Das Innovationsmanagement greift diesen Gedanken auf und sorgt als Managementdisziplin für die Bereitstellung der Rahmenbedingung sowie einer geeigneten Kultur, sodass Neues in Form von Innovationen im Unternehmenskontext entstehen kann (ebenda). Unstrittig ist, dass Innovationen durch die Schaffenskraft von Wissensträgern und deren Interaktion untereinander entstehen. Die individuellen Kompetenzen von Mitarbeitern repräsentieren zusammengenommen die Kernkompetenz eines Unternehmens (vgl. Raich/Schober, 2006, S. 440). Mit anderen Worten: Durch die sinnvolle Kombination von Wissen und Kompetenzen entstehen Innovationen in Unternehmen. Innovationen können neue Produkte aber auch neue Geschäftsmodelle und -strategien sein. Letztere sind ein wichtiges Resultat, an dem sich die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation bemisst. In Zeiten der Digitalisierung ist die Schaffung von Innovationen von immenser Bedeutung für den Erfolg und den Fortbestand eines Unternehmens. Der komplementäre Zusammenhang zwischen Wissen, Kompetenz und Innovation kann damit verdeutlicht werden. Gleichwohl kann die

Relevanz dieser Forschungsarbeit erneuert sowie bestätigt werden. Unternehmen müssen an der systematischen Entwicklung von Kompetenzen (auf individueller und organisationaler Ebene) arbeiten, um den Herausforderungen und Ansprüchen der Digitalisierung gerecht werden zu können. Hieraus ergibt sich eine weitere Notwendigkeit, über neue/modifizierte Führungskompetenzen nachzudenken.

Der durch die Digitalisierung ausgelöste Wandel in Unternehmen lässt eine weitere Bezugnahme zu einer Managementdisziplin zu. So wird an dieser Stelle eine Analogie zum Changemanagement hergestellt. Changemanagement als Managementkonzept beschäftigt sich mit der systematischen Gestaltung von Veränderungen in Unternehmen. In der Fachliteratur finden sich viele verschiedene Modelle und Ansätze, wie z. B. das bekannte Phasenmodell von Kurt Lewin (unfreezing - moving - refreezing), das Stufenmodell nach Kotter oder Krügers Phasenmodell (als Weiterentwicklung der Konzepte von Lewin und Kotter). Allen ist gemein, dass sie sich intensiv mit den einzelnen Phasen eines Veränderungsprozess auseinandersetzen. Ferner erörtern alle Ansätze, wie ein Organisationswandel erfolgreich gestaltet werden kann. Im Blick auf Digitalisierung und die Transformation zu einem digitalen Unternehmen, kann entsprechend des Changemanagements zunächst eine Bestimmung des Auslösers vorgenommen werden. Im zweiten Schritt ist die Art des Changes zu identifizieren. Grundsätzlich wird unterschieden in interne und externe Auslöser des Wandels. Ferner kann die Veränderung proaktiv oder reaktiv motiviert sein (vgl. Deuringer, 2000, S. 32 f.; vgl. Plag, 2007, S. 7 f.). Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Digitalisierung als Megatrend und Treiber der Veränderung definiert wird. Demzufolge stellt der ausgelöste Change in Unternehmen einen *extern* bzw. extrinsisch begründeten Wandel dar. Der Veränderungsdruck wirkt von außen auf das Unternehmen ein und erfolgt als Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen und ist damit *reaktiv*. Unter Anwendung der Kategorisierung nach Kraus et al., kann bei der digitalen Transformation von einer *Krise* bzw. einer *Revolution* gesprochen werden. Externe Auslöser verlangen eine schnelle Reaktion und so erfolgen Eingriffe durch das Unternehmen mit tiefgreifenden Implikationen für die Organisation (vgl. Kraus et al., 2006, S. 16). Eine derartige Krise verlangt aus Changemanagement-Sicht nach einem konsequenten Handlungs- bzw. aggressiven Veränderungskonzept.

Neben dem Veränderungsbedarf ist die Veränderungsbereitschaft ein nicht zu unterschätzender Aspekt (ebenda). Die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens manifestiert sich im Wesentlichen durch die Haltung der Mitarbeiter gegenüber einer Veränderung. Hierbei sind die unterschiedlichen Typologien von Mitarbeitern zu nennen, die u. a. von Rogers oder Vahs entwickelt wurden. Beide unterscheiden die Personen entsprechend ihrer Reaktion auf die Veränderungen. Während Rogers fünf Idealtypen benennt, typisiert Vahs sieben Haltungen von

Mitarbeitern (vgl. Rogers, 2010, S. 263 ff. sowie vgl. Vahs, 2007, S. 329 ff.). Losgelöst von der Detailtiefe und den einzelnen Bezeichnungen in beiden Konzepten, wie beispielsweise Early Adopters, Laggards, Opportunisten oder Emigranten, konstatieren beide, dass die Mehrheit der Mitarbeiter einer Veränderung abwartend gegenüberstehen und zögerlich den Change annehmen. Ergo existiert eine geringe Anzahl von Mitarbeitern, die dem Wandel offen und positiv zugewandt sind. Mit dem Wissen, dass die Digitalisierung mit revolutionärem Charakter auf Unternehmen einwirkt, macht die Einschätzung zur allgemeinen Mitarbeiterhaltung wenig Mut. Umso wichtiger erscheint die Festlegung der Rollen bzw. Akteure im Veränderungsprozess, um den Wandel erfolgreich durchzuführen. Eine pragmatische wie deutliche Einteilung erfolgt durch Kanter, Stein und Jick. Demnach weist jeder Veränderungsprozess, abgestuft nach ihrer Aktivität bzw. Beteiligung, drei Gruppen von Akteuren auf (vgl. Kanter/Stein/Jick, 1992, S. 378 ff.):

- Strategists
- Implementors
- Recipients

Während die Strategen (Strategists) den Veränderungsbedarf identifizieren und den Wandel initiieren, übernehmen die Einführer (Implementors) die operative Umsetzung der Veränderung und arbeiten direkt mit den Betroffenen bzw. Empfängern des Wandels (Recipients) zusammen (vgl. Wittmann, 2014, S. 90). Bei der Reaktion der Recipients sei auf die zuvor genannten Typologien nach Vahs und Rogers verwiesen. Im Unternehmenskontext verteilen sich die drei Rollen wie folgt: Die Geschäftsführung repräsentiert die Gruppe der Strategen. Sie treffen auf gesamtverantwortlicher Ebene die Entscheidung für einen Transformationsprozess. Führungskräfte sind die Einführer, die im operativen Geschäft und in ihrem Verantwortungsbereich die Veränderungen initiieren und durchsetzen. Gemeinsam mit den Mitarbeitern, den Recipients, setzen die Führungskräfte den Wandel um.

In Bezug auf den Untersuchungsgegenstand werden die Auswirkungen der digitalen Krise bzw. digitalen Transformation auf die Führungskompetenzen betrachtet. Die Führung in Unternehmen steht aufgrund des enormen Wandels durch die Digitalisierung vor einer großen Herausforderung. Die Transformationsprozesse müssen geführt und durch Führungskräfte gesteuert werden. Der Charakter unserer VUCA Unternehmenswelt erhöht im Bereich der Führung die Aufgabe von Führungskräften, Mitarbeitern Orientierung zu geben, Sicherheit auszusprechen. Auf der anderen Seite erfordern die Dynamik von Megatrends und die stets komplexer werdenden Zusammenhänge, schnellere Reaktionszeiten von Mitarbeitern. Mehr Agilität im Handeln des Mitarbeiters und eine höhere/schnelle Anpassungsfähigkeit sind

notwendig, um den Marktentwicklungen standhalten sowie die digitale Transformation erfolgreich gestalten zu können. Führungskräfte benötigen zum einen selbst diese Kompetenzen. Zum anderen beinhaltet Führungsaufgabe, die Mitarbeiter entsprechend zu ermutigen und zu entwickeln, diese Kompetenzen zu erwerben. Dennoch ist deutlich, dass der Change-Management-Prozess der digitalen Transformation *nicht* ohne Führung funktioniert (vgl. Vestergaard, 2013). Ferner wird ersichtlich, dass sich das Führungsverhalten neu ausrichten muss, um unter den neuen Bedingungen die Unternehmensziele erreichen zu können. Die Anforderungen an ein neues Führen entstehen mit einer deutlichen Ausrichtung auf den Leader. In Analogie zur transformationalen als auch zur adaptiven Führung wird in der VUCA und digitalisierten Welt ein *Leader benötigt, der als Vorbild den Wandel der digitalen Transformation* angeht. Die weitere Untersuchung wird diesen Gedanken aufgreifen und in Kapitel 3.4 die notwendigen Facetten der digitalen Führungskraft in die integrativen Führungskompetenzen mit aufnehmen.

### 3.3 Digitalisierung in Unternehmen

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass Digitalisierung Organisationen und Führung in Unternehmen vor Veränderungen stellt. Dieser Aspekt ist Anlass, den Organisationskontext stärker zu analysieren, um die konkreten Implikationen auf Führungskräfte herauszuarbeiten. Die Implikationen der Digitalisierung auf Unternehmen lassen sich vor dem Hintergrund einer breiten Skala an Dimensionen diskutieren. Entsprechend des TOM-Modells ergeben sich drei geeignete Betrachtungsdimensionen: die Technologie (IT), die Organisation (mit Strukturen und Prozessen) und der Mensch (vgl. Stohm/Ulich, 1997, S. 10).

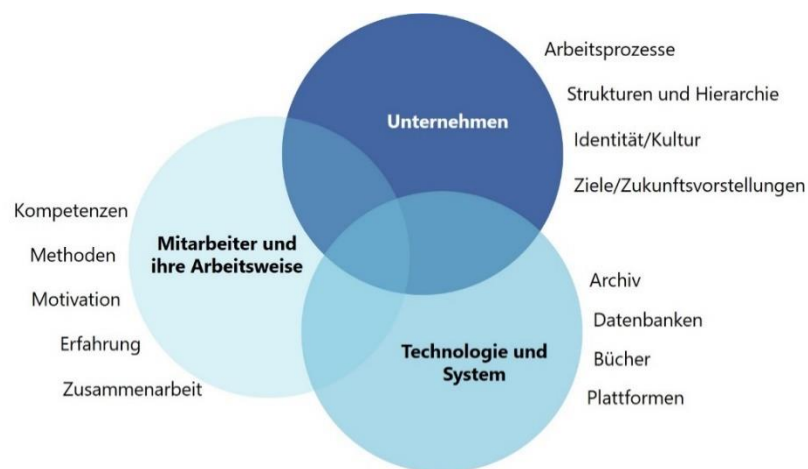


Abbildung 11: Technologie – Organisation – Mensch

Quelle: eigene Darstellung

Grundsätzlich ist eine ganzheitliche Analyse im Unternehmenskontext sinnvoll. Für den weiteren Verlauf dieser Untersuchung wird der Handlungsrahmen hinsichtlich der betrachteten Dimensionen eingeschränkt. Die Dimension Technologie rückt bei der weiteren Untersuchung in den Hintergrund und wird lediglich als Mittel zum Zweck berücksichtigt. Die Dimensionen Organisation und Mensch, mit Kultur und Personalführung in Unternehmen stehen dagegen im Fokus. Das Kapitel ist entsprechend untergliedert und befasst sich bei der folgenden Erörterung zunächst mit den sich aus der Digitalisierung ergebenden Veränderungen bezogen auf die Mitarbeiter und ihre Arbeitsweise untereinander (Kapitel 3.3.1). Danach erfolgt in Kapitel 3.3.2 die Betrachtung der organisatorischen Veränderungen und die Bedeutung der Hierarchie im Kontext der Strukturen. Bei allen Aspekten werden Rückschlüsse auf die Aufgaben von Führungskräften sowie die Implikationen auf Führung betrachtet. Dies geschieht als Vorbereitung für Kapitel 3.4, die Zusammenstellung und Integration der Digitalisierung in das Führungskompetenzprofil.

### 3.3.1 Digitalisierte Arbeitswelten

Die bisherige Untersuchung hat veranschaulicht, dass die Errungenschaften der Digitalisierung auf Unternehmen einwirken. Mit Blick auf die Entwicklung der digitalisierten Arbeitswelten in Unternehmen stellt sich die weiterführende Frage, welche Auslöser ebenfalls zur Entstehung beigetragen haben. Für die Forschung ergeben sich daraus weitere Ansätze für die Integration von digitalen Führungskompetenzen. So wird bei der Literaturanalyse erkannt, dass neben der Digitalisierung noch zwei weitere Impulse zur Entwicklung der digitalen Arbeitswelt beigetragen haben:

- Gesellschaftliche Werte fordern die Möglichkeiten der modernen Arbeitswelt und
  - Einige Mitarbeitergenerationen erwarten die Bedingungen einer digitalisierten Arbeitswelt.
- Diese beiden Trends bzw. Impulse werden im Nachfolgenden diskutiert. Die Technologie und die damit entstandenen neuen Arbeitswelten sind gleichwohl als das *Resultat der Erwartungen von Angestellten und Menschen in der heutigen Zeit* zu verstehen. Viele durchgeführte Studien geben einen Einblick in die Stimmungslage von Mitarbeitern in Unternehmen. Eine Studie von Daimler zeigt, dass sich 80 % der 80.000 befragten Mitarbeiter eine räumliche und zeitliche Autonomie wünschen (vgl. Albers, 2018, S. 5). Unternehmen haben erkannt, dass starre Arbeitszeitmodelle mit einer Präsenzkultur nachweislich nicht zu einer höheren Leistung führen (vgl. Biemann/Weckmüller, 2015, S. 46). Viele Unternehmen, insbesondere Großunternehmen, wie Microsoft und BMW schaffen daher flexible Arbeitszeitmodelle/-



konzepte, die nicht mehr an feste Arbeitszeiten gebunden sind (vgl. Nierling, 2018, S. 190). Microsoft geht noch weiter und schöpft neben der Vertrauensarbeitszeit auch den Begriff des Vertrauensarbeitsortes (vgl. Microsoft, 2014). Durch die Flexibilität werden die Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihre Arbeitszeiten an ihren Biorhythmus, an ihre familiären und privaten Verpflichtungen und/oder an ihre individuellen Wertvorstellungen anzupassen.

Diese neuen Arbeitswelten führen zu einer sogenannten Entgrenzung der Arbeitswelt. Unter Entgrenzung wird die Aufhebung der Trennlinie zwischen Arbeit und Freizeit verstanden. So gewinnt der Ausspruch von Höttges „*your office is where you are*“ (Höttges, 2018, S. XLVII) an Brisanz. Die durch Technologie geschaffene Flexibilität fordert vom Mitarbeiter ein hohes Maß an Eigeninitiative und Selbstführung sowie Eigenverantwortung im Handeln. Der Mitarbeiter trägt die Verantwortung, die übertragenen Aufgaben zu organisieren und zu erfüllen. Dies kann für Mitarbeiter eine Herausforderung darstellen, wenn diese eine derartige Arbeitsweise bislang nicht gewohnt sind. In der Praxis ist das Vorgehen grundsätzlich etabliert und wird dank Peter F. Drucker als Management by Objectives bezeichnet. Hierbei wird anhand von Zielen geführt (vgl. Nagel, 1979, S. 193). Die Übertragung von Aufgaben und Leistungsbewertung folgt einer klaren Ergebnisorientierung, denn das Ergebnis ist, was zählt und nicht, wann und wo gearbeitet wurde. Die Nutzung dieses ergebnisorientierten Vorgehens macht Führung jedoch keineswegs überflüssig. Die Führungsaufgabe erfährt eine Veränderung insofern, als dass die Aufgaben auf den Mitarbeiter delegiert und am Ende die Fertigstellung bzw. das Ergebnis bewertet werden. Der Prozess zum Ergebnis ist nicht Gegenstand der Bewertung bzw. ist für den Führenden aufgrund der Flexibilisierung der Arbeit nicht sichtbar. Führung besteht zu einem größeren Verhältnis darin, die Zielstellung und das erwartete Ergebnis im Vorfeld klar und eindeutig zu definieren. An dieser Stelle sei auf die Formulierung von smarten Zielen hingewiesen (vgl. Kapitel 2.5.2). Ferner ist durch den Führenden individuell zu prüfen, ob dieses Vorgehen und die eigenverantwortliche Arbeitsweise vom Mitarbeiter leistbar sind. In Zukunft besteht die *größere Führungsaufgabe darin, die Eigenverantwortlichkeit und Selbstführung des Mitarbeiters zu fördern.*

Die neuen, digitalen Arbeitswelten stellen Mitarbeiter und Führungskräfte trotz der Chancen auch vor neue Herausforderungen. Bei aller Flexibilisierung der Arbeitswelt, ergeben sich Unsicherheiten bei den Mitarbeitern, was Arbeitshaltung und Leistungsansprüche betrifft. Die mit der Unsicherheit verbundenen Ängste und Bedenken der Mitarbeiter sind nur in der Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung zu lösen. *Aufgabe der Führungskraft ist nach wie vor die Wahrung der Fürsorgepflicht, allerdings ist diese anders gelagert* (vgl. Astheimer, 2017). *Eine Führungskraft hat für die Schaffung und Etablierung einer digitalen Arbeitskultur zu sorgen.*

Diese Arbeitskultur umfasst die Grundlage für einen vertrauensvollen und angemessenen Umgang mit der Flexibilität im gemeinsamen Arbeiten. Wichtige Eckpfeiler der Zusammenarbeit sind zu definieren, wie z. B. feste Meetingzeiten, Regeln in der Kommunikation. Unabhängig davon, ob diese Regeln in einem physischen Dokument festgeschrieben werden oder symbolisch ein Vertrag geschlossen wird, bedeutsamer ist, dass sich alle Mitarbeiter auf diese Kultur verständigen und diese „leben“. Dieses Commitment schafft für alle Mitarbeiter Sicherheit und das notwendige Vertrauen. Gleichzeitig stellt dies einen bedeutenden Schritt zu einer gemeinsamen digitalen Unternehmenskultur dar.

Ein weiterer Impuls sowie eine weitere Herausforderung für Mitarbeiter wie auch Führungskräfte ist *die Zusammenführung von Mitarbeitergenerationen sowie die Berücksichtigung der unterschiedlichen Erwartungshaltungen* an die (technologisierte) Arbeitswelt. Unter einer Generation wird soziologisch eine gesellschaftliche Kohorte verstanden, die entsprechend ihres Geburtsjahres eine gesellschaftliche Prägung erfahren hat (Einordnung des Generationsbegriffs nach Karl Mannheim, vgl. Klaffke, 2016, S. 9). Menschen aus verschiedenen Generationen arbeiten zusammen, die unterschiedlich sozialisiert wurden. So können nach Liebermeister bis zu fünf Generationen in einem Team vereint sein. Dabei treffen fünf verschiedene Lebens- und Erfahrungshorizonte aufeinander (vgl. Liebermeister, 2018, S. 36; sowie vgl. Capgemini, 2016, S. 6). Ferner bringen diese jeweils eigene Erwartungshaltungen mit, was Arbeitsformen und Arbeitsmittel betrifft, wie die folgende Tabelle zeigt. Eine ausführliche Darstellung der Generationen findet sich in Anhang 4.

*Tabelle 10: Mitarbeitergenerationen in Unternehmen*

Generation	Technologischer Stand
<b>Traditionalisten</b> (*1945-1955)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schreibmaschine</li> <li>• Akten / Papiere</li> <li>• Telefone mit Wählscheibe</li> </ul>
<b>Babyboomer</b> (*1956-1965)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taschenrechner</li> <li>• Tastentelefon</li> <li>• Telefax</li> </ul>
<b>Generation X</b> (*1966-1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PC, Disketten</li> <li>• Briefe können ausgedruckt werden</li> </ul>
<b>Generation Y</b> (*1981-1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social Media</li> </ul>
<b>Generation Z</b> (*nach 1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smartphones, Computer, Tablets,</li> <li>• Internet all day long</li> </ul>

*Quelle: eigene Darstellung.*

Die Unterschiedlichkeit kann zu Konflikten führen. Während die älteren Generationen beispielsweise eine statusbezogene Arbeitsweise mit klar abgegrenzten Arbeitszeiten bevorzugen, erwarten die Digital Natives eine völlige Flexibilisierung der Arbeitsorganisation, um Arbeits- und Freizeit bestmöglich miteinander kombinieren zu können. Die jüngeren Generationen wachsen zu den zukünftigen Führungspositionen heran, „für die Wissen etwas Externes ist, das man situativ und kontextbezogen nutzt und dann wieder ausbucht!“ (Zukunftsinstitut, 2018). Im Hinblick auf diesen Treiber ergeben sich für *Führungskräfte neue Handlungsfelder*: Bei der *Ansteuerung und Begleitung von Mitarbeitern ist das Wissen zu den verschiedenen Sozialisationen* vorzuhalten. Die Führungskraft benötigt die *entsprechende Flexibilität im Führungsstil*, um die Mitarbeiter je nach Generationszugehörigkeit richtig anzusprechen. Weiterhin benötigen Führungskräfte das Einfühlungsvermögens, um losgelöst von der eigenen Sozialisation, die Motivation und Bedürfnisse des Mitarbeiters erkennen und einschätzen zu können.

Neben diesen Impulsen und deren Auswirkungen auf die Führung, gilt die Aufmerksamkeit in der weiteren Untersuchung nun den Veränderungen der Digitalisierung, die sich in der *Zusammenarbeit von und zwischen Menschen* in Organisationen ergeben. Die technologischen Errungenschaften, wie z. B. Social Media, Internet of Things, lassen Arbeitsformen und -Bedingungen entstehen, die vor der 4. industriellen Revolution, nicht denkbar waren (vgl. Lenz/Grütmacher, 2018, S. 5.; vgl. Kurz, 2017, S. 785). Diese Arbeitsformen werden aufgrund ihres Einsatzes von intelligenter IT häufig auch als digitale Arbeitsformen bezeichnet (vgl. Nierling, 2018, S. 190). Neue Werkzeuge und Tools, in Form von Softwarelösungen sind entstanden, die ein *Arbeiten raum- sowie zeitunabhängig* möglich machen (vgl. Astheimer, 2017; vgl. Klammer, 2017, S. 461). Insbesondere durch cloudbasierte Produkte im Bereich der Anwendungssoftware haben sich die Möglichkeit des modernen Arbeitens vervielfacht. Für Selbstständige und Freiberufler ist schon lange das Alltag, was für Mitarbeiter im Angestelltenverhältnis nun sukzessive Realität wird: die Arbeit im Homeoffice, an öffentlichen Orten, wie Cafés und Parks, sowie in Coworking Spaces (vgl. Brübach-Schlickum, 2016, S. 274). Die digitalen und online verfügbaren Anwendungen ermöglichen Menschen, unabhängig von dem zur Verfügung stehenden Endgerät, von jedem Ort der Welt aus, zu arbeiten. Vorausgesetzt, die Person verfügt über einen Internetzugang. Inzwischen bietet jeder große Softwareanbieter, wie z. B. Microsoft und Apple, seine Produkte in einer cloudbasierten Lösung an, um den Anwendern noch mehr Freiheit in der Nutzung des Produkts zu gewähren. Nicht nur die alleinige Erstellung und Bearbeitung von Inhalten ist relevant, auch das Thema *Zusammenarbeit* wird durch intelligente Lösungen ermöglicht und gewinnt im Zuge der

Entgrenzung der Arbeitswelt massiv an Bedeutung (vgl. Schrödl/Schüz, 2012, S. 27). Unter dem Stichwort Kollaboration werden sowohl Cloudprodukte wie auch Formen der Zusammenarbeit subsumiert. Sogenannte *digitale Kollaborationsplattformen* finden vermehrt Anwendung in den Arbeitsprozessen von Mitarbeitern (vgl. Kirchner et al., 2018, S. 36; vgl. auch Lenz/Grützmaker, 2018, S. 5). Produkte, wie z. B. Microsoft Teams und Slack, bieten integrative Lösungen, um gemeinsame Projekte zu managen und Aufgaben zu organisieren: unabhängig vom Arbeitsort und Arbeitszeitpunkt der Beteiligten. So lassen sich virtuelle Büros kreieren, in denen die Aufgabenplanung, das gemeinsame und gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten und Dateien (über Filesharing) sowie die Kommunikation in Form von Telefonie und Chat integriert möglich ist (vgl. Peter/Kraft/Schwaferts, 2017, S. 81). Diese Formen der Kollaboration sind keineswegs auf den internen Einsatz in Unternehmen beschränkt, sondern auch mit Externen möglich. Ein Beispiel dafür ist das sogenannte *Crowdworking* (vgl. Klammer, 2017, S. 462). Diese Arbeitsweise ist eine Form des Outsourcings. Ein Unternehmen vergibt Aktivitäten eines Wertschöpfungsprozesses an Externe. Dazu wird der Wertschöpfungsprozess in Mikroaufgaben zerlegt und über Online-Plattformen an die externen Dienstleister übergeben. Nach Fertigstellung wird das fertige Arbeitsprodukt dem Unternehmen wieder über die Plattform zur Verfügung gestellt (vgl. Nierling, 2018, S. 190). Durch Voice-over-IP-Technologie eröffnen sich *neue Möglichkeiten der Kommunikation*. Der traditionelle Telefonanschluss wird nicht mehr benötigt, Menschen nutzen stattdessen ihren Internetanschluss und können über Kommunikationsanwendungen, sogenannten Apps, telefonieren, chatten (Instant Messaging) und Videokonferenzen (mit Bild) abhalten (vgl. Herrmann et al., 2012, S. 257). Durch diese Arbeitsformen steigen die Geschwindigkeit und die Transparenz (in der Leistungserstellung) als auch die Verfügbarkeit von Mitarbeitern. Gleichzeitig sinken unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten die Transaktionskosten. Die einzelnen o. g. Werkzeuge und Technologien stehen, wie die Forschung zeigt, bereits seit mehreren Jahren zur Verfügung. Die aktuelle Digitalisierung treibt das Hervorbringen weiterer Produkte und Arbeitsformen voran. Das Besondere hierbei ist, dass neben einer kontinuierlichen Weiterentwicklung eine verstärkte Integration im Softwarebereich erfolgt. Die Integration beinhaltet das Verknüpfen von mehreren Anwendungen, sogenannten Applikationen, zu einer Gesamtlösung (vgl. Bayer, 2004). Technologieanbieter arbeiten verstärkt an der Entwicklung von integrativen Produkten. Ein Beispiel für derartige Produkte stellt Office 365 von Microsoft dar.<sup>4</sup> Unternehmen und deren Mitarbeiter stellt die Anzahl an möglichen und

---

<sup>4</sup> Office 365 enthält eine Vielzahl von unterschiedlichen Werkzeugen, Tools und Diensten.

unterschiedlichen digitalen Produkten und Werkzeugen vor eine Herausforderung. Aus diesem Grund sind vom Unternehmen Richtlinien und Regeln aufzustellen, was, wie und wann erlaubt bzw. gewünscht ist. Der sinnvolle Einsatz von Werkzeugen wird geregelt und bietet den Mitarbeitern und Teams damit Orientierung. *Das Aufstellen von Regeln trägt zur Schaffung einer digitalen Unternehmenskultur bei.*

Aus diesen geschilderten Arbeitsbedingungen erwachsen *für Führungskräfte neue Handlungsfelder in der Führung*. Die veränderten Arbeitsmethoden und -werkzeuge können den Mitarbeiter verunsichern. *Führungskräfte müssen sowohl die IT-Kompetenz als auch die Bereitschaft und Fähigkeit, im Sinne der Agilität besitzen, die neuen Technologien in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter zu integrieren.* Die zuvor erwähnten Nutzungsrichtlinien tragen dazu bei, die Unsicherheiten bei Mitarbeitern zu verringern. Eine andere, keineswegs zu vernachlässigende Facette stellt die zunehmende Transparenz in der Arbeit der Mitarbeiter dar. Für Mitarbeiter ändert sich durch den Einsatz der Technologie auch das Arbeitsverhalten. Der Mitarbeiter besitzt durch die Nutzung von Kollaborationsplattformen keine eigenen Dateien mehr. Alle Dokumente und Dateien werden an einem zentralen Ort (auf der Plattform) abgespeichert (vgl. Peter/Kraft/ Schwaferts, 2017, S. 81), so dass alle Zugriff auf diese Dokumente haben. Zudem schützen Funktionalitäten in Office- Produkten, wie z. B. die Versionierung, vor Verlust von Informationen und Dateien. Gleichwohl wird mit diesen technischen Gegebenheiten jedoch – technisch – ermöglicht, die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters transparent zu machen. Die Führungskraft hat dafür Sorge zu tragen, dass im Zuge dieser digitalen Transformationen die Bedenken des Mitarbeiters abgebaut werden. Auch hier ist die *Schaffung einer gemeinsamen digitalen Arbeitskultur notwendig, in der ein klares „Wir-Gefühl“ herrscht und Vertrauen besteht.*

### 3.3.2 Wandel der Organisationsstrukturen und Bedeutung von Hierarchie in digitalisierten Arbeitswelten

Unternehmen spüren den technologiegetriebenen Wandel aufgrund der sich verändernden Marktgegebenheiten. Eine Organisation ist eine abhängige Variable ihrer Umwelt (vgl. Schreyögg, 2003, S. 303). Um in einer globalen, schnelllebigen Wirtschaft angemessen reagieren zu können, benötigen Unternehmen die Flexibilität als auch die Bereitschaft, sich neuen Geschäftsmöglichkeiten zu öffnen. Bestehende Geschäftsmodelle sind laufend zu hinterfragen und neue Optionen für die eigene Organisation zu erforschen. Die Geschwindigkeit der Veränderung ist im Zuge der Digitalisierung höher und so benötigen Unternehmen eine hohe Innovations- und Reaktionsfähigkeit (vgl. Foegen/Kaczmarek, 2016,

S. 13; sowie vgl. Hays, 2010). Durch die Vernetzung sowie die technologische Dynamik müssen in Unternehmen neue Organisationsformen entstehen, denn mit den heutigen Organisationsstrukturen ist die dauerhafte Schnelligkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit nicht zu gewährleisten. In Zeiten der digitalen Transformationen wird Agilität zur wesentlichen Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens (vgl. Gehrckens, 2016, S. 79). Agilität stammt ursprünglich aus der Organisationslehre und kennzeichnet ein Konzept zur Aufhebung der konjunkturellen Stagnation in den USA zum Zeitpunkt der Massenproduktion (etwa 1970) (vgl. Förster/Wendler, 2012, S. 8). Für diese Arbeit gilt Agilität als „(..) die Fähigkeit einer Organisation, frühzeitig Markt- und Kundenveränderungen zu erfassen, Entscheidungen schnell auf Basis von Daten auch unter Unsicherheit zu treffen, mit neuen Geschäftsmodellen, Produkten (..) und den hierfür erforderlichen Prozess- und Strukturanpassungen schneller als andere (..) [Anbieter] auf den Markt zu kommen und diese hohe Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit über Zeit durch konstante Verbesserung, Automatisierung und konsequente Einbeziehung aller Mitarbeiter aufrecht zu erhalten.“ (Gehrckens, 2016, S. 86). Mit dieser Definition überrascht nicht, dass im digitalen Zeitalter agile Organisationen benötigt werden, denn Digitalisierung wirkt sich auf das organisatorische Milieu eines Unternehmens aus. Schreyögg subsumiert unter dem organisatorischen Milieu allen voran die Organisationsstruktur und den Führungsstil (vgl. Schreyögg, 2004, S. 218). Die Organisationsstruktur ist nicht nur der Regelkatalog für optimale Arbeitsabläufe, sondern hat auch eine verhaltenssteuernde Wirkung bzw. Auswirkung auf die Motivation der Mitarbeiter.

Die Evolutionen in den einzelnen Industrie-Epochen (vgl. Kapitel 3.1) beinhalten stets die Transformation von Menschenbildern, die Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen sowie die steigende Partizipation des Mitarbeiters in der Führung. Dies manifestiert sich bis heute in den traditionellen und modernen Organisationsansätzen. Während traditionelle Organisationen stark geprägt sind von formgebender Hierarchie und klarer Funktionstrennung (Planung und Umsetzung<sup>5</sup>), sind moderne Organisationen dagegen das Resultat der Humanisierung von Arbeit und stark auf Partizipation des Mitarbeiters ausgelegt. Traditionelle Organisationen stehen für Top-down Steuerung durch die Führungskraft und Kontrolle als ein wesentliches Gestaltungsmerkmal sowie die Ausrichtung auf Fehlervermeidung. Im Gegensatz dazu wird in modernen Organisationen erkannt, dass die Mitarbeiter von größter Relevanz sind, wenn es um den Unternehmenserfolg geht (vgl. Kaltenecker, 2018, S. 11 f.). Das

---

<sup>5</sup> umfasst auch die Rollentrennung beim Denken und Handeln.

Leistungsprinzip ist in vielen modernen Organisationen verankert. Die Strukturen sind angelegt, um *Mitarbeiter zu motivieren*, die *Entfaltung des Mitarbeiters anzuregen* sowie den *Mitarbeiter dazu zu bewegen, Verantwortung übernehmen zu wollen*. Hierarchie, in Form einer Pyramide, bleibt weiterhin Bestandteil der Organisation. Allerdings erfolgt eine Aufweichung der festen funktionalen und hierarchischen Prinzipien der Aufbauorganisation.

Die unter der Digitalisierung vielfach geforderte Agilität führt aus organisationstheoretischer Perspektive zu einer Zäsur bestehender Organisationen in der Unternehmenslandschaft. Demnach sind Unternehmen auf diese Merkmale und Gestaltungsprinzipien hin zu überprüfen. In vielen Unternehmen herrschen heute Mischtypen bzw. Elemente aus beiden Typen vor. Von agil kann jedoch nicht gesprochen werden, denn so lange die o. g. Gestaltungskriterien von traditionellen Organisationen in den Unternehmen vorherrschen, ist die Reaktionsfähigkeit bei Veränderungen stets eingeschränkt. Im Gegenteil, Veränderungsprozesse werden weiterhin als einmalige Projekte und weniger als ein kontinuierlicher Prozess verstanden, an dem alle Mitarbeiter mitwirken müssen. So braucht eine Organisation heute flexible Strukturen, die weitestgehend auf die Hierarchie im Sinne von Befehl und Gehorsam verzichten. Der heutige *Mitarbeiter erwartet die Partizipation bei Entscheidungsprozessen*. Motivationsorientierte Organisationsformen, in denen Mitarbeiter mehr Handlungsspielraum (bezogen auf Tätigkeiten und Entscheidungen) erhalten und die Relevanz von formaler Positionsmacht allgemein abnimmt, sind zu etablieren (vgl. Krejci, 2016). Organisationen, in denen dezentral Entscheidungen getroffen werden können, gewinnen an Bedeutung, um dem digitalen Wandel standhalten zu können. Die Neugestaltung von Organisationen beinhaltet neue Arbeitsformen wie Projektarbeit, Nutzung von teilautonomen Teams und die Etablierung von Expertenfunktionen sowie der Einsatz von internen Beratungseinheiten (vgl. Gehrckens, 2016, S. 81). In diesem Zusammenhang wird häufig auch von der Autonomie des Mitarbeiters gesprochen. Autonomie heißt, sich selbst zu managen und zu steuern (vgl. Kaltenecker, 2018, S. 1). Dieser Ansatz manifestiert sich auch den modernen Führungstheorien, wie der transformationalen und adaptiven Führung. Wichtig in diesem Kontext ist zu erwähnen, dass sich die Forderung nach mehr Autonomie auch dadurch manifestiert hat, dass sich die Mitarbeiter zu sogenannten Wissensarbeitern weiterentwickelt haben (vgl. Stolze, 2017). Ein Paradigmenwechsel bei Organisationen ist die Folge. Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Organisationstypen, die sich im Wesentlichen durch das mechanistische und systemische Denken differenzieren (vgl. Ackoff, 1994).

Tabelle 11: Paradigmen von Organisationen

Organisationen im 20. Jahrhundert	Organisationen im 21. Jahrhundert
Organisationen als verwaltete Funktionseinheiten mit einem ausgeprägten Silodenken	Organisationen als komplexe und soziale Systeme
Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind vorhersagbar	Komplexe Beziehungsnetze zwischen den Akteuren
Zentrale Koordination und Kontrolle	Dezentrale Prozesse mit Selbstorganisation
Hierarchien geprägt durch bürokratisches und schwerfälliges Verhalten	Schlanke Netzwerke
Mitarbeiter sind funktionale Experten, die Instruktionen folgen	Mitarbeiter arbeiten interdisziplinär in Teams und nutzen die Expertise aller Teammitglieder
Veränderungen sind projektbezogen und reaktiv	Veränderungen erfolgen laufend und proaktiv
Fokus auf kurzfristigen Profit (Orientierung am Shareholder Value)	Fokus auf langfristigen Erfolg durch kontinuierliche Verbesserung und Innovation (Orientierung an allen Stakeholdern)

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kaltenecker, 2018, S. 11

Unternehmen sind somit zeitgemäß aufgestellt, wenn diese die o. g. Parameter des 21. Jahrhunderts aufweisen. Um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden und um Agilität in die Organisation zu integrieren, schlägt die Literatur sogenannte Organisations-Enabler vor (vgl. Gehrckens, 2016, S. 87). Die folgende Tabelle listet mögliche Maßnahmen bzw. Enabler auf.

Tabelle 12: Agilität als Organisationsmerkmal

Merkmal zur Schaffung der Agilität:	Erklärung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dezentralisierung von Entscheidungen und Verantwortung</li> </ul>	Es kommt dann zu einer Selbststeuerung.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibles Ordnungsprinzip: flache Hierarchien, in denen die Mitarbeiter selbstorganisiert handeln und die entsprechende Verantwortung anhand der Aufgabenstellung, der Mitarbeiterkompetenz und des Wissensstandes übertragen werden</li> </ul>	Mitarbeiter arbeiten dort mit, wo diese ihre Stärken und Kompetenzen am besten einbringen können.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohes Maß an Vernetzung zwischen den Mitarbeitern, unabhängig von Funktionen/Hierarchie und Verantwortung, sowie mit Externen.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung von Daten (i. S. des Big Data) und Technologien für die Produktentwicklung, Entscheidungsfindung sowie Prozessoptimierung</li> </ul>	Nutzung von Big Data und Predictive Analysis zur Erkennung von Mustern und Routinen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Schaffung einer agilen und digitalen Unternehmenskultur</li> </ul>	Schaffung einer Umgebung, in der <ul style="list-style-type: none"> <li>eine Fehlerkultur herrscht, insbesondere weil Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden;</li> <li>disruptives Denken und Handeln erlaubt ist, um Innovationen zu ermöglichen;</li> <li>neue technologische Werkzeuge und Dienste genutzt werden, um Innovationen zu fördern;</li> <li>Mitarbeiter ein positives und inspirierendes Arbeitsumfeld erfahren.</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Grundei/Kaehler, 2018, S. 429.

Die oben dargestellten Organisationsenabler sind von Entscheidern und Führungskräfte in der Organisation zu verankern, um die Unternehmensstrukturen und -prozesse zu modernisieren.



Aus diesem Kontext heraus, ergeben sich *explizite Anforderungen an Führungskräfte*. So haben diese in Ihrer Führungsrolle u. a. ein *digitales Arbeitsklima zu schaffen, welches Fehler zulässt* und positiv/inspirierend ist. Ferner wird notwendig, im Zuge der *Entscheidungsdezentralisierung* verstärkt den *Mitarbeitern das eigene Kontaktnetzwerk* zur Verfügung zu stellen, so dass die *Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, Entscheidungen zu treffen* (vgl. Tabelle 12). Im Hinblick auf die Integration der Digitalisierungsaspekte in die aufgestellten Führungskompetenzen liefert die Tabelle mit seinen Inhalten wertvolle Beiträge für die aufgestellten Führungskompetenzen.

Die Weiterentwicklung der Organisation zu agilen Unternehmen schafft in der Folge neue organisatorische Einheiten, wie Kooperationen, agile Projektteams und selbstgesteuerte Teams. Die bislang eindeutig definierten Organisationsgrenzen bleiben dabei weiterhin bestehen, erhalten jedoch eine neue Bedeutung im Kontext der Zusammenarbeit. So werden Partnerschaften in Form von Projekten und Kooperationen mittels Netzwerkorganisationen geschaffen. Beispielhaft hierfür sind Kooperationen im Bereich der Automobilindustrie zur gemeinsamen Entwicklung einer modernen und zukunftsorientierten Antriebstechnik (vgl. Scheppe, 2017) und Kooperationen der Chiphersteller zur Entwicklung einer gemeinsamen Chiptechnologie genannt (vgl. VDI, 2017). Genauso sind Partnerschaften mit Externen denkbar, wie beispielsweise beim Crowdsourcing bzw. Crowdworking. Dabei werden Aufgaben ausgelagert und an Externe vergeben. Studien zeigen, dass sich diese Arbeitsform bislang noch nicht durchgesetzt hat (vgl. Steffens/Maier/Arnold, 2017, S. 465). Allerdings ist das Potenzial noch nicht abschätzbar, insbesondere im Hinblick auf den War for Talents kann diese Arbeitsform für Unternehmen viele Vorteile bringen. Aufgrund der *notwendigen Agilität und Digitalisierung werden neue Zusammenarbeitskonstellationen erforderlich*. An die Stelle von eindimensionalen Organisationsstrukturen rücken mehrdimensionale Organisationen, beispielsweise mit einer Projekt- oder Matrixorganisation. So gilt die Projektarbeit inzwischen als Alternative zu der traditionellen Linienorganisation, um lösungsorientiert, schnell und agil zu sein (vgl. Hays, 2015). Im Wesentlichen wird Projektarbeit heute in den Bereichen IT, Forschung und Entwicklung sowie im Bereich Finanzen praktiziert (ebenda). Als Projekte werden einmalige und zeitlich definierte Aufgabenstellungen verstanden, die so komplex sind, dass diese klar abgrenzbar von den operativen Aufgaben eines Unternehmens sind. Projekte verfolgen eindeutige Ziele und sind mit begrenzten Ressourcen (Budget, Menschen) ausgestattet (vgl. Wieczorrek/Mertens, 2011, S. 9 f.). Aufgrund ihrer Einzigartigkeit besitzen Projekte eine eigene Organisation, mit einem Leitungs-/Methoden- und Organisationskonzept

(vgl. Litke, 1995, S. 19 f.). Organisationsprinzipien sind notwendig, um die Abläufe und Strukturen innerhalb eines Projekts zu regeln. Diese bedürfen neben der Verteilung der Aufgaben an die Projektmitglieder auch einer eindeutigen Regelung zu Instanzen und Führung (vgl. Wiczorrek/Mertens, 2011, S. 14). Neben der bisherigen Linienorganisation in Unternehmen kommt eine weitere Leitungsinstanz für das Projekt mit hinzu. So entstehen sogenannte Einflussprojektorganisationen (vgl. Wiczorrek/Mertens, 2011, S. 28). Je nach Geschäftsmodell, wie beispielsweise in IT-Unternehmen, wird zumeist auf eine reine Projektorganisation umgestellt. Eine Mischform stellt die Matrixprojektorganisation dar, die eine Kombination aus beiden Organisationsformen darstellt. Während der Mitarbeiter grundsätzlich einem Linienvorgesetzten unterstellt ist, wird dieser fachlich einem Projekt zugeordnet und vom Projektleiter angesteuert. *Der Mitarbeiter hat somit bis zu zwei Führungskräfte* (vgl. Wiczorrek/Mertens, 2011, S. 32). *Die Führung und die Transparenz von Verantwortlichkeiten kann für Menschen in diesem Konzept sehr herausfordernd sein und fordert von den Führungskräften eine hohe Führungskompetenz ein.*

Projekte können sich nicht nur auf unternehmensinterne Aufgabenstellungen beschränken. Auch Externe, wie Lieferanten und Kunden, werden in Projekte integriert. Unternehmen kooperieren mit anderen Unternehmen, bilden gemeinsame Projektteams. Neue Organisationsformen entstehen, wie z. B. die Netzwerkorganisation. Diese Netzwerke haben eine typische Organisationsform, mit eigenen Mechanismen und Führungsprinzipien. Die klaren Grenzen zwischen Unternehmen und Abteilungen weichen auf. Mitarbeiter vernetzen sich abteilungsübergreifend. Durch die neuen technologischen Möglichkeiten und die interne Vernetzung wird es in Organisationen einfacher, an relevante Informationen zu kommen. Mitarbeiter sind damit nicht mehr, wie bislang üblich, auf ihre Führungskraft angewiesen, um mit Informationen versorgt zu werden. Die Informationsasymmetrie wird sukzessive abgebaut und führt zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse in Organisationen. Anhand der Aspekte wird deutlich: Die Rolle von Führungskräften ändert sich. Durch die *Reduzierung der Positionsmacht aufgrund des Hierarchieabbaus* ändert sich auch das Handlungsfeld der Führung für eine Führungskraft.

Agile Projektteams nutzen die Instrumente des agilen Projektmanagements und arbeiten, wie auch die selbstgesteuerten Teams und die teilautonomen Arbeitsgruppen, autark, allerdings integriert in eine bestehende Organisationsstruktur. Im Gegensatz zu bislang üblichen managergeführten Teams, organisieren sich selbstführende Teams eigenständig. Die Eigenständigkeit manifestiert sich jedoch nicht in einer grenzenlosen Entscheidungsfreiheit. Bei jeder Form der Selbstorganisation sind von der Organisation eindeutige

Rahmenbedingungen vorzugeben, in denen sich die selbstorganisierten Teams bewegen (vgl. Kaltenecker, 2018, S. 6). Das Team erhält einen Arbeitsauftrag und ist für die Ausführung und die Prozesssteuerung selbst verantwortlich (vgl. Kaltenecker, 2018, S. 3). Jedes Teammitglied hat für die individuelle Selbstorganisation zu sorgen, um einen Beitrag zum Teamerfolg zu leisten. Die Führungskraft ist eingebunden in das Team und wirkt bei Entscheidungsprozessen mit. Die Entscheidung wird hier eindeutig nicht von der Führungskraft getroffen. Die *Aufgabe der Führungskraft* ist im Wesentlichen die *Bereitstellung der Kontextfunktionen*, wie z. B. die Klärung von Informationsflüssen, die Definition von Entscheidungsprozessen, Aus- und Weiterbildung sowie die Belohnung der Teammitglieder (vgl. Oechsler/Paul, 2015, S. 332; sowie vgl. Kaltenecker, 2018, S. 8). Die *Führungskraft entspricht somit einem Begleiter, der in seiner Rolle bei der Lösung von Problemen behilflich ist. Der Vorgesetzte nutzt die eigenen Wissensnetzwerke, stellt Kontakte her und nimmt intern Einfluss. Führungskräfte werden damit zu Promotoren für ihr Team* bzw. Netzwerk und müssen dieses intern mit einer guten Reputation ausstatten. Dies ist möglich, indem die Führungskraft das Team mit den relevanten Informationen versorgt und die Vernetzung der Teammitglieder mit den Experten im Unternehmen herstellt. Bei einem autonomen Team schlägt das Pendel noch stärker in Richtung Selbstorganisation. So sind vom Team zusätzlich noch die o. g. Kontextfunktionen festzulegen und die Ziele sind als Team selbst zu definieren. Die Rolle der Führungskraft umfasst nur noch das Eingreifen bei der Gefahr einer Zielverfehlung sowie dem expliziten Wunsch des Teams, bei der Konfliktlösung zu helfen (vgl. Oechsler/Paul, 2015, S. 332). Mit Auswertung der Literatur wird deutlich, dass sich *je nach organisatorischer Unternehmensgestaltung die Art bzw. die Ausgestaltung der Führungsrolle ändert: weg vom Führenden hin zum Berater, Coach und Netzwerker/Enabler*. Durch die Flexibilität und die höheren Freiheitsgrade – aufgrund abgebauter funktionaler Hierarchie – entsteht ein innovationsfreundliches Milieu, welches für die digitale Transformation relevant ist. Damit sind diese Formen der Organisation sinnstiftend und geeignet für den digitalen Wandel. Die *Führungskraft muss in Zeiten der Digitalisierung und zukünftig für jeden folgenden Megatrend eine Innovationskultur schaffen, um die Mitarbeiter anzuregen, disruptiv, also neu und kreativ, zu denken*. Diese Vorgehensweise geht Hand in Hand mit dem Führungskonzept der adaptiven Führung.

Aktuell sind Organisationsformen im Trend, die für eine komplette Aufhebung der Hierarchie in Unternehmen plädieren. Diese setzen auf die Eigenverantwortlichkeit der Unternehmensmitarbeiter und machen diese zum Mitunternehmer. Als Beispiele sind zwei Organisationsformen zu nennen: Holokratie (engl. Holocracy) und Reinventing Organizations (vgl. Klotz, 2018, S. 16; vgl. Jeromin, 2018, S. 10). Holokratie ist im eigentlichen Sinn als Ordnungsprinzip

gedacht und wurde ursprünglich als Governance-Vorgehen konzeptioniert, um die Entscheidungsfindung in großen Netzwerken zu regeln (vgl. Gehrckens, 2017, S. 94). Bei der Holokratie wird davon ausgegangen, dass die Organisation stets neugestaltet wird. Je nach Anforderung werden Mitarbeiter in Teams, sogenannten Kreisen (engl. Circles), neu zusammengesetzt, um, entsprechend des Wissenstandes und der Kompetenzen, den jeweiligen Anforderungen gerecht werden zu können (vgl. Wala, 2018, S. 16). Innerhalb der Kreise wird das Problem gelöst und die notwendigen Entscheidungen autark getroffen. Die Organisation zerlegt sich dabei in Kreise, in denen keine hierarchische Struktur existiert. Holokratie ist keine Organisationsstruktur, sondern beinhaltet Regeln, wie z. B. Entscheidungen getroffen werden (vgl. Klotz, 2018, S. 15). *Führungskräfte übernehmen hierbei nicht die Rolle des Entscheiders, sondern sind Coach und Enabler für die Mitarbeiter, wenn Probleme auftreten* (vgl. Wala, 2018, S. 17). An dieser Stelle sei entsprechend der Rollendefinition in Kapitel 2.5.2 der Begriff des *Netzwerkers mit dem des Enablers synonym zu verwenden*.

Der Vorteil dieser Organisationsform liegt darin, dass die Organisation sich evolutionär (und nicht revolutionär), mit jeder weiteren Herausforderung, weiterentwickelt und neu organisiert (vgl. Klotz, 2018, S. 16). Dies korrespondiert mit dem Konzept der Lernenden Organisation.

Das Konzept der Reinventing Organizations geht davon aus, dass sich eine Organisation wie ein lebendiges System laufend und selbstgesteuert verändert und keine zentrale Machtinstanz besitzt (ebenda). Nach Laloux zeichnen drei Merkmale eine solche Organisationsform aus: die Selbstführung, die Ganzheitlichkeit und ein evolutionärer Sinn/Zweck (vgl. Laloux, 2015, S. 102). Während die Selbstführung impliziert, dass keine Hierarchie existiert, werden Entscheidungen von Einzelnen getroffen. Je nach Kompetenz und Wissenstand verlagern sich Entscheidungsprozesse stets auf andere Mitglieder der Organisation. Ausgehend von einem gemeinsamen Beratungsprozess, wird anschließend die Entscheidung getroffen und allen kommuniziert. Im Zuge der Beratung findet eine Konsultation statt, an dessen Ende kein Konsens erzielt werden muss, um eine Entscheidung zu treffen (vgl. Laloux, 2015, S. 102). Die Ganzheitlichkeit beruht darauf, dass sich alle Mitarbeiter vollständig einbringen und durch ihre Unterschiedlichkeit die Organisation bereichern. In traditionellen Organisationen wird zumeist intensiv auf Status, Reputation und Repräsentanz des Mitarbeiters geachtet, wodurch die Mitarbeiter kaum ihr vollständiges Potenzial ausschöpfen und nicht authentisch mitarbeiten (vgl. Jeromin, 2018, S. 10). Die dritte Säule beinhaltet den evolutionären Sinn. Eine eindimensionale Fokussierung auf Zielsetzungen, wie z. B. auf den Gewinn erfolgt nicht. Der Zweck der Organisation wird breiter betrachtet: Viele Facetten der Zielorientierung

(Kundenzufriedenheit, Gewinn und gesellschaftliche Verantwortlichkeiten) sind möglich, aber bei allem ist die Teamleistung entscheidend.

Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand sind die Schilderungen zum Organisationswandel richtungsweisend und werfen einen Blick darauf, wie sich Organisationen und damit auch die Führung kontinuierlich weiterentwickeln werden. Heutige Organisationen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen funktionaler Ordnung und Agilität. Deutlich zeichnet sich bei der Organisationsentwicklung ein Trend in Richtung Dezentralität und Flexibilität ab. Unternehmen erkennen, dass sie eine *fluide Organisation* benötigen. Fluide Organisationen implizieren eine entsprechende Elastizität und Viskosität der Strukturen und Prozesse, um sich schnell auf neue Anforderungen anpassen zu können. Damit im Einklang benötigt eine solche Unternehmung auch fluide Mitarbeiter, die sich sowohl in ihrer Rolle als *Mitarbeiter als auch Führungskraft laufend an neue Konstellationen und Umstände anpassen können*. Mitarbeiter ihrerseits erwarten von Unternehmen als (zukünftige) Arbeitgeber, dass sie als Wissensarbeiter auch entsprechende Arbeitsbedingungen erhalten. Autonomie ist neben der eigenen Weiterentwicklung der wichtige Faktor bei der Auswahl eines Arbeitgebers. Dieser Trend wird sich in den nächsten Jahren noch verstärken (vgl. Viljakainen/Müller-Eberstein, 2012). Aus dem Grund müssen Unternehmen verstärkt an der Entwicklung und Etablierung einer agilen und modernen Unternehmenskultur arbeiten.

Mit Blick auf die in 3.1 durchgeführte Diskussion zu den bisherigen Industrie-Epochen, lässt sich nach Erörterung in den vorangegangenen Kapiteln ein abschließendes Resümee für die 4. Industrieepoche ziehen. Die forschungsleitende Frage, ob Digitalisierung Einfluss auf die Führung nimmt, kann unter Berücksichtigung der gesichteten Veränderungen sowie Führungsforschung wie folgt beantwortet werden: In der vierten Epoche finden aus *führungstheoretischer Sicht alle modernen Ansätze* Anwendung. Deutlicher Schwerpunkt liegt auf der *transformationalen und der adaptiven Führung*, in der die Führungskraft, durch die Schaffung einer gemeinsamen Vision bzw. Zielstellung, den Mitarbeiter zu einer Veränderung bewegt. Je nach Situation, aber im gesamten Prozess der Aufgabenbearbeitung fungiert die *Führungskraft als Coach, Berater und Unterstützer* für den Mitarbeiter. Der Mitarbeiter erfährt ein sogenanntes *Empowerment*, indem dieser Handlungsspielräume erhält. Ferner leitet die Führungskraft die Mitarbeiter dazu an, *Lernprozesse zu durchlaufen, Initiativen zu ergreifen* und damit auch Innovationen zu ermöglichen. Dies ist der Übergang zum sogenannten Digital Leader, der mit dem Beginn der digitalen Transformation der Führungskraft eine neue Bezeichnung verleiht (vgl. Peter/Kraft/Schwaferts, 2017, S. 80). Der Begriff entsteht aus der

Synthese von Führung im Kontext der Digitalisierung. Demnach gilt, als *Führungskraft visionär zu denken, um Mitarbeiter mit Visionen für Veränderungen und den Wandel zu begeistern*. Diese Vorgehensweise ist eine Analogie zum transformationalen Ansatz und spricht im Wesentlichen die intrinsische Motivation der Mitarbeiter an (vgl. Kapitel 2.5.2). Diese Entwicklung korrespondiert mit dem heutigen Menschenbild, dass des autonomen und flexiblen Wissensarbeiters. Mitarbeiter sind, wie die adaptive Führung konkludiert, für den Wandel zu sensibilisieren und die Bereitschaft zur Adaption bzw. Anpassung ist zu wecken (vgl. Peter/Kraft/Schwaferts, 2017, S. 81). Vor dem Hintergrund der Agilität kommt dem digitalen Leader die Rolle zu, neue Technologien als Werkzeuge in die Arbeitsabläufe von Teams und Netzwerken zu integrieren, um eine digitale und agile Arbeitskultur zu schaffen. Die cloudbasierten Kollaborationsplattformen unterstreichen das „Wir“ in einer digitalen Team-Arbeitskultur. In Anlehnung an die durchgeführte Analyse zu den Industrierevolutionen (vgl. Anhang 3) werden nachfolgend die zuvor ausgeführten Aspekte zur Teildimension Organisation und Führung, inkl. Menschenbild für die Digitalisierung als 4. Industrierevolution konsolidiert und zusammenfassend dargestellt. Die Zusammenstellung dient ferner als Vorbereitung auf die Integration und Einarbeitung der Digitalisierungsparameter in die bislang aufgestellten Führungskompetenzen.

Tabelle 13: Einordnung Industrie 4.0 in den organisations- und führungstheoretischen Kontext

Epoche	Organisations-theoretische Ausprägung der Epoche	Menschen- bzw. Mitarbeiterbild	Einordnung in Organisations-theorien	Organisations-prinzip	Einordnung in den Führungskontext
<b>Industrie 4.0 - Vernetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerkorganisationen mit autonomen, spezifischen Einheiten</li> <li>• Holokratie, Reinventing Organization</li> <li>• Agile Projektmethoden</li> </ul>	Mitarbeiter sind autonome und flexible Wissensarbeiter	Organisation als regelgebendes Element, mit dezentralen und fluiden Ansätzen	Ordnungen in Selbstorganisation	<p>Führung als Instrument zur Begleitung der Mitarbeiter in der Rolle als Coach, Berater und Netzwerker/Enabler. Gibt Feedback und arbeitet gemeinsam mit dem Mitarbeiter an dessen Entwicklung.</p> <p>Transformationale Führung, adaptive Führung</p> <p>Führungskraft sorgt für die Bereitstellung der Kontextfunktionen, d. h. Regeln bzgl. Informationen, Entscheidungen, Aus- und Weiterbildung</p> <p>Kontrollfunktion der Führungskraft wird vom Mitarbeiter (in Form der Selbstkontrolle) übernommen.</p>

Quelle: eigene Darstellung

### **3.4 Auswertung und Integration der Digitalisierung in das erarbeitete Führungskompetenzprofil**

In diesem Kapitel erfolgt die Integration der herausgearbeiteten Essenzen als sogenannte digitale Führungskompetenzen in das bislang erarbeitete Führungskompetenzprofil. Hierbei handelt es sich, aufbauend auf dem entwickelten Führungskompetenzprofil aus Kapitel 2.6, einerseits um Erweiterung und Modifikation einzelner Führungskompetenzen. Andererseits sind auch das Hinzufügen und die Ergänzung um neue Kompetenzen denkbar. Im zweiten Schritt sind auch die aus den Kompetenzen abgeleiteten Verhaltensanker zu analysieren, zu ergänzen und ggf. zu korrigieren. Die sich ergebenden Änderungen werden erläutert, diskutiert und begründet.

Auf Basis der bisherigen Untersuchungen zum Thema Digitalisierung in den vorangegangenen Kapiteln sowie der Analyse, welche Implikationen die Digitalisierung konkret auf die Führung nimmt, sind nach Auffassung der Forscherin zwei weitere (neue) Kompetenzbereiche den Führungskompetenzrahmen zu integrieren. Der bislang aufgestellte Kompetenzrahmen umfasst vier Führungskompetenzen. Diese sind das Resultat der wissenschaftlichen Analyse der vorhandenen Führungsliteratur/-forschung (vgl. Kapitel 2.6). Die zwei neuen Führungskompetenzen sind additiv und erweitern den Kompetenzrahmen. Beide werden im Folgenden benannt und argumentiert.

Ausgehend von den Erörterungen zu den organisatorischen und mitarbeiterorientierten Veränderungen, die die Digitalisierung in Unternehmen mit sich bringt, wird deutlich, dass neue Aufgaben auf Führungskräfte zukommen. Führungskräfte sind in der Pflicht, Zukunftsvisionen zu entwickeln, diese für Mitarbeiter attraktiv zu gestalten und im Unternehmen eine Digitalisierungs- bzw. Innovationskultur zu etablieren. Führungskräfte sind selbst Innovator bzw. befinden sich am nächsten an der Keimzelle von Innovation. Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, entstehen Innovationen durch Mitarbeiter und Teams, die gemeinsam Ideen entwickeln und diese Neuerungen umsetzen. Über verschiedene Methoden der Ideensammlung, wie u. a. dem Brainstorming werden ideale Bedingungen geschaffen. Im engen Austausch mit Mitarbeitern wirbt die Führungskraft aktiv für disruptives Denken und kreative Problemlösung. Führungskräfte sind gefragt, durch eine entsprechende Haltung, die Schaffung eines motivierenden Arbeitsklimas, den notwendigen Rahmen bzw. Nährboden für Innovationen und Neuerungen schaffen. Das wichtige hierbei ist: ohne die Mitwirkung des Mitarbeiters funktioniert es nicht. Mitarbeiter bringen Ideen ein, entwickeln Konzepte (weiter)

und setzen diese im Team um. Hierbei spielt keine Rolle, um was es geht. Die Innovation kann einen neuen Prozess, ein Nutzungskonzept für die Softwareanwendung oder sogar die Entwicklung eines Produkts umfassen. Eine *Innovationskompetenz* bei Führungskräften ist notwendig, um analytisch und kreativ neue Wege zur Entwicklung von Geschäftsmodellen zu gehen. Das typische Out-of-the-Box-Denken nimmt einen großen Platz ein. Mit dem Einzug der Digitalisierung in die Unternehmen werden nicht nur kreative Kraft und viele gute Ideen benötigt. Gleichmaßen wichtig ist die Führung. Die entwickelten Zukunftsstrategien als auch das geschaffene Innovationsklima sind mit der entsprechenden Sicherheit und Führungsstärke im Unternehmen und, gemeinsam mit den Mitarbeitern umzusetzen. Daraus ergibt sich eine *Umsetzungskompetenz* aufseiten der Führungskräfte. Volition ist ein geeigneter Begriff, um die Stärke und Relevanz dieser Führungskompetenz zu verdeutlichen. Führungskräfte setzen die entwickelten Strategien und Zukunftsvisionen für ihren Bereich um und tragen diese mit dem entsprechenden Engagement und Willenskraft in die Organisation. Weiter noch, die Zielstellung der neuen /digitalen Führung muss sein, dass der Mitarbeiter verstärkt dazu angereizt wird, Verantwortung für Neuerungen (Prozesse, Produkte etc.) zu übernehmen. Mit Übernahme der Verantwortung im Sinne des Ownership-Gedankens steigt die Bindung im Team, im Bereich und an das Unternehmen. Bestandteil dieser Führungskompetenz ist auch, neue Technologien als Werkzeuge und Tools in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter zu integrieren, sodass Agilität und Flexibilität im Denken und Handeln etabliert werden. Die mit der Führung beauftragten Mitarbeiter stehen in dem Spannungsfeld, die heutigen Prozesse und Arbeitsweisen zu sichern und parallel dazu den neuen Veränderungsprozess hin zu einem digitalen Geschäftsmodell zu begleiten. Diese Führungskompetenz wird daher zusammengefasst als ***Innovations- und Volitionskompetenz*** bezeichnet und als *fünfte Führungskompetenz in das aufgestellte Kompetenzprofil* (Nr. 5) mit aufgenommen.

Neben der Kompetenz, zukunftsorientierte Innovationsgegebenheiten zu gestalten und durchzusetzen, sind Führungskräfte gefragt, sich laufend und insbesondere in Zeiten des Umbruchs anzupassen. Im Zuge der Digitalisierung benötigt eine Führungskraft Dynamik, Agilität und Schnelligkeit. Sie muss sich schnell auf neue Umstände und Anforderungen einstellen können. Dafür benötigt eine Führungskraft ein gutes Reaktionsvermögen, um neue Entwicklungen und Innovation erkennen und diese entsprechend ihrer Bedeutung bewerten zu können. Nicht minder relevant, Neuerungen und Veränderungen müssen verstanden und hinsichtlich ihrer Implikationen für den Führungsbereich durchdrungen werden. Flexibilität ist ein Attribut, das Führungskräften hilft, neue Gegebenheiten aufgrund von Innovationen und Trends anzunehmen, diesen angemessen zu begegnen und diese in den eigenen



Handlungsbereich zu integrieren. Ferner ist hierbei eine Affinität bzw. das Interesse notwendig, sich mit technischen Neuerungen auseinandersetzen zu wollen. Führungskräfte haben sich laufend zu informieren und weiterzubilden, um stets up-to-date zu sein. Dies ist die Zielstellung für Führungskräfte. Es handelt sich hierbei um eine *intrapersonale Kompetenz* und fokussiert somit intensiv auf die Führungskraft als Mensch. Im Unterschied zu einer interpersonalen Kompetenz, versetzt diese intrapersonale Kompetenz, die Führungskraft erst in die Lage, dem Führungsanspruch in digitalen Arbeitswelten gerecht zu werden. In dieser Dissertation wird diese Führungsaufgabe als *Adaptionskompetenz* bezeichnet und als weitere Führungskompetenz (Nr. 6) in das integrative Kompetenzprofil mit integriert

Aus der Zusammenführung der in Kapitel 2.6 erarbeiteten Führungskompetenzen mit den o. g. zwei, aus der Digitalisierung abgeleiteten Führungskompetenzen ergibt sich der folgende Kompetenzrahmen für Führungskräfte. Das entwickelte Führungskompetenzprofil ist das Resultat einer umfangreichen Quellenanalyse der vorhandenen Sekundärliteratur.

*Tabelle 14: Abgeleitete Führungskompetenzen als Resultat der (Sekundär-)Literaturanalyse*

Führungs-kompetenz	Name
<b>1</b>	Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation
<b>2</b>	Mitarbeiterentwicklung und individuelle Förderung
<b>3</b>	Vorbildfunktion und Vertrauen aufbauen
<b>4</b>	Führung durch die Veränderung
<b>5</b>	Innovations- und Volitionskompetenz
<b>6</b>	Adaptionskompetenz

*Quelle: eigene Darstellung*

Mit der o. g. Erklärungen zu den neuen Führungskompetenzen als auch auf Basis der Erkenntnisse aus Kapitel 3 sind von der Forscherin die entsprechenden Verhaltensanker definiert worden und in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 15: Digitale Führungskompetenzen

Führungskompetenz 5: Innovations- und Volitionskompetenz
<b>Führungskräfte ...</b>
• entwickeln attraktive Zukunftsvisionen für Mitarbeiter, den Bereich und das Geschäftsmodell
• erklären und veranschaulichen Zukunftsvisionen und gewinnen Mitarbeiter dafür
• etablieren eine Innovationskultur, die von allen (Mitarbeitern) getragen und gestaltet wird
• fördern die Kreativität von Mitarbeitern
• geben Mitarbeitern Anregungen zum kreativen und disruptiven Denken
• motivieren Mitarbeiter, neue Wege zur Lösungsfindung einzuschlagen und Ideen zu teilen
• setzen die Zukunftsvisionen gemeinsam mit dem Mitarbeitern um
• zeigen Engagement und Stärke bei der Umsetzung und kommunizieren diese innerhalb der Organisation
• integrieren neue technologische Werkzeuge und Tools in die Arbeitsprozesse und den Arbeitsalltag
• schaffen Rahmenbedingungen für die Werkzeuge und Tools, damit die Mitarbeiter Erfahrungen sammeln
• fördern die Bereitschaft bei Mitarbeitern für Themen, Verantwortung zu übernehmen
• führen bestehende Verfahren und Abläufe trotz Innovationsbemühungen fort und vertreten diese

Führungskompetenz 6: Adaptionskompetenz
<b>Führungskräfte ...</b>
• sind flexibel und agil, neue Situationen und Bedingungen zu erfassen/erkennen
• beobachten laufend den Markt, das Umfeld und die Gegebenheiten im Unternehmen
• informieren sich regelmässig und bilden sich damit ständig weiter
• analysieren die Implikationen der Veränderungen für den eigenen Bereich
• reagieren schnell auf neue Anforderungen
• adaptieren (konzeptionell) die Veränderungen in den eigenen Bereich

Quelle: eigene Darstellung

Die herausgearbeiteten Veränderungen im Kontext der Digitalisierung wirken auch auf die bereits in Kapitel 2.6 hergeleiteten Führungskompetenzen ein. Digitalisierung bringt Fähigkeiten und Verhalten mit sich, die in die bisherigen Führungskompetenzen integriert, jedoch mit Ergänzung der neuen Führungskompetenzen, umverteilt werden müssen. Mit der Definition der Adaptionskompetenz sind Verhaltensanker, die bislang der Führungskompetenz Nr.4 (Führung durch die Veränderung) zugeordnet wurden, in die Adaptionskompetenz zu überführen/integrieren. Dies gilt für die folgenden Verhaltensanker:

- erkennen Veränderungen im Markt und im Arbeitsumfeld
- können die Relevanz einer Veränderung einschätzen

Mit Blick auf die bereits bekannten Führungskompetenzen (aus Kapitel 2.6) sind die Verhaltensanker, um die speziellen Facetten der Digitalisierung zu ergänzen. Hier werden die Essenzen, die sich aus den vorangegangenen Kapiteln ergeben, eingearbeitet.

Die im Zuge der Digitalisierung verstärkt *notwendige Eigenverantwortung und Selbstführung der Mitarbeiter* ist in die Führungskompetenzen 1 und 2 *als Verhaltensanker* mit einzuarbeiten. Kennlich gemacht werden die Anpassungen in den Tabellen stets mit dem Zusatz NEU.

Tabelle 16: Führungskompetenzen 1 und 2 im Kontext der Digitalisierung

Führungskompetenz 1: Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation	Führungskompetenz 2: Mitarbeiterentwicklung und individuelle Förderung
<b>Führungskräfte ...</b>	<b>Führungskräfte ...</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordinieren die Aufgaben und Projekte von Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fühlen sich in die Situation des Mitarbeiters ein und reflektieren das Verhalten der Mitarbeiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• delegieren Aufgaben und Verantwortung auf die Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennen die Stärken und Entwicklungspotenziale eines Mitarbeiters</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• setzen Mitarbeitern anspruchsvolle und realistische Ziele (SMART)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern den Mitarbeiter durch die Delegation von Aufgaben, die die persönliche Entwicklung unterstützen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU:</b> erarbeiten gemeinsam mit dem Mitarbeiter realistische Zielstellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU:</b> fördern den Mitarbeiter, sich selbst zu organisieren und sich für die eigene Entwicklung realistische Ziele zu setzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geben Mitarbeitern den Freiraum für eine eigene Lösungsfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begleiten den Mitarbeiter bei der persönlichen/individuellen Entwicklung als Mentor</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• leisten bei Bedarf Unterstützung bei der Zielerreichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loben Mitarbeiter und geben Feedback zur Entwicklung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bewerten die Leistung des Mitarbeiters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schaffen ein ansprechendes Arbeitsklima, das Leistungen fördert</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geben Feedback zur Aufgabenstellung und Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entwickeln Teamgeist in einer Gruppe, durch die individuelle und kollektive Leistungen gelingen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• führen Mitarbeiter individuell und passen das Führungsverhalten und -stil auf den Mitarbeiter und die Situation an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• setzen Impulse bei den Mitarbeitern, neue Lösungswege auszuprobieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU:</b> fordern vom Mitarbeiter eine stärkere Selbstführung und besprechen nur fertiggestellte/erreichte Ziele sowie die vom Mitarbeiter definierten Meilensteine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU:</b> erkennen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen im Team und führen diese Mitarbeiter entsprechend ihrer Sozialisation, setzen Anreize, motivieren und loben entsprechend.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU:</b> stellen über Führungsmechanismen sicher, dass die Mitarbeiter nicht in die zeitliche und fachliche Überforderung gehen, u. a. verursacht durch die Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit</li> </ul>	

Quelle: eigene Darstellung

Beginnend bei der ersten Führungskompetenz „Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation“ sind, aufgrund einer verstärkten Partizipation und Selbstorganisation des Mitarbeiters, Zielstellungen gemeinsam zu erarbeiten. Diese Vorgehensweise spricht die intrinsische Motivation des Mitarbeiters an, soll jedoch auch gleichzeitig einer Überforderung des Mitarbeiters entgegenwirken. In diesem Zusammenhang werden drei neue Verhaltensanker bei Führungskompetenz 1 eingefügt:

- „Führungskräfte erarbeiten gemeinsam mit dem Mitarbeiter realistische Zielstellungen“,
- „Führungskräfte fordern vom Mitarbeiter eine stärkere Selbstführung und besprechen nur die erreichten Ziele sowie die vom Mitarbeiter definierten Meilensteine“
- „Führungskräfte stellen über Führungsmechanismen sicher, dass die Mitarbeiter nicht in die zeitliche und fachliche Überforderung gehen, u. a. verursacht durch die Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit“

Aufgrund der Addition von neuen Verhaltensbeschreibungen, sind die bisherigen Verhaltensanker in der Führungskompetenz im Hinblick auf Dopplungen, Redundanzen oder Kontradiktionen hin zu überprüfen. In Kompetenz 1 ist bereits ein Verhaltensanker enthalten, der die Definition von Zielen ebenfalls beinhaltet: „Führungskräfte setzen Mitarbeiter anspruchsvolle und realistische Ziele (SMART)“. Bei dieser Beschreibung fehlt die Partizipation des Mitarbeiters, wenn Ziele definiert und vereinbart werden und nimmt somit ein altes Führungsverständnis ein. Jedoch wird die Methodik SMART erwähnt, die bei der Formulierung von attraktiven und erreichbaren Zielen hilfreich ist. Um den Ansatz der Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeiten zu stärken, können beide Verhaltensbeschreibungen konsolidiert werden, in: *„Führungskräfte erarbeiten gemeinsam mit dem Mitarbeiter anspruchsvolle, realistische Ziele (gemäß SMART)“*. Des Weiteren können sich die Verhaltensanker „Führungskräfte leisten bei Bedarf Unterstützung bei der Zielerreichung“ und „Führungskräfte fordern vom Mitarbeiter eine stärkere Selbstführung und besprechen nur fertiggestellte/erreichte Ziele sowie die vom Mitarbeiter definierten Meilensteine“ teilweise widersprechen. Während nach neuer Definition die Mitarbeiter sich selbst führen und der Vorgesetzte bei der Aufgabenerfüllung nicht beteiligt ist, kann bei der bisherigen Formulierung sehr wohl ein aktiver Eingriff durch den Vorgesetzten erfolgen. Dies ist in Zukunft aber nicht mehr erwünscht. Um die Einwirkung der Führungskraft verstärkt auf die Rolle des Beraters und Coachs zu legen, wird die Bezeichnung „Unterstützung“ ausgetauscht. Dies liegt daran, dass Unterstützung zu sehr einen Eingriff in den operativen Prozess impliziert. Entsprechend der Funktion eines Coaches, liefert dieser nur Impulse zur Lösungsfindung, stellt Kontakte zu Experten her und gibt Feedback zur bisherigen Arbeitsleistung. Aus diesem Grund werden die Verhaltensanker zusammengeführt. Der neue Verhaltensanker lautet demnach: *„Führungskräfte fordern vom Mitarbeiter eine stärkere Selbstführung, geben bei Bedarf Impulse zur Problemlösung und besprechen mit dem Mitarbeiter definierte Meilensteine sowie erreichte Zielstellungen“*. Die Wahrung einer *Fürsorgepflicht im Zuge der Entgrenzung der Arbeit* ist ebenfalls Bestandteil einer *Erweiterung von Führungskompetenz 1*, gehört diese Pflicht doch im Wesentlichen zur Aufgabe der

Mitarbeiterführung. Aus diesem Grund wird der dritte o. g. Verhaltensanker hinzugefügt. Alle weiteren Verhaltensweisen können bei Führungskompetenz 1 erhalten bleiben. Daraus ergibt sich die folgende *angepasste Führungskompetenz 1*:

Tabelle 17: *Angepasste Führungskompetenz 1*

Führungskompetenz 1: Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation
<b>Führungskräfte ...</b>
• koordinieren die Aufgaben und Projekte von Mitarbeitern
• delegieren Aufgaben und Verantwortung auf die Mitarbeiter
• erarbeiten gemeinsam mit dem Mitarbeiter anspruchsvolle, realistische Ziele (gemäß SMART)
• geben Mitarbeitern den Freiraum für eine eigene Lösungsfindung
• fordern vom Mitarbeiter eine stärkere Selbstführung, geben bei Bedarf Impulse zur Problemlösung und besprechen mit dem Mitarbeiter definierte Meilensteine sowie erreichte Zielstellungen
• geben Feedback zur Aufgabenstellung und Leistung
• bewerten die Leistung des Mitarbeiters
• führen Mitarbeiter individuell und passen das Führungsverhalten und -stil auf den Mitarbeiter und die Situation an
• stellen über Führungsmechanismen sicher, dass die Mitarbeiter nicht in die zeitliche und fachliche Überforderung gehen, u. a. verursacht durch die Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit

Quelle: *eigene Darstellung*

Die verstärkt notwendige Selbstorganisation nimmt gleichermaßen Einfluss auf die Führungskompetenz 2, bei der die Mitarbeiterentwicklung und die individuelle Förderung im Fokus stehen. Neben der Aufgabe der Führungskraft, den Mitarbeiter mittels der Übertragung von Aufgaben zu einer Entwicklung anzuregen, muss die Vorgesetztenrolle noch erweitert werden. Im Zuge der digitalen Transformation und aufgrund der volatilen Umwelt ist bedeutsam, den Mitarbeiter zu einer verstärkten Selbstorganisation zu ermutigen. Nur damit kann der Mitarbeiter sich selbstgesteuert attraktive Entwicklungsziele setzen. Aus dem Grund wird der Verhaltensanker „*Führungskräfte fördern den Mitarbeiter sich selbst zu organisieren und sich für die eigene Entwicklung realistische Ziele zu setzen*“ neu hinzugefügt.

Die Berücksichtigung der *unterschiedlichen Generationen* in Unternehmen sind bei der digitalen Transformation und in Teamkollaborationen von besonderer Wichtigkeit. Bei einer gelungenen Teamzusammenstellung mit unterschiedlich erfahrenen Mitarbeitern kann dies zu einer Leistungssteigerung führen, bei einer unglücklichen Zusammenstellung von Teams jedoch gleichwohl auch zu einer nachteiligen, leistungsmindernden Konstellation. Eine Führungskraft muss daher zunächst die verschiedenen Generationskohorten und deren Sozialisationen verstehen. Im zweiten Schritt sind die Mitarbeiter dann bei Kollaborationen gewinn-

bringend einzusetzen. Um diese Facette zu beachten, führt dies zu einer *Erweiterung der Verhaltensanker in Führungskompetenz 2 als auch bei Führungskompetenz 3*. Bei Führungskompetenz 2 wird die folgende Verhaltensbeschreibung ergänzt: „*Führungskräfte erkennen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen im Team und führen diese Mitarbeiter entsprechend ihrer Sozialisation, setzen Anreize, motivieren und loben entsprechend*“.

Bei Führungskompetenz 3 wird der Verhaltensanker „*Führungskräfte können die Mitarbeiter entsprechend ihrer Sozialisation wertschätzen*“ hinzugefügt. Damit ist gemeint, dass eine Führungskraft die Trigger und Motivatoren der Generationskohorten kennt und entsprechend einsetzt. So kann ein Mitarbeiter der Babyboomer-Kohorte anhand von Status und Auszeichnungen besonders gelobt und wertgeschätzt werden. Ein Mitarbeiter der Generation Y fordert ein, sinnstiftende Tätigkeiten erbringen zu wollen.

Tabelle 18: Angepasste Führungskompetenzen 2 und 3

Führungskompetenz 2: Mitarbeiterentwicklung und individuelle Förderung	Führungskompetenz 3: Vorbildfunktion und Vertrauen aufbauen
<b>Führungskräfte ...</b>	<b>Führungskräfte ...</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fühlen sich in die Situation des Mitarbeiters ein und reflektieren das Verhalten der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bauen individuelle Beziehungen zu Mitarbeitern auf</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennen die Stärken und Entwicklungspotenziale eines Mitarbeiters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pflegen einen respektvollen Umgang mit allen Menschen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern den Mitarbeiter durch die Delegation von Aufgaben, die die persönliche Entwicklung unterstützen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU:</b> können die Mitarbeiter entsprechend ihrer Sozialisation wertschätzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU:</b> fördern den Mitarbeiter, sich selbst zu organisieren und sich für die eigene Entwicklung realistische Ziele zu setzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind wertschätzend in ihrem Verhalten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• begleiten den Mitarbeiter bei der persönlichen/individuellen Entwicklung als Mentor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind authentisch in ihrem Verhalten und bringen in der Führung Worte und Taten in Einklang</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• loben Mitarbeiter und geben Feedback zur Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenden die eigenen Werte und Überzeugungen an</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• schaffen ein ansprechendes Arbeitsklima, das Leistungen fördert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reflektieren laufend ihr eigenes Verhalten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• entwickeln Teamgeist in einer Gruppe, durch die individuelle und kollektive Leistungen gelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• übernehmen Verantwortung für ihr Handeln</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU:</b> erkennen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen im Team und führen diese Mitarbeiter entsprechend ihrer Sozialisation, setzen Anreize, motivieren und loben entsprechend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter und regen damit zum Nachahmen an</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Bei der in Kapitel 2.6 aufgestellten Führungskompetenz 4 „Führen durch die Veränderung“ sind Erweiterungen der Verhaltensanker aufgrund der Digitalisierung vorzunehmen. Digitalisierung als Veränderungsprozess *bringt Unsicherheiten und ggf. sogar Risiken mit sich*. Führung muss diese Facette mitberücksichtigen und darauf reagieren. Resultierend daraus wird folgender Verhaltensankern integriert: „akzeptieren Unsicherheiten und Risiken, die die Veränderung mit sich bringen“. Ferner führen die o. g. Argumente zur Streichung von zwei

Verhaltensankern, da diese zukünftig der Adaptionkompetenz inhaltlich zugeordnet werden. Demnach ergibt sich die folgende finale Führungskompetenz 4:

Tabelle 19: Führungskompetenz 4

Führungskompetenz 4: Führen durch die Veränderung
<b>Führungskräfte ...</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• verstehen Veränderung als etwas positives und kommunizieren dies auch in ihrer Rolle als Change-Agent</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivieren Mitarbeiter, Veränderungen zu akzeptieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• können Veränderungsprozesse anschaulich erklären</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• schaffen ein Lernklima und -umfeld, so dass Veränderungen verstanden, angenommen und angegangen werden können</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ergreifen Maßnahmen, um die Veränderungen strukturiert anzugehen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• behalten stets den Überblick im Veränderungsprozess</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU:</b> akzeptieren Unsicherheiten und Risiken, die die Veränderung mit sich bringen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bauen Widerstände bei Mitarbeitern ab und stärken das Bewusstsein für den Wandel</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Aus den einzelnen Führungskompetenzen formiert sich ein integratives Führungskompetenzprofil, welches die Anforderungen einer zeitgemäßen und unter Digitalisierungsgesichtspunkten tragfähigen Führung abbildet. Die pro Führungskompetenz ermittelten Verhaltensanker sowie eine ausführliche Übersicht des gesamten Führungskompetenzrahmens befindet sich in Anhang 5.

Mit der Erstellung des digitalen Führungskompetenzprofils wird der konzeptionelle Teil dieser Dissertation abgeschlossen. Durch die Integration der führungsrelevanten Aspekte der Digitalisierung und digitalen Transformation wurde das Kompetenzprofil um die entsprechenden Anforderungen erweitert. Somit ist aus den bisherigen Ergebnissen der Sekundärforschung ein theoretisches Lösungskonzept erstellt worden. Dies umfasst sechs Führungskompetenzen, bestehend aus allgemeinen Führungskompetenzen als auch aus, durch Digitalisierung und den digitalen Wandel hervorgerufenen erweiterten Führungskompetenzen. Um dieses wissenschaftliche Konzept und die aufgestellten Führungskompetenzen zu überprüfen und mit Ansätzen aus der Praxis weiterzuentwickeln, ist grundsätzlich eine Primärforschung erforderlich.

## **4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNGEN ZU FÜHRUNGS- KOMPETENZEN IM DIGITALEN ZEITALTER**

Die bislang auf Basis der Sekundärforschung erarbeiteten wissenschaftlichen Führungskompetenzen bedürfen einer empirischen Untersuchung/Überprüfung. Der empirische Teil dieser Dissertation wird in die folgenden Bestandteile untergliedert: Vorgehensweise, Datenerhebung und der daraus geschöpfte Erkenntnisgewinn. Der erste Part (Kapitel 4.1) dient der Einordnung der Forschung in den wissenschaftlichen Kontext; so werden Art und Ablauf der Forschungen skizziert. Das Forschungsdesign der Dissertation, wie bereits in Kapitel 1 beschrieben, besteht aus zwei methodischen und konzeptionellen Bausteinen, um die gesetzten Untersuchungsziele zu erreichen. Weiterhin werden die Anforderungen an Primärforschungen überprüft. Anschließend werden die zwei empirischen Bausteine, die Gruppendiskussion (Kapitel 4.2) und die Befragung (Kapitel 4.3), im Einzelnen betrachtet.

### **4.1 Forschungsaufbau und Darstellung der Primärforschungen**

#### 4.1.1 Forschungsdesign

Die zuvor in Kapitel 3.4 vorgestellten Führungskompetenzen sind das Resultat der Quellen- bzw. Literaturanalyse zum Stand der Führungsforschung, welches mit dem Treiber Digitalisierung kombiniert wurde. Dieses theoretische bzw. wissenschaftliche Führungskompetenzprofil für digitale Arbeitswelten stellt ein erstes, wichtiges Ergebnis dieser Dissertation dar.

Die angewandte Forschung dieser Arbeit hat, im Einklang mit der einhelligen Meinung in der Literatur, das Ziel, die Anwendbarkeit der theoriegestützten Führungskompetenzen im Kontext der Praxis zu überprüfen. Durch die gewählte Forschungsstrategie, der Aktionsforschung, wird der Bezug zur Praxis ermöglicht. Um ein für die Wissenschaft und die Praxis wertvolles Ergebnis zu erzeugen, wählt die Forscherin für diese Dissertationsuntersuchung eine zweistufige empirische Forschung. Die Forschung startet mit einer qualitativen Untersuchung, in Form eines Workshops mit Gruppendiskussion. Dieser schließt sich eine Umfrage als quantitative Forschung an. Die Motivation und Begründung für diesen kombinierten Ansatz erfolgt im Folgenden:

Wie die Quellenanalyse verdeutlicht, sind (Führungs-)Kompetenzen nicht messbar. Das Vorhandensein einer Führungskompetenz kann nur anhand von Verhaltensweisen festgestellt werden. Führungskompetenzen benötigen somit ein Vehikel, welches ein Überprüfen der



Kompetenz ermöglicht. Diese Vehikel sind die sogenannten Verhaltensanker, die das relevante Verhalten einer Führungskraft beschreiben, um in berufskritischen Situationen, den BKS, erfolgreich zu sein.

Kompetenzen und Kompetenzprofile erfüllen nur dann ihren Zweck, wenn diese neben der Nennung der Kompetenz auch die notwendigen Verhaltensanker enthalten. Im bisherigen Forschungsprozess wurden die Kompetenzen auf Basis der Sekundärliteratur aufgestellt und um die Komponenten der digitalen Transformation erweitert. Um die aufgestellten Führungskompetenzen zu validieren, bedarf es eines „Matchings“ bzw. Abgleichs mit echten und realitätsnahen berufskritischen Situationen. Die kritischen Berufssituationen sind im Diskurs (eine Anforderung der Aktionsforschung) zu ermitteln. Zur Involvierung der Praxis wird ein Workshop mit Praxisvertretern zur Erarbeitung der berufskritischen Situationen (BKS) für Führungskräfte im digitalen Wandel durchgeführt. Grund für die Auswahl des Workshops mit Gruppendiskussion (im Folgenden nur noch kurz: Workshop) als Vorgehensweise liegt darin, dass die berufskritischen Situationen nicht über eine quantitative Forschung, ermittelbar sind. Es braucht den offenen Dialog und Austausch, um die BKS zusammenzutragen. Der Workshop umfasst eine kooperative Sammlung von BKS und Daten unter den Teilnehmern. Des Weiteren integriert sich eine Gruppendiskussion zum Thema digitale Führung in den Workshop. Letzteres soll bei allen Beteiligten zu einem gemeinsamen Wissensstand und, viel wichtiger, zu neuen Sichtweisen führen. Ein weiterer Bestandteil des Workshops ist, entsprechend der Aktionsforschung, die Reflexion und Interpretation der bisherigen Forschungsergebnisse mit der gesamten Gruppe. Dies hat zum Ziel, die aufgestellten Führungskompetenzen und die Erkenntnislage zu validieren und zu justieren. Die Forscherin verarbeitet die aus dieser empirischen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse und integriert diese in die Führungskompetenzen sowie in das Führungskompetenzprofil. Abgeleitet daraus ergeben sich folgende Erkenntnisziele aus der qualitativen Forschung:

- a) Veranschaulichung und Validierung des theoretisch entwickelten Lösungskonzeptes (Kompetenzen für Führungskräfte in digitalen Arbeitswelten) durch die Experten aus der Praxis
- b) Erarbeitung von berufskritischen Situationen (BKS) von Führungskräften in digitalen Arbeitswelten sowie die implizite Überprüfung der Führungskompetenzen.

Aufbauend darauf erfolgt die zweite empirische Erhebung, mit einem weiteren wesentlichen Erhebungszweck in diesem Forschungsprojekt. Bei der zweiten Empirie handelt es sich um

eine Online-Befragung mit einem standardisierten Fragebogen. Das Erhebungsziel der Umfrage besteht darin, einen Gesamtüberblick zum Forschungsthema zu gewinnen und zu ermitteln, wie die Praxis die Rolle von Führungskräften sowie deren zukünftigen Führungskompetenzen einschätzt und bewertet. Die Erkenntnisse der quantitativen Erhebung justieren erneut die aufgestellten Führungskompetenzen und werden mit eingearbeitet. Weitere Informationen zu den einzelnen Forschungen und Details zum jeweiligen Untersuchungsaufbau erfolgen in den Kapiteln 4.2 bzw. 4.3.

#### 4.1.2 Anforderungen und Gütekriterien von empirischen Untersuchungen

Bei jeder empirischen Forschung sind Qualitätskriterien nachzuweisen bzw. sogenannte Gütekriterien zu erfüllen. Entsprechend des o. g. Aufbaus und Ablaufs der beiden empirischen Untersuchungen werden nun die relevanten Gütekriterien überprüft.

Für Untersuchungsmethoden gelten die Anforderungen der Objektivität, Validität, Reliabilität und Generalisierbarkeit. Diese müssen erfüllt sein (vgl. Yin, 2009, S. 40). Aufgrund der Kombination und Nutzung von mehreren Untersuchungsmethoden in dieser Dissertation ist zu prüfen, ob der Workshop als qualitative Forschungsmethode weitere oder ggf. andere Gütekriterien zu erfüllen hat. Nach weiterer Quellenanalyse kommt die Forscherin zu dem Schluss, dass bei der Gruppendiskussion als empirische Untersuchung die Gütekriterien einer Fallstudie (als qualitatives Instrument) anzulegen sind. Hierbei ergibt sich zwar grundsätzlich eine hohe Schnittmenge mit den allgemeinen Anforderungen an Untersuchungen, dennoch ist bei Fallstudien eine Generalisierbarkeit nicht nachzuweisen - wohingegen das Gütekriterium Utilitarität neu hinzukommt (vgl. von Saldern, 1995, S. 353).

Im Folgenden werden für beide empirischen Forschungen die Gütekriterien überprüft und anhand von Maßnahmen zur Qualitätssicherung bewiesen. Die Betrachtung erfolgt pro Kriterium.

Die *Objektivität* reflektiert, ob bei einer empirischen Untersuchung, unabhängig vom Forscher, stets die gleichen Ergebnisse zu erwarten gewesen wären. Hierbei geht es in Anlehnung an Max Weber darum sicherzustellen, dass die Ergebnisse frei von Willkür, Bewertungen, Wertanschauungen und Beliebigkeit entstanden sind. (vgl. Opp, 2002, S. 223). Der Workshop erfüllt die an die Forschung gestellten Qualitätskriterien. Insbesondere durch den qualitativen Forschungscharakter eines Workshops ist bei der Objektivität eine intersubjektive Prüfbarkeit zu gewährleisten. Diese kann im Bereich des Workshops hergestellt werden, indem die sogenannten „Grundsätze ordnungsgemäßer Fallstudienforschung“ (Göthlich, 2003, S. 11) eingehalten werden. Diese umfassen folgende Grundsätze:

- Verständlichkeit der Dokumentation, sodass sich ein Dritter mit Sachverstand (in angemessener Zeit) einarbeiten kann.
- Archivierung muss lückenlos, richtig, und geordnet erfolgen.
- Veränderungen an den Primärdaten dürfen nicht vorgenommen werden.
- Dokumente sind aufzubewahren und
- Schlussfolgerungen sind nur mit Beleg herzustellen (ebenda).

Im Zuge der Durchführung des Workshops wurden diese Grundsätze eingehalten: So wurden alle Notizen und Protokolle verständlich dokumentiert, alle Artefakte archiviert und nicht verändert. Mit diesem transparenten und überprüfbareren Vorgehen wird die Objektivität gewährleistet.

Trotz der Durchführung der Online-Befragung in Zusammenarbeit mit dem kooperierenden IT-Beratungsunternehmen, können die an eine Forschung gestellten Qualitätskriterien nachgewiesen werden. Die Objektivität bei der Durchführung der Befragung ist sichergestellt, indem der Fragebogen den Teilnehmern per E-Mail zugeschickt wird. Es findet damit keine Beeinflussung statt. Weiterhin erfolgen die Analyse und Interpretation der gesammelten Daten objektiv und frei von Verfälschung und Manipulation.

Die *Validität* prüft, ob das gemessen wird, was gemessen werden sollte. Schließlich fordert die *Reliabilität* ein, dass bei einer identischen Messung (unter gleichen Bedingungen) dieselben Messergebnisse erzielt werden (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2014, S. 21 ff.).

Die Reliabilität kann beim Workshop als sichergestellt angesehen werden, da die Forscherin Protokoll geführt hat und alle gewonnenen Daten dokumentiert und speichert. Um sicher zu sein, wurde durch die Forscherin noch eine weitere Person als Protokollantin eingesetzt, um keine Aussagen und Ergebnisse in der Interaktion zwischen den Teilnehmern zu versäumen. Weiterhin erhalten alle Teilnehmer im Anschluss an den Workshop ein Ergebnisprotokoll zugeschickt. Dies erfolgte im Nachgang der Veranstaltung im Dezember 2018. Die Teilnehmer haben damit die Gelegenheit, den erstellten Bericht zu begutachten und irrtümliche Aussagen über Rückmeldungen zu korrigieren. Im Januar 2019 wurden die Teilnehmer noch einmal daran erinnert, auf das Protokoll zu reagieren, sofern Änderungen vorgenommen werden sollten. Die Teilnehmer bestätigten alle die Richtigkeit der schriftlichen Dokumentation. Über diese Feedbackschleife und Begutachtung durch die Probanden kann die Reliabilität und Validität sichergestellt werden.

Bei der Befragung wurde zur Sicherstellung der Validität sowie der Reliabilität, noch vor der Datenerhebung, ein sogenannter Pretest durchgeführt. Dieser ist bei Online-Befragungen

relevant und unverzichtbar (vgl. Kaya, 2009, S. 54). Der Pretest wird mit einigen Führungskräften des kooperierenden Unternehmens durchgeführt und die Anmerkungen der Probanden sind im Anschluss eingearbeitet worden (vgl. Anhang 11). Im Nachgang an diesen Pretest wurde mit derselben Gruppe von Führungskräften ein erneuter Test durchgeführt (Test-Retest Untersuchung), um die Reliabilität zu gewährleisten. Hierbei wird festgestellt, dass es zu ähnlichen Ergebnissen wie in der ersten Runde des Pretests kommt. Aus dem Grund kann die Befragung als „reliable“ angesehen werden.

Die *Generalisierbarkeit* ist das vierte Qualitätsmerkmal einer Befragung und fokussiert im Kontext der Induktion auf die Möglichkeit, anhand der einzelnen Beobachtungen und Ergebnisse auf einen größeren und allgemeinen Zusammenhang zu schließen (vgl. Himme, 2009, S. 496). Beim Workshop findet dieses Merkmal keine Anwendung. Die Generalisierbarkeit ist schließlich kritisch bei der Befragung zu betrachten, da trotz der Vollerhebung die getätigten Aussagen nur für die Teilnehmer der Befragung aussagekräftig sind.

Die für den Workshop sicherzustellende *Utilitarität* fordert ein wirtschaftliches Verhältnis ein. So ist im Hinblick auf die, im Vergleich zu quantitativen Methoden, sehr aufwendige Forschungsmethode stets zu prüfen, ob noch ein sinnvolles Verhältnis zwischen dem Aufwand (u. a. zeitlich, personell, kostenseitig) und dem Ertrag besteht (vgl. von Saldern, 1995, S. 352 f.). Um dieses Wirtschaftlichkeitsmaß zu erfüllen, wurde bereits im Vorfeld festgelegt, dass keine Transkription der gesamten Veranstaltung vorgenommen wird. Um durch den erhöhten Aufwand einer genauen Protokollierung nicht die anderen Gütekriterien zu gefährden, wurde zusätzlich zur Forscherin eine zweite Person gebeten, mitzuschreiben. Weiterhin wurde ein jährlich stattfindender Kongress genutzt, um die entsprechenden Probanden anzutreffen. Dadurch konnten die zeitlichen und kostenseitigen Aspekte für die Teilnehmer im Rahmen gehalten werden.

Die Betrachtung der einzelnen Dimensionen hat gezeigt, dass trotz der Zusammenarbeit mit dem Kooperationsunternehmen beide empirische Forschungen die strengen Anforderungen bzw. Gütekriterien erfüllen.

#### 4.1.3 Operationalisierte Vorgehensweise und Darstellung der Primärforschungen

Im Nachfolgenden wird die Vorgehensweise und Darstellung der in dieser Arbeit angewendeten Primärforschungen operationalisiert. Die folgende Tabelle veranschaulicht das Vorgehen für beide Primärforschungen:

Tabelle 20: Vorgehensweise bei der Darstellung der Empirie

	Workshop	Befragung
Beschreibung der Ergebnisse	Ergebnisprotokoll (vgl. Anhang)	Darstellung der Punkte im Anhang
Analyse der Ergebnisse	in Kapitel 4 - im Stil einer ergebnisorientierten Zusammenfassung	
Schlussfolgerung		
Ergebnisorientierte Zusammenfassung		in Kapitel 5 - im Stil einer ergebnisorientierten Zusammenfassung

Quelle: eigene Darstellung

Unter einer ergebnisorientierten Zusammenfassung versteht die Forscherin die Darstellung der Erkenntnisse. Hierzu werden wichtige von unwichtigen Punkten, in Abhängigkeit von den Forschungszielen und -thesen, getrennt. Als wichtige Ergebnisse werden solche erfasst, die beiträgend für die Forschung, die Forschungsthese oder für beide Bereiche sind.

Als unwichtige Beiträge werden solche verstanden, die für diese Untersuchung nur indirekt relevant sind, wie z. B. Technik- und Produktwissen. Die gesamten Ergebnisse beider Primärforschungen sind

- a) im Ergebnisprotokoll (Workshops) oder
  - b) im Anhang (Befragung)
- zu finden.

## 4.2 Empirie I: Workshop mit Gruppendiskussion

Der folgende Abschnitt wird in die folgenden Bereiche unterteilt: Zunächst werden Informationen und Erläuterungen zur Ausgestaltung des Workshops gegeben. Darauf aufbauend erfolgt die Darstellung der Auswertung (Kapitel 4.2.2) sowie in Kapitel 4.2.3 erfolgt die Interpretation der Ergebnisse für das Forschungsprojekt.

### 4.2.1 Informationen zur Ausgestaltung des Workshops

Der erste Praxisbezug in dieser Dissertation wird über eine qualitative Untersuchung in Form eines Workshops hergestellt. Um eine qualitative Forschung durchzuführen, bedarf es der Einhaltung einer strukturierten Vorgehensweise (vgl. Göthlich, 2003, S. 8 f.). Demnach ist ein Workshop zu konzipieren und vorzubereiten. Es bedarf der Festlegung und Argumentation, welche Forschungsinstrumente genutzt werden. Ergebnis der Planungsphase ist die Erstellung eines Forschungsprotokolls (vgl. ebenda). Anschließend werden die Daten über die Durchführung des Workshops erhoben. Die letzte Phase der Durchführung eines Workshops stellt die Auswertung und Analyse der erhobenen Daten dar. Hierbei ist wichtig, dass der

Workshop den *Grundsätzen einer ordnungsgemäßen Fallstudienforschung*<sup>6</sup> entspricht (vgl. Göthlich, 2003, S. 11). Das Endprodukt eines Workshops (in Anlehnung an eine Fallstudie) ist die Erstellung eines Berichts, welcher dieser Arbeit im Anhang (vgl. Anhang 8) beiliegt.

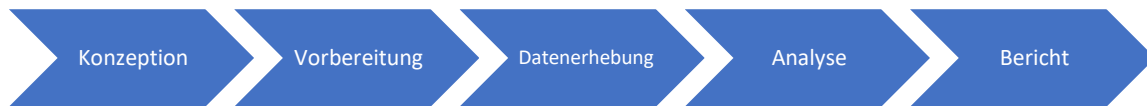


Abbildung 12: Prozess zur Ausgestaltung eines Workshops

Quelle: eigene Darstellung

Nachdem in Unterkapitel 4.1.1 bereits die Zielsetzung des Workshops erläutert wurde, wird an dieser Stelle auf die darauf abgestimmte Vorgehensweise und Durchführung der Untersuchung eingegangen werden. Es stehen zur Datenerhebung verschiedene Verfahren zur Verfügung. In diesem Fall wird ein Format gewählt, das aus einer Gruppendiskussion und einem Workshop-teil besteht. Die Gruppendiskussion als methodischer Ansatz wird gewählt, weil die Wissensbestände und die gelebte Praxis der Gruppe zur Überprüfung des von der Forscherin wissenschaftlich erarbeiteten Konzepts von großer Bedeutung sind. Die Explikation des Erfahrungswissens sowie die Diskussion zu unterschiedlichen Perspektiven wird durch das Gruppenformat berücksichtigt und gefördert. Ferner ist das Ziel des Gruppenformats, die Meinung eines Einzelnen durch die Gruppe zu validieren (vgl. Vogel, 2014, S. 581). Letzteres greift bei diesem Forschungsvorhaben.

Ein wichtiges Merkmal bei Workshops ist die Zusammenstellung der Teilnehmer. Es werden zwei Arten von Gruppen unterschieden: Realgruppen und Ad-hoc-Gruppen. Realgruppen sind nach Bohnsack solche, die hinsichtlich ihrer Mitglieder Gemeinsamkeiten hinsichtlich ihrer Erfahrungen haben. Er spricht von „Erlebnisschichtungen“ (Bohnsack, 1999, S. 123). Przyborski und Riegel nennen dies strukturidentische Erfahrungen und meinen damit ein gleiches Milieu aus denen Mitglieder dieser Realgruppen stammen (vgl. Przyborski/Riegel, 2010, S. 440). Kühn und Koschel formulieren konkreter: Demnach seien Realgruppen solche Gruppen, die auch außerhalb der Diskussionsrunde/des Workshops einen festen Kreis bilden (vgl. Kühn/Koschel, 2011, S. 76). Als Beispiel seien hier eine Abteilungsgruppe oder eine Mannschaft genannt. Im Gegensatz dazu umfassen Ad-hoc-Gruppen einen zufälligen, extra für

---

<sup>6</sup> Hierbei handelt es sich nach Göthlich um eine Analogie zu den in der kaufmännischen Buchführung geltenden Regeln zur ordnungsgemäßen Buchführung, kurz GOB. Diese Analogie wird von der Forscherin als sehr treffend und ansprechend empfunden und findet daher Anwendung.

den Workshop zusammengestellten Teilnehmerkreis (ebenda). Bei dieser Gruppenart kennen sich die Teilnehmer untereinander nicht, stehen in keinem hierarchischen Verhältnis zueinander und können sich frei äußern. Zudem besteht im Hinblick auf den Erkenntnisgewinn, den sich der Forscher durch die Gruppendiskussion verspricht, keine Gefahr des Verschweigens. Grund dafür ist, die Ad-hoc-Gruppe verfügt nicht über einen Common Sense, den es normalerweise in Realgruppen gibt (vgl. Kühn/Koschel, 2011, S. 77). Im Fall der durchgeführten Untersuchung handelt es sich um eine Ad-hoc-Gruppe, die sich aus den Teilnehmern formiert. Die Rekrutierung der Gruppenmitglieder erfolgt auf Basis fester Auswahlkriterien.

Zielgruppe des Workshops sind Top-Führungskräfte und Entscheider aus der IT-Branche. Die Auswahl der Zielgruppe erfolgt, wie bereits geschildert (vgl. Kapitel 1) aufgrund der Kooperation mit einem mittelständischen IT-Dienstleister. Durch die Festlegung auf Führungskräfte und Entscheider dieser IT-Unternehmen wird sichergestellt, dass die Teilnehmer in der Lage sind, sinnvolle Beiträge zum Thema Führungsfähigkeiten zu leisten sowie einen Einblick in den Wissensstand zur digitalen Transformation zu geben. Zudem ist eine persönliche Betroffenheit zum Fokusthema von erheblicher Bedeutung für die Dynamik innerhalb der Gruppendiskussion. Damit ist gewährleistet, dass sich die Teilnehmer aktiv beteiligen und konstruktiv mitdiskutieren. Für den Erkenntnisgewinn ist eine gezielte Auswahl der Teilnehmer relevant. Ferner wird in der Literatur eine Gruppengröße von fünf bis 15 Teilnehmern als sinnvoll erachtet (vgl. Kühn/Koschel, 2011, S. 85). Nur dann ließen sich angemessene Diskussionen führen und Wortmeldungen aller Teilnehmer sicherstellen.

In Anlehnung an das Forschungsziel sind die Auswahlkriterien der Teilnehmer wie folgt festgelegt:

- a) Teilnehmer ist eine Führungskraft mit Erfahrung in der Personalführung (> 5 Jahre), idealerweise 1. oder 2. Leitungsebene;
- b) Teilnehmer ist bei einem mittelständischen Unternehmen beschäftigt;
- c) das Unternehmen gehört der IT-Branche an.

Diese drei Kriterien sind additiv zu verstehen und von einem Teilnehmer in Gänze zu erfüllen. Von der Forscherin werden die Teilnehmer nach diesen Kriterien selektiert, gezielt kontaktiert und zur Gruppendiskussion eingeladen (vgl. Anhang 6). Weiterhin wird darauf geachtet, dass die Gruppe einen guten Mix bzw. eine ausgewogene Verteilung aus Alter und Geschlecht aufweist. Die Berücksichtigung von sozioökonomischen Gesichtspunkten wird empfohlen, ist jedoch kein Garant für den Verlauf des Workshops bzw. der Diskussion (vgl. Kühn/Koschel, 2011, S. 82). Sie sorgen für einen breiteren Betrachtungskontext durch die verschiedenen Perspektiven und können dadurch den Erkenntnisgewinn erhöhen. Gemäß dem

Selbstverständnis des Forschers, wird die Forscherin bei dieser qualitativen Forschung Teilnehmerin sein. Die Forscherin übernimmt beim Workshop die Rolle des Moderators, versteht sich dabei als neutrale Person, die zeitweilig in den Hintergrund tritt, um eine beobachtende Funktion einzunehmen. Die Diskussion zwischen den Teilnehmern soll sich, wie auch Przyborski und Riegel empfehlen, weitestgehend selbstläuferisch und ohne Eingriffe durch die Forscherin/Moderatorin entwickeln (vgl. Przyborski/Riegel, 2010, S. 440). Die Forscherin stellt Fragen und Nachfragen, aber die Teilnehmer in der Gruppe gestalten den Verlauf der Diskussion selbst. Der Workshop ist wie folgt gegliedert:

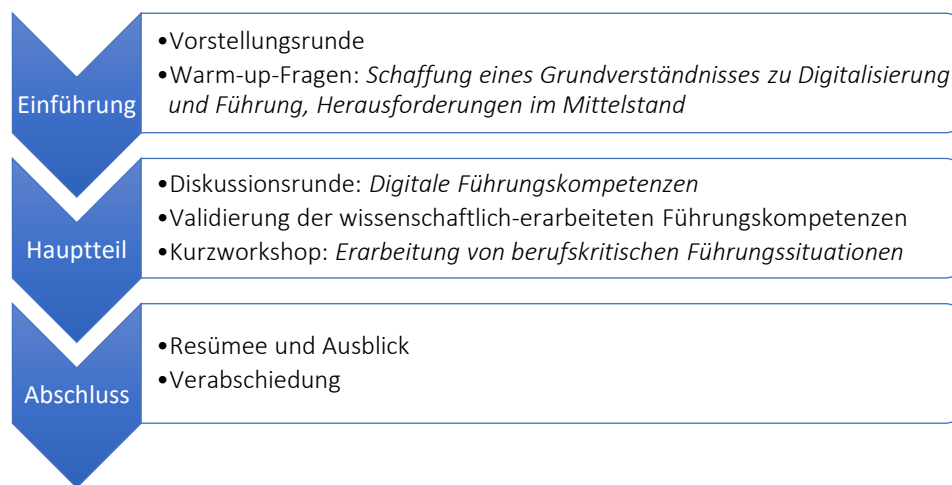


Abbildung 13: Inhalt und Ablauf des Workshops

Quelle: eigene Darstellung

Für die einzelnen Phasen wurden Leitfäden mit Fragen erstellt, um die Zielerreichung über den gesamten Workshop- und Diskussionsprozess sicherzustellen (vgl. Anhang 7).

*Der Workshop mit Praxisvertretern zu den entwickelten Kompetenzen für Führungskräfte stellt einen bedeutenden Meilenstein in der Forschungstätigkeit dar. Unterstellt man, der Workshop liefere weitere Erkenntnisgewinne für das erarbeitete digitale Führungskompetenzprofil, so können die Ergebnisse und Aspekte mit in das finale Lösungskonzept eingearbeitet werden. Die forschungsleitende Frage dieser Arbeit ist ein für den IT-Mittelstand pragmatischer sowie praktikabler Lösungsansatz für das Führungsverständnis in der digitalen Transformation.*

#### 4.2.2 Datenerhebung und Auswertung des Workshops

Die Datenerhebung und Durchführung des Workshops erfolgt im Oktober 2018 am Rand einer jährlich stattfindenden (mehrtägigen) IT-Konferenz. Für die Organisation des Workshops ist



der Zeitpunkt bewusst gewählt, denn die Teilnehmerstruktur der Konferenz korrespondiert mit den für diese Forschung festgelegten Auswahlkriterien (vgl. Kapitel 4.2.1). Zumeist erfolgte zusätzlich die Überprüfung der Teilnehmer, ob diese Führungskräfte im Sinne der o. g. Definition sind, aber dies ist im Vorfeld bereits geklärt worden. Die Forscherin hat im Vorfeld der Konferenz eine Einladung an etwa 30 Personen versendet, die der Konferenz beiwohnen (vgl. Anhang 6). Die Tatsache, dass der Workshop im Kontext der IT-Konferenz stattfindet, beeinflusst/verfälscht die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in keiner Form, da bei der Konferenz inhaltlich auf die technologischen Veränderungen eines ERP-Systems fokussiert wird. Themen zu beispielsweise organisationalen Veränderungen durch die Digitalisierung stehen nicht auf der Agenda der Konferenz. Die Situation, dass die Konferenzteilnehmer grundsätzlich bei zueinander im Wettbewerb stehenden Unternehmen beschäftigt sind, könnte einen nachteiligen Effekt auf den Erfolg des Workshops haben. Insbesondere dann, wenn ein offener Austausch gewünscht, aber eine verschlossene Haltung von den Teilnehmern eingenommen wird. Um diese Gefahr im Vorfeld bereits auszuschließen, hat die Forscherin darauf geachtet, dass nur solche Führungskräfte teilnehmen, die nicht in direkter Konkurrenz<sup>7</sup> zueinanderstehen.

Die Forscherin erhält neun Anmeldungen von Konferenzteilnehmern, die am Workshop teilnehmen möchten. Eine Woche vor dem Termin zieht eine Person die Teilnahme wegen Verhinderung zurück. Am Tag der Datenerhebung meldet sich noch ein Teilnehmer aus Krankheitsgründen von der Konferenz und damit auch vom Workshop ab. Somit nehmen am Ende sieben Teilnehmer an der Veranstaltung teil. Alle Teilnehmer erfüllen die o. g. Voraussetzungen/Kriterien und sind Führungskräfte der höchsten bzw. obersten Managementebene. Dies wird im Vorfeld bereits von der Forscherin im persönlichen Kontakt zu den angemeldeten Teilnehmern abgeprüft. Die Gruppengröße mit sieben Teilnehmern erfüllt die in der Literatur genannte Mindestanzahl von Teilnehmern an einer qualitativen Untersuchung.

Die Dokumentation erfolgt anhand von Notizen und Mitschriften der Forscherin bzw. Moderatorin während der Durchführung. Auf eine Tonbandaufzeichnung wird aus mehreren Gründen verzichtet. So fühlen sich die Teilnehmer nicht durch eine Aufnahme beeinflusst und womöglich eingeschränkt (vgl. Yin, 2003, S. 92). Zudem haben bereits mehrere Teilnehmer im persönlichen Gespräch gegenüber der Forscherin eine Aufzeichnung abgelehnt. Weiterhin steht die Transkription des gesamten Workshops – bei einer Dauer von 2,5 Stunden – in keinem Verhältnis zum Erkenntnisgewinn. An dieser Stelle wird auf das Gütekriterium Utilitarität

---

<sup>7</sup> Direkte Konkurrenz manifestiert sich hierbei darin, dass Vertreter von Unternehmen teilnehmen, die im gleichen Marktsegment (gleiche Branchenlösung im ERP-Markt) tätig sind.

verwiesen. Die Forscherin schreibt weitestgehend gute und wertvolle Aussagen von Teilnehmern bereits wortwörtlich auf. Grundsätzlich wird parallel zu der Diskussion mitgeschrieben. Dazu hat die Forscherin eine Protokollantin an ihrer Seite. Im Nachgang an den Workshop wird aus allen Artefakten, wie den Notizen auf den Flipcharts, den handschriftlichen Notizen und Beobachtungen, ein Ergebnisprotokoll erstellt.

In der nachfolgenden Auswertung des Workshops können aufgrund der o. g. Beschaffenheit der gesammelten Daten nur teilweise wörtliche Zitate der Teilnehmer (dargestellt in Anführungszeichen und kursiv) wiedergegeben werden. Folglich wird häufiger sinngemäß zitiert (dargestellt in kursiv). Wie auch im Ergebnisprotokoll (vgl. Anhang 8) deutlich, wird auf die Nennung des Teilnehmernamens in Gänze verzichtet und dieser grundsätzlich als Teilnehmer bezeichnet. Es hat sich gezeigt, dass aufgrund der Professionalität und Erfahrung der Teilnehmer, sich sehr schnell eine Selbstläufigkeit eingestellt hat. Die Forscherin kann sich somit auf die Beobachtung konzentrieren und macht neben der Protokollantin eigene Notizen. Die folgende Darstellung der Ergebnisse erfolgt anhand einer ergebnisorientierten Zusammenfassung, die, analog zu einer Management Summary, lediglich die wichtigsten Ergebnisse des Workshops aufbereitet (vgl. dazu auch Kapitel 4.1.3). Die Wichtigkeit orientiert sich an den Aussagen und Erkenntnissen, die einen Beitrag zur Forschung und/oder zu den aufgestellten Forschungshypothesen liefern. Die Ergebnisse enthalten sowohl bestätigende als auch neue Erkenntnisse. Weiterhin sind solche Aussagen Bestandteil der ergebnisorientierten Zusammenfassung, die Annahmen sowie Ergebnisse (aus der Theorie) widerrufen. Die gesamten Ergebnisse sind im Ergebnisprotokoll des Workshops (vgl. Anhang 8) einzusehen.

Mit der Schaffung eines gemeinsamen Grundverständnisses zu den Themen Digitalisierung und Führung beginnt die Gruppendiskussion. Aufgrund der Unternehmenszugehörigkeit der Teilnehmer zur IT-Dienstleistungsbranche, ist die Prägung und Definition des Digitalisierungsbegriffs zweigeteilt. Es wird von den Teilnehmern in die Digitalisierung des Kunden *und* in die Digitalisierung des eigenen Unternehmens unterschieden. Bei Letzterem werden die durchgeführten Digitalisierungsschritte im eigenen Unternehmen als Erfahrungswissen an den Kunden weitergegeben (in Form einer Beratungsleistung). Die Teilnehmer sind sich einig, dass dadurch neue Geschäftsfelder im Bereich der IT-Beratung entstehen. Gemäß der Gruppe kommt es zu folgendem Resümee, was unter Digitalisierung subsumiert werden kann:

- Von der Entwicklung eigener digitaler Geschäftsprozesse *zur* Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen für die Kunden.
- Entwicklung von neuen agilen Geschäftsmodellen bei den Anbietern und deren Kunden.

- Digitalisierung lässt agile Organisationen mit flexiblen Strukturen, agilen Mitarbeitern und Abläufen entstehen.
- Digitalisierung modernisiert die bestehende IT-Landschaft (Ausstattung) in Unternehmen.
- Digitale Technologien verändern heutige Arbeitswelten und die Bereitstellung von neuen und flexiblen Arbeitsmodellen durch den Einsatz von Technologie (IT).

Im Hinblick auf die Relevanz der Digitalisierung für den Mittelstand machen die Teilnehmer deutlich, dass einige ihrer mittelständischen Kunden den Ernst der Lage noch nicht erkannt hätten/haben und die Digitalisierung den Mittelstand genauso hart träfe, wie die großen Unternehmen bzw. Konzerne. Somit seien die Unternehmen in der Verpflichtung, sich mit der Digitalisierung zu beschäftigen - unabhängig von Rechtsform und Unternehmensgröße.

Die Reaktionen auf die Veränderungen durch die Digitalisierung sind unterschiedlich. So haben einige Unternehmen bereits Projektteams zusammengestellt, die sich mit der digitalen Transformation auseinandersetzen. Die Gruppe ist geschlossen der Überzeugung, dass es Geschäftsaufgabe ist, den Prozess der Digitalisierung zu verantworten; selbst, wenn es Projektteams oder eine neu geschaffene Rolle, wie den Chief Digital Officer (CDO), gibt. Die in der Literatur viel genannte Funktion des CDO wird von der Teilnehmergruppe zwar als richtig und notwendig anerkannt, allerdings in der Umsetzung differenziert betrachtet. So wird einem von innen, also aus den eigenen Reihen rekrutierten CDO der Vorzug gegeben. Frei nach dem Motto, der *Mittelstand wachse meist organisch*, kenne ein solcher die internen und informellen Strukturen und Prozesse. Dennoch bringe auch ein von außen eingestellter CDO frisches Expertenwissen und ein wertvolles Netzwerk an Kontakten mit ins Unternehmen. Der sogenannte *Fremdkörper*, wie ihn ein Teilnehmer bezeichnet, kenne jedoch das Unternehmen nicht und er bräuchte länger, um sich in die Abläufe und informellen Netzwerke zu integrieren. Alle Teilnehmer sprechen sich dafür aus, dass

- a) die Geschäftsführung Teil der Digitalisierungsstrategie sein und
- b) die Aufgabe der Digitalisierung von Mitarbeitern des Unternehmens übernommen werden müsse.

Welche Mitarbeiter damit konkret gemeint sind, bleibt vage. Von den Teilnehmern werden vereinzelt Beispiele gebracht, wie z. B. junge, ambitionierte Mitarbeiter aus jüngeren Generationskohorten sowie Menschen, die im Unternehmen/Bereich/Team als *Leuchttürme* angesehen werden. Welche Rolle die Führungskräfte hierbei spielen, wird nicht erörtert. Ferner diskutieren die Teilnehmer, ob es sich bei der Rolle des CDO um eine temporäre Rolle handele. Diese Debatte wird nicht abschließend geklärt, hebt aber hervor, dass die Digitalisierung ein

langjähriger Prozess ist, der nachhaltig die Unternehmen verändere. Daraus lässt sich ableiten, dass auch die Aufgaben eines CDO nicht temporär sind und der Tätigkeit eine größere Bedeutung beigemessen werden muss.

Vor dem Hintergrund, wie Digitalisierung auf Organisationen einwirke, besteht unter den Praxisvertretern Einigkeit. Einigkeit darüber, dass die Digitalisierung Prozessabläufe verändere und damit auch die Führung Änderung erfahre. Es wird auch konstatiert, dass die Bedeutung von Hierarchie abnehme. Bei der Frage, wie sich Führung nun wirklich verändere, reagieren die Teilnehmer überwiegend homogen. Digitale Führung, die von Teilnehmern als *die zeit- und ortsunabhängige Führung mit Hilfe von Technologien verstanden wird*, brauche dennoch die „herkömmliche“ Führung. Die Aufgabe einer Führungskraft sei per Definition und seit jeher die Steuerung von Mitarbeitern, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dies würde auch die Digitalisierung nicht ändern. Eine Führungskraft habe auch weiterhin die Verantwortung für (Unternehmens-)Ziele. Nur, dass heute die intensivere Zusammenarbeit mit Mitarbeitern zu erfolgen habe. Im Zuge dessen entsteht eine Debatte zu der Fähigkeit von Mitarbeitern, sich selbst zu führen. Die einhellige Meinung lautet, dass bis auf wenige Leistungsträger, das Gros von Mitarbeitern sich nicht selbst führen kann und die Anwesenheit einer Führungskraft notwendig sei. Ausgehend davon, entwickelt sich die Diskussion zum Themenschwerpunkt, welche Führungskompetenzen/-fähigkeiten aufgrund der Digitalisierung hinzukämen. Alle Teilnehmer sind sich darüber im Klaren, dass mit der Digitalisierung veränderte Skills in der Organisation erforderlich sind. Neben der Fähigkeit, agil und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können, sprechen sich die Teilnehmer für eine proaktive Haltung gegenüber Veränderungen aus. Eine Führungskraft müsse Veränderungsbereitschaft mitbringen und offen für Neues sein sowie diese Neuerungen bzw. Veränderungen aktiv fördern und vorantreiben. Konkret hieße dies, dass eine Führungskraft *Rahmenbedingungen für eine digitale Arbeitswelt schaffen* müsse. Innerhalb dieser Grenzen können sich Mitarbeiter frei bewegen und so entstehe mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortung.

Die Gruppe entwickelt die gemeinsame Meinung, dass Entscheidungen vermehrt auch durch Mitarbeiter alleine oder in Teams getroffen werden müssen. Grundsätzlich sei heute bereits üblich, dass Entscheidungsträger ihre Mitarbeiter mit in die Entscheidungsprozesse einbeziehen. Digitalisierung verlange aufgrund der steigenden Komplexität neue Entscheidungsbefugnisse bei den Mitarbeitern. Demnach seien Entscheidungen immer vom fachlich besten Mitarbeiter zu treffen und dies könne zukünftig nicht (mehr) die Führungskraft selbst sein. Das finale Credo der Gruppe lautet, dass Führungskräfte Entscheidung auf die

Mitarbeiter delegieren, die fachlich kompetent sind. *Alles andere drosselt die Geschwindigkeit, in der im Arbeitsalltag gearbeitet und entschieden werden muss.*

Die Debatte zu digitalen Führungskompetenzen bringt weitere neue Anforderungen an Führungskräfte hervor. So wird von einem Teilnehmer in die Diskussion eingebracht, dass eine Führungskraft im Zuge der Digitalisierung zum Coach, Netzwerker und Visionär werde.

Unter dem Begriff des Visionärs wird erwähnt, dass *Veränderungen für alle Beteiligten ein schwieriger Prozess seien*. Aus dem Grund erhalte eine Führungskraft die Führungsaufgabe, *Prophet* zu sein, um die Veränderungen für Mitarbeiter greifbar und erklärbar zu machen. Er müsse für das Neue begeistern und die Ungewissheit abbauen. Die Praxisvertreter geben an, dass Mitarbeiter auf die Veränderungen mit Ängsten und Unsicherheit reagieren. Insbesondere die Digitalisierungstechnologien, wie künstliche Intelligenz (KI), würden diese Ängste hervorbringen/zutage fördern. KI wird von den Teilnehmern als „*Blackbox KI*“ bezeichnet. Führungskräfte müssten versuchen, eine attraktive Vision der digitalisierten Zukunft zu entwickeln, um die Ängste der Mitarbeiter in etwas Positives umzuleiten. Die Aufgabe der Führungskräfte sei es, Gespräche mit Mitarbeitern zu führen, um Ängste abzubauen und die Sorgen, was KI mit sich bringt, zu nehmen. Eine weitere neue Rolle, die eine Führungskraft, nach Aussage der Praxisvertreter im Workshop, einnimmt, ist die des *Netzwerkers*. Im Einklang mit den bereits zuvor diskutierten veränderten Entscheidungsprozessen und der Delegation von Entscheidungsbefugnissen auf fachlich starke Mitarbeiter, müssten Führungskräfte verstärkt ihre Kontaktnetzwerke innerhalb des Unternehmens bereitstellen. Es ginge darum, *Mitarbeitern Türen zu öffnen*. Die Praxisvertreter geben an, dass die Mitarbeiter in Unternehmen, nicht zuletzt auch aufgrund von Technologie (Social Media), besser vernetzt seien als früher, aber dennoch funktionieren noch stets die Mechanismen der Hierarchie. Aufgrund dessen, sei es notwendig, dass *Führungskräfte die Kontakte zu Experten und Wissensträgern herstellen, damit die Mitarbeiter an die besten Informationen zur Entscheidungsfindung gelangen*.

Während die Attribute Netzwerker und Visionär weniger Diskussionspotenzial besitzen, entbrennt eine längere Diskussion zu der Behauptung, ob eine Führungskraft zum *Coach* seiner Mitarbeiter transformiert. Die Führungskraft habe die Aufgabe, die Mitarbeiter zu entwickeln und zu zeigen, wie etwas geht, um anschließend Feedback zu geben. Über diese Feedbackschleifen und Erfolgserlebnisse erhalte der Mitarbeiter mehr Selbstvertrauen und entwickle neue Verhaltensweisen. Dies sei nach Aussage eines Teilnehmers die typische Aufgabe eines Coaches. Der Bezeichnung des Coaches stehen die Teilnehmer kritisch gegenüber. Coach impliziere eine andere Rolle als die, die eine Führungskraft im Arbeitsalltag

einnehme. Nach Auffassung der Workshopteilnehmer sei es selbstverständlich verstärkt die Aufgabe einer Führungskraft, Mitarbeiter zu begleiten und zu entwickeln. Es könne zu einer Missinterpretation führen, was die Führungsrolle ausmache. Die Praxisvertreter halten fest, dass eine Führungskraft nun einmal Führungskraft bliebe und *keinesfalls zum Feel-Good-Manager mutiere*. Die Gruppe erarbeitet in der Debatte, dass es *gerade in Zeiten der Unsicherheit und steigenden Komplexität im Arbeits-/ Unternehmensumfeld, einer größeren Führungsstärke mit Durchsetzungskraft braucht. Führungsstärke sei allerdings auch und insbesondere im negativen Fall gefragt, wenn sich Mitarbeiter in den neuen Arbeitswelten und flexiblen Arbeitszeitsystemen übervorteilen. Dann müsse ein Vorgesetzter entsprechend durchgreifen*. Dies könne nach Meinung der Gruppe *ein Coach nicht leisten*.

Im weiteren Verlauf des Workshops werden die Praxisvertreter gebeten, das von der Forscherin erstellte Führungskompetenzprofil zu überprüfen und aus Praxissicht zu bewerten. Aus der Beobachtung der Teilnehmer durch die Forscherin wird deutlich, dass die Praxisvertreter sich relativ schnell an den Aufbau und Lesart des Profils gewöhnt haben. Ein Teilnehmer beginnt, dass er das zuvor Besprochene wiederfinde und die Themen der Agilität und Anpassungsfähigkeit als auch die veränderten Rollen einer Führungskraft, wie z. B. den Coach und Visionär, mit anderen Begrifflichkeiten im Profil auffinde. Einem Teilnehmer fehle die Rolle des Netzwerkers im Profil, stellt aber im Dialog mit den anderen Teilnehmern fest, dass die notwendigen Verhaltensweisen des Netzwerkers unter der Kompetenz 2 – Mitarbeiterentwicklung und -förderung – subsumiert wurden. Für einen weiteren Teilnehmer fehlt die namentliche Nennung einer IT-Kompetenz im Kompetenzprofil für Führungskräfte. Er führt aus, dass in Zeiten der Digitalisierung und Technologien, wie KI, auch ein Mindestmaß an IT-Kompetenz vorhanden sein müsse: *„Eine Führungskraft muss mit IT-Tools umgehen können.“* Diese Aussage führt in der Gruppe zu einer Debatte darüber, was unter einer IT-Kompetenz zu verstehen ist. Grundsätzlich entstehen somit zwei inhaltliche Sichtweisen bzw. Lager. Die eine Sichtweise sieht vor, dass eine Führungskraft eigenständig mit Technologie umgehen können muss und IT-Tools bedienen kann. Andererseits gibt es auch die Sichtweise, dass es bei Führungskräften heutzutage doch mehr darum ginge, Mitarbeitern zu sagen, wer der Experte (IT-Experte) ist *„als auf Gedeih und Verderb selbst am Thema rumzudoktern.“* Die Gruppe diskutiert dieses Thema ausführlich. Die Teilnehmer debattieren über das notwendige Ausmaß der IT-Kompetenz bei Führungskräften. IT-Kompetenz könne entweder an dem reinen IT-Wissen festgemacht werden oder das Handling und Anwenden der IT-Tools umfassen. Die Teilnehmer wägen die Pros und Kontras einer IT-Kompetenz ab. So sollten Führungskräfte

über ihren kompetenten IT-Umgang mit gutem Beispiel voranschreiten. Dies schaffe Vertrauen und erhöhe die Glaubwürdigkeit. Auf der anderen Seite veranschaulicht ein Teilnehmer seine positiven Erfahrungen mit fachfremden Führungskräften. Es käme mehr darauf an, dass man Sachverhalte schnell erfassen könne und die Menschen für neue Dinge und Wege gewinnen würde, als fachlich der versierteste zu sein. Den Abschluss der Diskussion bildet der Konsens darin, dass es auf die Integration von technischen Werkzeugen und Tools in die Arbeitsprozesse ankäme. Dass es Aufgabe der Führungskraft ist, Rahmenbedingungen zu schaffen, als selbst der Spezialist und Profi im Handling der Tools zu sein. Dieses Verhalten findet sich in der von der Forscherin definierten Kompetenz 5 wieder.

Die Rückmeldungen zu den aufgestellten Führungskompetenzen sind insgesamt positiv und bestätigend. Alle Teilnehmer finden die in der vorherigen Diskussion erarbeiteten Aspekte in dem Profil wieder und bestätigen, dass neben den Kompetenzen 1 und 2 die Kompetenzen 3 bis 6 die Führungskompetenzen im digitalen Wandel abbilden. Es wird von einer Teilnehmerin die Übersichtlichkeit und Pragmatik der entwickelten Lösung gelobt.

Der letzte Teil des Workshops umfasst die Erarbeitung von berufskritischen Führungssituationen im digitalen Zeitalter. Unter der Maßgabe, typische und herausfordernde Führungssituationen für Vorgesetzte in digitalen Arbeitswelten zu eruieren, tragen die Praxisteilnehmer über einen Brainstorming-Prozess schließlich die folgenden sechs BKS zusammen:

- (1) Das Unternehmen merkt, dass neue digitale Absatzkanäle für die Vermarktung der eigenen Produkte entstehen. Darum wird im Geschäftsführungskreis die Entwicklung neuer Vermarktungskanäle diskutiert und in einem weiteren Schritt dieser Wandel auch eingeleitet. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, die Strategie in den eigenen Bereich zu transportieren und umzusetzen.
- (2) Die der Führungskraft unterstellten Mitarbeiter reagieren verunsichert, teilweise sogar verängstigt auf die bevorstehenden Veränderungen. Einige der älteren Mitarbeiter haben die Veränderungspläne und neuen Prozesse kritisiert und halten nichts von den neuen Technologien.
- (3) Neue Werkzeuge und Tools für die tägliche Arbeit werden von der Geschäftsleitung eingeführt. Diese stehen im direkten Zusammenhang mit dem neuen Arbeitszeitkonzept, welches ein flexibles Arbeiten (Homeoffice) möglich macht. Von nun an können die Mitarbeiter selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiten. Die Führungskraft hat dieses Arbeitszeitkonzept im eigenen Bereich vorzustellen.

- (4) Die neuen Möglichkeiten der digitalisierten Arbeitswelt gefallen auch der Führungskraft sehr gut, jedoch sind die Mitarbeiter weniger greifbar und präsent. Teilweise zweifelt die Führungskraft an, ob ihre Mitarbeiter wirklich arbeiten.
- (5) In einem Projekt erhalten drei Entwickler von der Führungskraft eine gemeinsame Aufgabenstellung. Alle drei sind es normalerweise nicht gewohnt, zusammenzuarbeiten. Zudem sind alle Mitarbeiter unterschiedlich erfahren. Die Führungskraft teilt mit, was als Endprodukt erwartet wird, wie die Rahmenbedingungen aussehen und wann die Fertigstellung erwartet wird.
- (6) Das Digitalisierungsprojekt mit der Erschließung neuer Absatzkanäle scheitert und eine Korrektur der bisher eingeschlagenen Strategie ist notwendig. Die Führungskraft wird gebeten, sich darum zu kümmern, dass das Projekt doch noch zu einem Erfolg wird.

Anhand dieser sechs berufskritischen Situationen erarbeiten die Teilnehmer anschließend die beobachtbaren Verhaltensweisen, die eine Führungskraft (im Handeln) zeigt, um die Situation erfolgreich zu bewältigen. Hierbei sind die Teilnehmer sehr kreativ und formulieren eigene Verhaltensweisen (vgl. Anhang 8). Teilweise, das geht aus den Beobachtungen der Forscherin hervor, orientieren sich die Teilnehmer bereits - wie selbstverständlich - an den Verhaltensbeschreibungen im bislang vorgestellten Kompetenzprofil.

#### 4.2.3 Interpretation und Relevanz der Ergebnisse im Forschungskontext

Das folgende Unterkapitel wirft einen Blick auf die Ergebnisse des Workshops. Dies erfolgt in zweierlei Hinsicht: zum einen wird der Erkenntnisgewinn für die dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschung herausgearbeitet. Auf der anderen Seite wird konkludiert, welchen Ergebnisbeitrag der Workshop zu den aufgestellten Forschungshypothesen liefert. In beiden Zusammenhängen wird überdies analysiert, ob weiterer Forschungsbedarf besteht oder die Erkenntnisse vollumfänglich sind. Sofern weiterer Forschungsbedarf besteht, wird dieser benannt.

##### 4.2.3.1 Ergebnisse für das Forschungsfeld

Der Workshop liefert sehr wertvolle Ergebnisse für diese Dissertation. Das methodische sowie inhaltliche Ziel besteht darin, die aufgestellten Führungskompetenzen innerhalb des Kompetenzprofils, welches auf Basis des wissenschaftlichen Stands erstellt wurde, durch die Praxis zu überprüfen.

Nach einer gemeinsamen Einarbeitung in das Thema digitale Führung bestätigen die Praxisvertreter die Vermutung, dass sich die Führungskompetenzen von leitenden Angestellten



ändere. Die Debatten fördern Aufgaben- und Tätigkeitsfelder von Führungskräften zutage, die in Zeiten der Digitalisierung und der digitalen Transformation benötigt werden. So bestätigt die Praxis, dass sich Führung mehr in Richtung Begleitung und Förderung von Mitarbeitern entwickle. Dies beweisen die Ergebnisse der Führungsforschung, wonach die transformationale Führung als auch die adaptive Führung von Mitarbeitern an Bedeutung in der heutigen Zeit gewinnt und die Führungskraft eine begleitende und beratende Rolle im Arbeitsalltag des Mitarbeiters einnimmt. In der Gruppendiskussion werden die Rollenbezeichnungen, wie Coach, Netzwerker und Visionär eingebracht, die eine digitale Führungskraft ausmache. Trotz der Debatte, was ein Coach an Aufgaben übernehme und wie sinnvoll die Bezeichnung Coach sei, wird dadurch die Literatur bestätigt. So decken sich die Begrifflichkeiten stellenweise mit denen, die im Kontext des transformationalen Führungsansatzes von Bass und Avolio bezeichneten Komponenten einer Führungskraft.

Eine interessante und wichtige Erkenntnis liefert die Diskussion innerhalb des Workshops, ob sich Mitarbeiter selbst führen können. Die Literatur fordert vielfach, dass Mitarbeiter im Arbeitsalltag eine Selbstorganisation benötigen. Die Grundlagen dafür liefert u.a. die adaptive Führung. Selbstorganisation wird als Voraussetzung und Erfolgsfaktor für Arbeitsformen der Zukunft, wie virtuelle Teams etc., angesehen. Die Gruppendiskussion fördert zutage, dass in der Praxis der selbstorganisierte und eigenverantwortlich tätige Mitarbeiter die Ausnahme darstellt. Das Erfahrungswissen der Teilnehmer offenbart, dass in der Praxis das Gros der Mitarbeiter eine Führung bzw. Steuerung benötigt. Der Zielzustand, eigenverantwortliche und selbstorganisierte Mitarbeiter zu erreichen, gelingt nur, wenn Führungskräfte Mitarbeiter dahin begleiten und eine Selbstorganisation fördern/entwickeln. Hierin finden die in der Forschung etablierten Ansätze ihre Bestätigung. Fiedlers Kontingenztheorie als auch die Weg-Ziel-Theorie nach House stehen für die Berücksichtigung der Mitarbeitersituation bei der Entwicklung und Übertragung von Aufgaben. Moderne Ansätze, wie die LMX-Theorie und die transaktionale Führung, mit der Formulierung von smarten Zielen, greifen den Gedanken des selbstorganisierten Mitarbeiters wieder auf und finden damit in der Praxis Anwendung. Das junge Konzept des adaptiven Leadership setzt auf der individuellen Mitarbeiterführung auf und erhält verstärkte Aufmerksamkeit, wenn es darum geht, als Führungskraft die Mitarbeiter zu ermutigen, eigene und neue Lösungswege bei Aufgabenstellungen zu gehen.

Da die Mitarbeiter nach wie vor einen starken Partner an ihrer Seite benötigen, so resümieren die Teilnehmer, bliebe eine Führungskraft trotz Digitalisierung in ihrer Rolle ein Vorgesetzter. Eine Führungskraft, die sowohl Verantwortung für Ziele (im Verantwortungsbereich) übernimmt als auch im digitalen Zeitalter Führungsstärke beweist. Ein herausragendes

Merkmal der Führung bestehe darin, die Rahmenbedingungen für Mitarbeiter zu schaffen. Führungskräfte seien verantwortlich, die Arbeits-/Rahmenbedingungen zu definieren, in deren Grenzen die Mitarbeiter flexibel und selbstständig arbeiten können. Durch diese Freiräume würden Mitarbeiter lernen, selbstorganisiert zu arbeiten. Dies deckt sich erneut mit dem Konzept der adaptiven Führung und dem Auftrag an Führungskräfte, ein geeignetes Lernumfeld zu schaffen, um Selbstorganisation zu fördern. Die Praxisvertreter bestätigen die Auffassung, dass sich Entscheidungsprozesse in Zeiten der Digitalisierung verändern. Die Entkopplung der Führungskraft von der fachlichen Expertise ist für alle Beteiligten auf Sicht der Zielzustand. Die, die bislang Entscheidungen treffen, sind zukünftig nicht (mehr) zwingend die Wissensträger mit fachlichem Know-how. Fachliche Experten werden konsultiert bzw. hinzugezogen.

Einen substanziellen Beitrag für die Forschung stellen, die durch die Praxisvertreter ermittelten, berufskritischen Führungssituationen (BKS) dar. Kapitel 2.2 zeigt bereits die Notwendigkeit der Ermittlung von BKS zur Ableitung von Kompetenzen. BKS sind Grundlage für die Erstellung der Verhaltensanker, anhand derer digitale Führungskompetenzen abgeleitet und gemessen werden können. Kompetenzprofile stellen die Basis für Mitarbeitergespräche, Entwicklungspläne und Karrierepfade im heutigen Berufsleben dar. Die Kompetenzen können somit in personalpolitischer Hinsicht genutzt werden, um die individuelle Entwicklung von Mitarbeitern in Führungsaufgaben zu organisieren und voranzutreiben.

Im Hinblick auf das Forschungsprojekt ist die Bereitstellung eines digitalen Kompetenzprofils, mit praktisch anwendbaren Verhaltensankern, von großer Bedeutung. Die im Workshop ermittelten sechs praktischen BKS mit den dazugehörigen Verhaltensweisen führen zu einer weiteren methodischen Bestätigung der bisherigen Führungskompetenzen. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass die aufgestellten Führungskompetenzen valide sind und nicht durch die Forscherin manipuliert oder beeinflusst wurde. Die Berufssituationen als auch die Verhaltensanker korrespondieren mit dem Kompetenzprofil der Forscherin. Die berufskritischen Situationen stützen und validieren das Set an Führungskompetenzen und stellen damit in Summe ein sowohl wissenschaftlich-strukturiertes/abgeleitetes als auch praxistaugliches Ergebnis dieser Forschungsarbeit dar.

Gleichzeitig finden die BKS als auch die Erkenntnisse aus den Themendiskussionen als Ergänzungen Berücksichtigung im aufgestellten Führungskompetenzprofil. Die Forscherin hat dazu im Nachgang an den Workshop einen Abgleich zwischen den sechs BKS mit den dazugehörigen Verhaltensweisen und den bislang wissenschaftlich erstellten Verhaltensankern sowie den aus den Debatten resultierenden Praxisaspekten durchgeführt (vgl. Anhang 9). Als

Resultat ergibt sich daraus ein justiertes und reichhaltig erweitertes Führungskompetenzprofil (kurz FKP) in der Version 2 (vgl. Anhang 10).

Die bislang sechs Führungskompetenzen werden durch die Praxis bestätigt. Sowohl die Kompetenzbezeichnungen als auch die Verhaltensanker erfüllen die Erwartungen der Praxisvertreter. Es braucht somit keine Formulierung einer weiteren Führungskompetenz vorgenommen zu werden.

Aufgrund der Fülle an wertvollen Beiträgen aus dem Workshop sowie den inhaltlichen Konkretisierungen aus der Praxis, wird an dieser Stelle lediglich am Beispiel einer Führungskompetenz die Integration von weiteren Verhaltensankern in das FKP veranschaulicht. Die Führungskompetenz 4 „Führen durch die Veränderung“ erfährt mit dem Erkenntnisgewinn aus den Beiträgen des BKS-Workshops sowie aus denen der Gruppendiskussion eine deutliche Anreicherung (an Verhaltensankern). So generieren sich neue Verhaltensanker aus den ermittelten BKS 1, 2, 3, 4 und 6. Kenntlich gemacht werden die Veränderungen bzw. Erweiterungen in der Tabelle mit der Kennzeichnung NEU sowie der in Klammern gesetzten Angabe, aus welcher BKS dieser Verhaltensanker resultiert (Beispiel: NEU (BKS 1)).

Tabelle 21: Erweiterung der Verhaltensanker bei Führungskompetenz 4

Führungskompetenz 4: Führen durch die Veränderung
<b>Führungskräfte ...</b>
• verstehen Veränderungen als etwas positives und kommunizieren dies auch in ihrer Rolle als Change-Agent
• motivieren Mitarbeiter, Veränderungen zu akzeptieren
• können Veränderungsprozesse anschaulich erklären
• schaffen ein Lernklima und -umfeld, so dass Veränderungen verstanden, angenommen und angegangen werden können
• ergreifen Maßnahmen, um die Veränderungen strukturiert anzugehen
• behalten stets den Überblick in Veränderungsprozessen
• akzeptieren Unsicherheiten und Risiken, die die Veränderungen mit sich bringen
• bauen Widerstände bei Mitarbeitern ab und stärken das Bewusstsein für den Wandel
• <b>NEU (BKS 2):</b> entwickeln eine Veränderungsbotschaft, die die Zielstellung klar formuliert und die Forderung an Mitarbeiter enthält („ohne Alternative“)
• <b>NEU (BKS 1):</b> sind transparent darin, was die Veränderungen mit sich bringen
• <b>NEU (BKS 1):</b> nehmen Mitarbeitern die Ängste und Bedenken vor Veränderung/Unsicherheit
• <b>NEU (BKS 2):</b> erkennen und verstehen, welche Mitarbeiter, wie und warum auf Veränderungen reagieren
• <b>NEU (BKS 2/3/4):</b> begleiten die Mitarbeiter bei der Veränderung im operativen Geschäft
• <b>NEU (BKS 6):</b> leiten entsprechende Veränderungsprozesse ein

Quelle: eigene Darstellung

Die vollständige Darstellung der Kompetenzerweiterung findet sich in Anhang 10. Dort findet sich das Führungskompetenzprofil (FKP) in der Version 2 (kurz: FKP | Version 2). Die Erweiterungen und Ergänzungen werden kenntlich gemacht und hervorgehoben.

Schlussfolgernd kann konkludiert werden, dass mit der Ermittlung der berufskritischen Führungssituationen in digitalen Arbeitswelten das bislang theoretische Führungskompetenzprofil maßgeblich angereichert, der inhaltliche Kompetenzrahmen gleichzeitig bestätigt wird. Der Workshop hat bewiesen, dass die von der Forscherin aufgestellten Führungskompetenzen zutreffend und praxistauglich sind. Damit liegt als Resultat dieser Forschung nun ein *praktisches Kompetenzprofil für Führungskräfte in digitalen Arbeitswelten* vor.

Aus dem Workshop ergibt sich jedoch noch weiterer Forschungsbedarf. Aufgrund der breiten Diskussion unter den Praxisvertretern hinsichtlich der expliziten und gesonderten Nennung einer IT-Kompetenz (im Kompetenzprofil) wird im Zuge der zweiten empirischen Forschung - der Befragung - dieses Themenfeld genauer untersucht. Dazu werden Fragen zu den unterschiedlichen Ausprägungen eines IT-Know-hows gestellt. Ferner ist das Thema der Entscheidungsprozesse und die Delegation der Entscheidungen auf Mitarbeiter zu vertiefen. Dabei spielt eine Rolle, auf wen die Entscheidungen übertragen werden. Hier braucht es eine klare Position. Ziel der tiefgehenden empirischen Forschung ist, auf Basis der Antworten, eine finale Einschätzung für den Kompetenzkatalog und das FKP vorzunehmen.

#### 4.2.3.2 Ergebnisbeitrag zu den Thesen

Die qualitative Untersuchung hat, neben der inhaltlichen Komponente, auch das Ziel, Beiträge für die diesem Untersuchungsprojekt zugrunde liegenden Hypothesen zu generieren. Hier kann zunächst festgehalten werden, dass der Workshop zu allen vier Hypothesen Erkenntnisbeiträge liefert. Eine Bewertung der Beiträge und Argumentation für und gegen die aufgestellten Forschungsthese erfolgt im Zuge der Hypothesendiskussion in Kapitel 5.

Der Workshop liefert konstruktive Beiträge zur ersten Hypothese, bei der es um die Entscheidungsprozesse und Bedeutung der hierarchischen Macht von Führungskräften geht. Die Debatte offenbart ein zunächst heterogenes und im weiteren Verlauf homogeneres Bild unter den Praxisvertretern. Grundsätzlich sei ein Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen. Kritisch wird jedoch gesehen, dass der Einbezug des Mitarbeiters (im Sinne einer partizipativen Führung, Anmerkung Forscherin) in die Entscheidungsfindung die Geschwindigkeit drossle. Dies sei in Zeiten der Digitalisierung nicht sinnvoll. Aus dem Grund

wird dann vorgeschlagen, die Entscheidungen komplett an Mitarbeiter zu delegieren. Hier wird schnell deutlich, dass die Teilnehmer dies nur dann für richtig erachten, wenn der Mitarbeiter auch die relevanten fachlichen Kompetenzen besäße. Es wird hierbei auch von Führung auf Augenhöhe gesprochen. Diese Erkenntnis findet breite Zustimmung und stellt somit einen wertvollen Beitrag für die These dar. Um hierzu einen aussagekräftigeren Einblick in die Praxis zu erhalten, wird in der folgenden Befragung der Aspekt zur Bedeutung der Hierarchie genauer untersucht. Das Thema der Hierarchie ist eng verbunden mit den Entscheidungsprozessen im Unternehmen. Hier liefert der Workshop lediglich die Aussage, dass im Zuge der Digitalisierung die Bedeutung von Hierarchie abnehme. Diese Aussage gilt es durch die Befragung zu bestätigen oder als Einzelmeinung zu widerlegen.

Bei der zweiten These geht es um die Notwendigkeit sowie die Bereitschaft von Führungskräften, sich in einer VUCA Welt den Veränderungen stets aufgeschlossen gegenüber zu stellen. Der Workshop bringt viele Nuancen und Aspekte hervor, die dafür plädieren, dass sich eine Führungskraft als Veränderer verstehen muss. In der Debatte des Workshops wird bestätigt, dass die Arbeitswelten stets komplexer werden und das Maß an Unsicherheit – für alle Beteiligte – steigt. Eine Führungskraft nimmt in diesen sich wandelnden Arbeitswelten eine entscheidende Rolle ein und müsse seine Mitarbeiter durch die Veränderungen führen. Der Fokus bei der Diskussion liegt im Wesentlichen auf der Mitarbeiterunterstützung. Dies umfasst u. a. Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, um Ängste und Unsicherheiten zu nehmen. Die Teilnehmer machen hierbei implizit deutlich, dass das Nehmen von Unsicherheiten nur möglich ist, wenn die Führungskraft „pro-Veränderung“ ist. Die Praxisvertreter stützen diese These insoweit, als dass Agilität neu zur Führung hinzukäme. Agilität sei in digitalen Arbeitswelten enorm wichtig. Sie drücke sich dadurch aus, dass Führungskräfte nicht nur passiv auf Veränderung warten, sondern diese aktiv die Veränderungen verstehen und fördern. Führungskräfte müssten immer einen Schritt voraus sein, um Veränderungen und die neuen Situationsanforderungen an Mitarbeiter kommunizieren zu können. Weiter noch, im Workshop wird eingefordert, eine Führungskraft initiiere Veränderungsprozesse und leite Maßnahmen ein. Zu vermuten ist, dass eine nicht-authentische Einstellung und Haltung von Führungskräften zu Veränderungen, den organisationalen Wandel in Unternehmen auf Dauer massiv stört bzw. blockiert. Insbesondere in anstrengenden und fordernden Veränderungsphasen wird ein solches Verhalten auffallen. Für die abschließende Diskussion dieser These braucht es eine breitere und konkretere Betrachtung der Rolle, die eine Führungskraft im Zuge des Wandels einnehme. Hierzu wird in der anschließenden Befragung der Themenkomplex aufgegriffen und konkreter gefasst.

Dass die Digitalisierung zu einer Modifikation der Rolle einer Führungskraft führt, ist Gegenstand von Hypothese drei und auch hierzu generiert die empirische Forschung mit dem Workshop sinnstiftende Beiträge.

Die Praxisvertreter tauschen sich über die vielfältigen Aufgaben einer Führungskraft aus. Es werden viele Facetten eingebracht, u.a. auch die bereits zur ersten und zweiten These genannten Beiträge, wie z. B. Ängste nehmen, Unsicherheiten reduzieren, Mitarbeiter motivieren, den Wandel anzugehen, Vertrauen aufbauen usw. In diesem Kontext entbrennt eine Diskussion um den Begriff Feel-Good-Manager, der nach Aussage der Mehrheit die Rolle der Führungskraft aufweiche. Praxisvertreter resümieren in der Debatte, dass sich Führung grundsätzlich mehr in Richtung Begleitung und Förderung von Mitarbeitern entwickle. Nichtsdestotrotz behalte die Führungskraft, trotz Digitalisierung und Organisationswandel, steuernde und leitende Funktion. Die Diskussion, dass die Digitalisierung, die Bedeutung des auf Beziehung ausgerichteten Verhaltens einer Führungskraft steigert, liefert somit einen wichtigen Beitrag zur abschließenden Thesenbewertung.

These vier baut auf These 3 auf und unterstellt, die Führungskraft übernehme zukünftig die Rolle des Coaches. Dies wird reichhaltig innerhalb des Workshops debattiert. Grundsätzlich ist durch die Praxis bestätigt, dass sich der Aufgabenbereich von Führungskräften in diesen „begleitenden“ Bereich verlagert. Die Betitelung als Coach wird jedoch kritisch diskutiert. Zudem wird konstatiert, dass die Führungskraft Vorgesetzter bleibe, die Definition als Coach irreführend sei. Folglich ist das Aufgabenfeld eines Coaches im Vergleich einer Führungskraft unklar und muss genauer erforscht werden. Aus dem Grund bedarf es in der folgenden Forschungseinheit, der Befragung, einer tiefergehenden Betrachtung der Rolle und der Aufgaben einer Führungskraft bzw. eines Coaches. Nur dann lässt sich die Hypothese abschließend bewerten.

### **4.3 Empirie II: Befragung**

Aufbauend auf die qualitative Untersuchung in Kapitel 4.2 erfolgt in diesem Kapitel die Darstellung und Interpretation der gewonnenen Ergebnisse zur durchgeführten Befragung. Die folgenden Ausführungen erfolgen mit Verweis auf Kapitel 4.1.2, in dem die Vorgehensweise und Darstellung der Primärforschung für den Workshop und Befragung im operativen Sinne dargestellt ist. Kapitel 4.3 ist wie folgt gegliedert: zunächst werden Informationen zur Ausgestaltung und Durchführung der Befragung (Kapitel 4.3.1) erläutert. Anschließend erfolgt die Auswertung der Befragungsergebnisse in Kapitel 4.3.2. Zum Abschluss des Kapitels werden die gewonnenen Ergebnisse im Hinblick auf

- a) das Forschungsfeld und
  - b) die aufgestellten Forschungshypothesen
- hin analysiert und resümiert.

#### 4.3.1 Informationen zur Durchführung der Befragung

Nachdem mittels der ersten empirischen Untersuchung aus dem theoretischen FKP ein praktisches FKP erstellt wurde, erfolgt im Zuge der Dissertationsforschung eine weitere Involvierung der Praxis. Als Forschungsmethode wurde für diese zweite Untersuchung eine Befragung ausgewählt. Diese Umfrage dient im Kern dazu, die aufgestellten Führungskompetenzen als auch das veränderte Rollenverständnis einer Führungskraft in digitalen Arbeitswelten einer erneuten und breiteren Prüfung zu unterziehen.

Zielgruppe der Befragung sind Führungskräfte des mittelständischen ERP-Marktes in Deutschland. Dieser Markt ist in Anlehnung an das kooperierende Unternehmen ausgewählt, welches ebenfalls in diesem Markt tätig ist. Der ERP-Markt des Mittelstands umfasst Partner von Microsoft, die die ERP-Lösung Dynamics (NAV und AX) vertreiben und entwickeln. In Deutschland gibt es, nach Auskunft von Microsoft, davon circa 300 Partnerunternehmen (vgl. Microsoft, 2018). Diese 300 Partnerunternehmen sind die Adressaten der Befragung und demnach wird eine Vollerhebung durchgeführt. Eine Vollerhebung ist im Hinblick auf die Aussagekraft sowohl über die Gesamtheit als auch zur Erfassung der tatsächlichen Situation jeder Stichprobe vorzuziehen (vgl. Weis/Steinmetz, 2008, S. 106 f.).

Um die relevanten Daten zu gewinnen, wird ein Erhebungsbogen mit insgesamt 20 Fragen erstellt. Der Fragebogen wird technisch mit Microsoft Forms umgesetzt und steht als Online-Befragung bereit. Bei dem Fragebogen handelt es sich um eine standardisierte Befragung, wobei die Fragen, die Abfolge der Fragen sowie die Antwortkategorien vorgegeben sind. Die Standardisierung ist bewusst gewählt, weil die Umfrage der Überprüfung der bisherigen Erkenntnisse dient. Der im Rahmen der Befragung bereitgestellte Fragebogen tangiert mehrere Themenbereiche zum Forschungsthema als auch zu den aufgestellten Forschungshypothesen, wie die folgende Tabelle zeigt:

Tabelle 22: Zusammenhang Forschungshypothese, Themenbereich und tangierte Fragen

Nr.	Themenbereich	Tangierte Fragen	Forschungshypothesen
1	Digitalisierung als Treiber zur Veränderung von Unternehmen	Fragen: 1   2   3   4   5	These: 1   2
2	Bedeutung von Führung im digitalen Wandel	Fragen: 6   7	These: 2   3
3	Rollenverständnis von Führungskräften heute/zukünftig	Fragen: 8   9   10   14   15	These: 1   2   3   4
4	Neue Kompetenzen von Führungskräften	Fragen: 11   12   13	These: 1   2

Quelle: eigene Darstellung

Die Fragen 16 bis 20 erheben die demographischen Daten der Befragten und dienen u. a. zur Überprüfung der Anforderungen. Der gesamte Fragebogen ist in Anhang 12 zu finden. Er zeigt und beschreibt den inhaltlichen und strukturellen Aufbau der Befragung. Eine Erläuterung zu den einzelnen Fragen ist in Anhang 13 zu finden. Bei geschlossenen Antwortmöglichkeiten werden Skalen verwendet, um die Merkmalswerte messbar zu machen. Aufgrund dessen, dass durch die Umfrage die persönliche Einschätzung zu Führungsthemen und -herausforderungen von Führungskräften gemessen werden soll, enthält der Fragebogen eine Abfolge von Aussagen (sogenannte Itembatterien). Diesen Aussagen kann der Befragte über eine Likert-Skala zustimmen oder widersprechen. Die Likert-Skala gilt als geeignete Skala für das Ausdrücken von Meinungen und Einstellungen und wird daher in dieser Befragung durchgängig bei allen Fragen verwendet. Für die Befragung wurde eine 5er-Skalierung gewählt. Dies umfasst die Antwortmöglichkeiten: trifft überhaupt nicht zu, trifft nicht zu, neutral, trifft zu und trifft voll und ganz zu. Korrespondierend zu den Antwortkategorien erfolgt die Skalierung: so entspricht ein größerer Wert einer höheren Zustimmung (maximal ist ein Wert von 4 möglich).

Die Erreichung der Zielgruppe erfolgt per E-Mail. Der Fragebogen wird per E-Mail mit einem betreffenden Link zu einem Online-Formular an alle o. g. ERP-Partnerunternehmen verschickt. Dies erfolgt u. a. auch mit der Bitte um interne Weiterleitung an alle Führungskräfte. Da es sich um eine anonyme Befragung handelt, ist eine Zurückverfolgung, wer welche Angaben gemacht hat, nicht möglich. Wichtiges Kriterium zur Teilnahme ist die Tätigkeit und Erfahrung als Führungskraft.

#### 4.3.2 Datenerhebung und Auswertung der Befragung

Die Befragung wird über einen Zeitraum von acht Wochen, von März bis Ende April 2019 durchgeführt. Dieser Zeitraum ist bewusst gewählt, um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu gewährleisten. Die Durchführung zu einem späteren Zeitpunkt könnte dazu führen, dass



aufgrund vieler Feiertage im Mai als auch der wenig später einsetzenden Urlaubssaison, viele Führungskräfte nicht erreichbar sind.

Bei dieser umfangreichen Erhebung erscheinen an dieser Stelle eine ausführliche Ergebnispräsentation und Auswertung nicht sinnvoll. Die gesamten Ergebnisse der Befragung sind im Anhang (vgl. Anhang 14) einzusehen. Entsprechend der in Kapitel 4.1.3 operationalisierten Vorgehensweise, werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der Befragung in einer ergebnisorientierten Zusammenfassung vorgestellt. Dies erscheint der Forscherin, im Hinblick auf die Forschung und der Hypothesen sowie auch zur Ermittlung einer *realitätsgetreuen Tendenz* als am geeignetsten. In Analogie zu Kapitel 4.2.3 können die Ergebnisse sowohl bestätigende als auch neue Erkenntnisse enthalten. Weiterhin sind solche Aussagen Bestandteil der ergebnisorientierten Zusammenfassung, die Annahmen sowie Ergebnisse (aus der Theorie und nun erweitert um die des Workshops) widerrufen. Bei der Aufbereitung der Ergebnisse wird vom Allgemeinen zum Speziellen vorgegangen. Zunächst werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmen betrachtet, bevor der Fokus sich stärker auf Führung und sich schließlich auf die zukünftige Rolle der Führungskraft richtet. Abschließend werden konkrete Kompetenzen einer digitalen Führungskraft hinterfragt.

Bei der Auswertung der empirischen Erhebungsdaten wurde festgestellt, dass zumeist marginale Abweichungen als auch keine signifikant ausgeprägten Korrelationen (zweiseitige Korrelationsanalyse nach Pearson) zwischen Geschlechtern, Positionsrang und Alter sowie den Aussagen bestehen. Demzufolge werden diese nicht als gesondert interpretations- und darstellungswürdig im Hinblick auf das Forschungsthema angesehen.

Dennoch lässt sich daraus eine wichtige Erkenntnis für diese Forschungsarbeit ziehen: Die folgenden *Ergebnisse spiegeln ein allgemeines und gemeinsam getragenes Meinungsbild der befragten Führungskräfte* wider. Unabhängig von den Merkmalen der Befragten (wie z. B. Alter, Geschlecht und Führungserfahrung) erfolgt eine somit überwiegend gleichgerichtete Einschätzung zu Herausforderungen und Neuerungen im Bereich der digitalen Führung.

Ein für die Forscherin in diesem Zusammenhang wichtiger, hervorzuhebender Aspekt ist der Folgende: Die in dieser Forschung entwickelten Führungskompetenzen erheben den Anspruch, auf Führungskräfte der obersten Führungsebene zugeschnitten zu sein. Konträr zum Workshop, bei dem nur Mitglieder der FE 1 anwesend waren, haben bei der Befragung auch Führungskräfte teilgenommen, die der ersten oder mittleren Führungsebene angehören.

Um aussagekräftige und valide Ergebnisse zu erhalten, bedarf es bei der Datenanalyse und Auswertung einer Datenbereinigung. So sind die Antworten der Teilnehmergruppe mit dem

Status Teamleiter herausgefiltert und gelöscht werden. Teamleiter gehören nicht zur Führungsebene 1 und sehen sich im Mittelmanagement anderen Aufgaben ausgesetzt als das höhere bzw. oberste Management. Aus diesem Grund nimmt die Forscherin nach Eliminierung bzw. Bereinigung der Datensätze eine erneute Querbetrachtung der Ergebnisse vor. Dabei kommt diese zu der Erkenntnis, dass marginale bis keine Änderungen bei den Aussagen feststellbar sind. Es handelt sich, wie bereits erwähnt, um ein allgemeines und gemeinsam getragenes Meinungsbild und der Erkenntnisgewinn der vorgestellten Ergebnisse bleibt erhalten. So erfolgt keine differenzierte Ergebnisvorstellung.

Bei der Darstellung werden folglich entweder die Verhältniszahlen und/oder die Mittelwerte (im Folgenden: MW) verwendet, um zu aussagekräftigen Aussagen und Erkenntnissen in Bezug auf die Ermittlung von relevanten Führungskompetenzen zu kommen. Dazu werden die Kennzahlen und die Angabe der Frage in Klammern angegeben.

167 Führungskräfte aus der definierten Zielgruppe, dem ERP-Partnermarkt von Microsoft Dynamics (NAV und AX) in Deutschland, nahmen an der Befragung teil. Diese Rücklaufquote von 56% zeigt, dass großes Interesse an dem Thema besteht. Es wurden die richtigen Adressaten erreicht, denn alle Befragten geben an, Führungskraft zu sein. Bei den Teilnehmern handelt es sich überwiegend um Geschäftsführer/innen (40,1 %) und Bereichsleiter (36,5 %, Frage 19). Die Befragten verfügen überwiegend über eine Führungserfahrung von 16 bis 20 Jahren (46,7 %, Frage 20) oder mehr als 20 Jahren (20,4 %). Das Gros der Teilnehmer ist zwischen 41 und 50 Jahre alt (42,5 %, Frage 17) sowie 61,1 % der Teilnehmer sind männlich (Frage 16). Die Befragung fokussiert im ersten Teil auf die Implikationen der Digitalisierung auf die Unternehmen. Dabei werden verschiedene Bereiche und Facetten eines Unternehmens hinterfragt. Die folgende Abbildung veranschaulicht das sehr deutliche und homogen gelagerte Meinungsbild der Befragten: Bei der Analyse dieser Ergebnisse ist offensichtlich, dass die Praxis die Digitalisierung als grundlegenden Veränderer der Unternehmen auffasst (über 97 % | Frage 1.1). Bei den Aussagen, auf welche Bereiche die Digitalisierung Einfluss nimmt, reagieren die befragten Führungskräfte ähnlich deutlich.

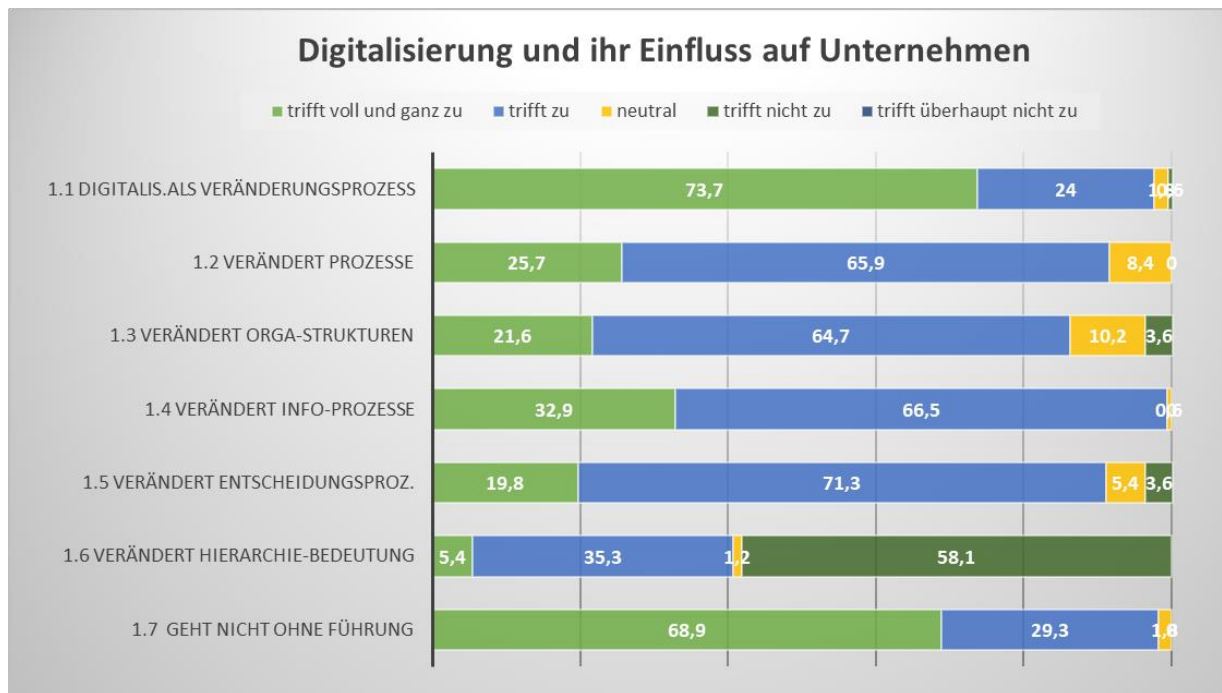


Abbildung 14: Befragungsergebnisse zu Implikationen der Digitalisierung auf Organisationen

Quelle: eigene Darstellung

Demnach sind Prozesse bzw. Abläufe, die Organisationsstrukturen sowie die Informationsprozesse von einer Veränderung betroffen. Auffällig ist, dass die Befragten, davon ausgehen, dass die Entscheidungsprozesse in jedem Fall einen Wandel erfahren, wohingegen sich die Hälfte der Teilnehmer dafür ausspricht, dass die Bedeutung von Hierarchie durch Digitalisierung nicht abnehme (58,1 % | Frage 1.6). Letzteres überrascht, denn wenn sich Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse verändern, so müsste dies erwartungsgemäß auch eine gleichgerichtete Veränderung bei der Hierarchie bewirken. Offensichtlich ist, dass wiederum die Mehrheit der Praktiker (~ 98 % | Frage 1.7) der Auffassung sind, dass die digitale Transformation nicht ohne Führung funktioniert. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Führungskräfte ihre hierarchische Position auch weiterhin nutzen wollen. Eine Annahme könnte sein, dass die hierarchische Positionsmacht vermehrt dazu genutzt werden kann, um Rahmenbedingungen, z. B. für Entscheidungen ihrer Mitarbeiter zu treffen/zu schaffen. Dies korrespondiert mit der grundsätzlichen Verpflichtung von Führungskräften, aufgrund der steigenden Unsicherheit mehr Rahmenbedingungen und Transparenz für Mitarbeiter und Teams zu schaffen. Die Agilität und Flexibilität der Mitarbeiter und innerhalb eines Teams werden dadurch erhöht und erzeugen ein partizipatives und produktives Arbeitsklima. Auf die Fragen hin, wie sich die digitale Transformation im Unternehmen umsetzen lasse, wird der bereits im Workshop (vgl. Kapitel 4.2.2) genannte Chief Digital Officer (kurz CDO) als Rolle

aufgegriffen. Alle Befragten geben an, dass ihnen die Rolle bekannt sei. Auch die Wichtigkeit der Rolle und Aufgabenstellung im Digitalisierungsprozess wird im Zuge der Umfrage eindeutig durch die Zielgruppe bestätigt. 96 % sprechen sich dafür aus, einen CDO im Unternehmen einzusetzen zu wollen (Frage 3.3), allerdings hat noch keiner der Teilnehmer einen CDO im Unternehmen eingestellt (Frage 4). Dieses Resultat macht deutlich, dass die Unternehmen zwar die Relevanz der Digitalisierung erkannt, aber die notwendigen Schritte noch nicht eingeleitet haben. Weiterhin plädieren die Befragten für einen intern besetzten CDO (Frage 3.4). Nur 7 % plädieren dafür, einen extern gewonnenen CDO einzustellen (Frage 3.3). Der Mittelstand präferiert in der Regel ein organisches Wachstum. Demnach kann die Einstellung, den CDO aus den eigenen Reihen zu rekrutieren, als „typisch Mittelstand“ bezeichnet werden. Ferner kann dies als Spiegel der Zielgruppe interpretiert werden. Eine interessante Facette ergibt sich aus der Frage 3.7 „Der CDO kümmere sich (...) um die Transformation der Führung im Unternehmen“. Das Meinungsbild ist nicht eindeutig und doch spricht sich mehr als die Hälfte (etwa 63 %) dafür aus, dass ein CDO auch die Veränderung der Führung zu verantworten habe. Die Befragten, allesamt Führungskräfte, sehen somit die Aufgabe, die Veränderung der Führung durchzuführen nicht in ihrem eigenen Verantwortungsbereich. Dieses Meinungsbild überrascht. Ein CDO wird grundsätzlich als dauerhafte Rolle im Unternehmen verstanden (Frage 3.10). Dennoch erreicht man durch die Schaffung der CDO-Rolle noch keinen Endzustand für die digitale Transformation. Stattdessen bleibt es die dauerhafte Kernaufgabe von Unternehmer bzw. Geschäftsführung. Dies deckt sich mit dem Meinungsbild, welche Unternehmensrollen für die Umsetzung der digitalen Transformation verantwortlich sind. Die Befragung bescheinigt, dass die Geschäftsführung als auch die Führungskräfte als die wichtigsten Personen registriert werden.

*Tabelle 23: Befragungsergebnis: Verantwortliche Rollen in der digitalen Transformation im Unternehmen*

Rangfolge	Rollenbezeichnung
1	Geschäftsführung / Inhaber / Vorstand
2	Führungskräfte / leitende Angestellte
3	Chief Digital Officer (CDO)
4	IT-Leiter
5	Personaler /HR-Verantwortliche
6	Mitarbeiter

*Quelle: eigene Darstellung*

Auf dem dritten Platz rangiert der CDO. Das Befragungsergebnis, dass keines der Unternehmen heute einen CDO hat, lässt die Schlussfolgerung zu, dass bei Vorhandensein eines CDO ein solcher mit der Führungskraft gleichauf läge (dargestelltes Ranking, siehe Tabelle). Ein neues und wichtiges Ergebnis der Befragung ist, dass sich die Führung im Wandel befindet, allerdings keineswegs an Bedeutung einbüßt (Frage 6.5). Dieses Resultat korrespondiert mit dem zuvor genannten Hierarchiedanken (Frage 1.6). Weiter noch, die Befragten attestieren, dass Führung „die“ essenzielle Funktion im digitalen Wandel darstellt, um durch die Veränderung zu führen (86 %, Frage 6.2). Dies wird bekräftigt, indem sich nahezu alle Führungskräfte als Verantwortliche der Veränderung sehen (Frage 7.2). Sie sind sich ihrer Bedeutung im Digitalisierungsprozess und gegenüber ihren Mitarbeitern bewusst. Das Resultat überrascht, insbesondere bei der erneuten Betrachtung der Einschätzung, der CDO sei für den Change der Führung zuständig. Die Verantwortung für den digitalen Change will getragen werden, nicht jedoch der Change im Bereich der Führung.

Aufgrund der neuen Arbeitswelten und technologischen Möglichkeiten nimmt die notwendige Führungsstärke zu (83 % | Frage 6.8). Speziell ist bei den flexiblen Arbeitsformen (d. h. flexible Arbeitszeitmodelle und ortsunabhängiges Arbeiten) die Stärke einer Führungskraft mehr denn je gefordert (Frage 13.5). Die Verantwortung, die eigenen Mitarbeiter vor der Entgrenzung der Arbeit zu schützen, wird anerkannt und angenommen. Mitarbeiter zu unterstützen und zu betreuen, nimmt einen größeren Raum ein. Es braucht Zeit in der Beziehungspflege zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, für den offenen Umgang mit Ängsten und Sorgen, die die Digitalisierungstechnologien hervorbringen (Frage 13.3). Weiterhin werden Entscheidungsbefugnisse zukünftig verstärkt auf Mitarbeiter übertragen, die die entsprechende fachliche Expertise besitzen (66 % | Frage 6.10) - so beziehen die Befragten eindeutig Stellung. Eine Führungskraft definiert sich künftig über andere Kompetenzen. Durch die Aufgabenübertragung im Zuge der Delegation der Entscheidung kommt es zwar zu einer Entlastung der Führungskraft, dies setzt jedoch ein Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter voraus und fordert eine Verselbstständigung der Mitarbeiter ein. Neue Generationen, wie die Forschung bislang zeigen konnte, wünschen sich diesen flexiblen Zustand und Freiraum. Grundsätzlich ist die Verselbstständigung nur erreichbar, wenn die Mitarbeiter entsprechend darauf vorbereitet und hin entwickelt werden. Für digitale Führungskräfte ergeben sich dadurch neue Aufgabenstellungen. So wandle sich das Kontrollverhalten von Führungskräften von der Ergebnis- zur Prozesskontrolle. Diese Meinung teilen etwa 42 % der Führungskräfte, wohingegen annähernd 55 % eine neutrale Position dazu einnehmen. Vor dem Hintergrund der Führungsforschung, ist die Ergebniskontrolle bei der

Formulierung von SMART-Zielen sinnvoll. Um Menschen jedoch an die Verselbstständigung heranzuführen, braucht es mehr Begleitung im Prozess. In der Befragung stellt sich keine einhellige Meinung und klare Position hinsichtlich der Kontrollaufgabe von Führungskräften ein. Dies ist an sich nicht problematisch, lässt es doch den Schluss zu, dass die Transformation bei den Führungskräften bereits eingesetzt hat. Die Teilnehmer befinden sich vermutlich in verschiedenen Phasen der Veränderung und darum ergeben sich unterschiedliche Haltungen zur Kontrollaufgabe von Führungskräften. Um den Entwicklungsbedarf von Führungskräften hin zu digitalen Führungskräften zu ermitteln, wird zudem nach dem heutigen Rollenverständnis gefragt. Hierbei offenbart sich ein ähnlich gelagertes Bild wie zuvor. Hervorstechend ist, dass sich Führungskräfte bereits heute schon nicht (mehr) als alleinige Entscheider sehen (61,5 % | Frage 7.6). Es ist davon auszugehen, dass Vorgesetzte heute Mitarbeiter mit in die Entscheidungsprozesse einbeziehen und/oder Entscheidungsbefugnisse auf fähige Mitarbeiter übertragen. Dennoch verstehen sich Führungskräfte als Kontrollinstanz, die Ergebnisse und Zielsetzungen für den eigenen Verantwortungsbereich überprüfen. Dieses Ergebnis überrascht nicht, so bleibt es gemäß Literatur und empirischer Erhebung die Kernaufgabe einer Führungskraft, einen Fachbereich zu verantworten und Ziele zu erreichen. Der zuvor angesprochene Auftrag von Führungskräften, Mitarbeiter zu entwickeln, findet in den Fragen 7.8 und 7.9 Ausdruck. So nehmen Vorgesetzte heute bereits ihren Entwicklungsauftrag wahr, um die Selbstorganisation der Mitarbeiter voranzutreiben und um diese zu Leistungsträgern zu entwickeln. Die teilnehmenden Führungskräfte bejahen mit diesen Einschätzungen deutlich, dass sich ihre Aufgaben und Rollen verändern. Wie sich die Rolle von Führungskräften ändert bzw. welche Schwerpunkte die Führung ausmacht, wird an den folgenden Antworten und Positionen deutlich: Zunächst sticht als wichtiges Ergebnis hervor, dass die Ära des fachlichen Vorgesetzten ausgedient hat. Eine Führungskraft definiert sich in Zukunft, gemäß der Umfrageergebnisse, immer weniger als fachlicher Experte im eigenen Verantwortungsbereich. Dies manifestiert sich in der Einschätzung der fachlichen Expertise heute und zukünftig (siehe nachfolgende Abbildung).

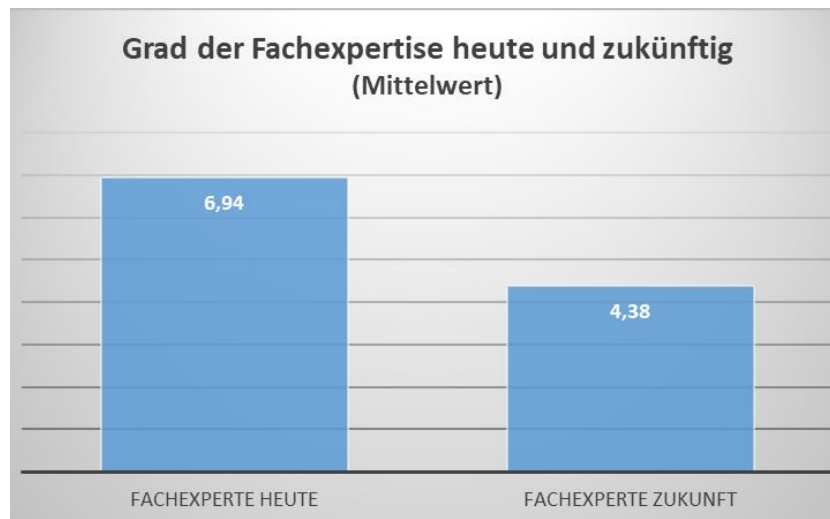


Abbildung 15: Befragungsergebnis: Bedeutungsanteil der Fachexpertise bei der Führungskraft

Quelle: eigene Darstellung

Während die Führungskräfte ihre fachliche Expertise heute (auf einer Skala von 0 bis 10) durchschnittlich mit einem Mittelwert von 6,94 (im Folgenden: MW) bewerten, gehen ebendiese davon aus, in Zukunft nur noch eine fachliche Expertise von 4,38 (MW) zu besitzen/benötigen (Frage 14 und Frage 15). Das Ergebnis zur fachlichen Expertise in Summe lässt den Schluss zu, dass die Übernahme einer Führungsaufgabe nicht nur theoretisch, sondern damit auch praktisch völlig vom fachlichen Background einer Führungskraft zu entkoppeln ist. Dies korrespondiert mit der Aussage der Befragten (Frage 6.7), die fachliche Expertise verliere im Kontext der digitalen Führung stets mehr an Bedeutung. Ein sehr deutliches Ergebnis, welches die Frage aufwirft, wofür eine Führungskraft in Zukunft steht. Die Frage wird von den Befragten beantwortet, denn im Zuge der Erhebung treten vier Rollen in den Fokus. Der Berater, der Coach, der Zuhörer sowie der Netzwerker sind die meist genannten Rollen, die eine Führungskraft zukünftig in sich vereinen wird (Frage 8). Die traditionellen Rollenbilder, wie Verantwortungsträger und Entscheider fallen dagegen weit ab. Diese Einordnung gewährt einen ersten Einblick in das Meinungsbild. So skizzieren die vier genannten Rollen die Verlagerung der Erwartungen an eine Führungsrolle im digitalen Zeitalter. Der Vorgesetzte übernimmt mal die Rolle des Beraters, der in den Arbeitsprozessen Mitarbeiter fachlich berät und unterstützt. Ein anderes Mal ist die Führungskraft mehr Coach und begleitet die eigenen Mitarbeiter überfachlich und treibt deren individuelle Entwicklung voran. In Zeiten der Digitalisierung und Unsicherheit hat er als Zuhörer ein Gehör für Ängste und Sorgen. In der Rolle als Netzwerker stellt die Führungskraft sein eigenes Netzwerk zur Verfügung und bringt Mitarbeitern mit Experten zusammen. Im zweiten Schritt wurden die Befragten gebeten, diese

Rollenbilder entsprechend ihrer zukünftigen Bedeutung in eine Rangfolge zu bringen (Frage 9). Die Antworten liefern stellenweise ein überraschendes und korrigierendes Bild.

Tabelle 24: Befragungsergebnis: Rangfolge der Rollen einer Führungskraft im digitalen Zeitalter

Rang	Rollenbezeichnung	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
1	<b>Berater</b> (Führungskraft übernimmt die fachliche Beratung der Mitarbeiter)	50,9 %	47,9 %	1,2 %				
2	<b>Coach</b> (Führungskraft begleitet Mitarbeiter bei überfachlichen Themen und gibt Impulse/ Feedback)	48,5 %	38,9 %	9 %	0,6 %			3 %
3	<b>Verantwortungsträger</b> (Führungskraft trägt die Verantwortung für den zuordneten Fachbereich)	0,6 %	6 %	56,2 %	15,6 %	3,6 %	4,8 %	13,2 %
4	<b>Netzwerker</b> (Führungskraft stellt seinen Mitarbeitern das eigene Netzwerk an Kontakten und Experten zur Verfügung)			15,6 %	58,1 %	19,8 %	4,8 %	1,7 %
5	<b>Trainer</b> (Führungskraft führt Schulungen zu verschiedenen Inhalten durch)			1,2 %	6,6 %	57,5 %	27,5 %	7,2 %
6	<b>Entscheider</b> (Führungskraft trifft die Entscheidungen im Verantwortungsbereich)		5,4 %	3 %	17,4 %	14,4 %	40,7 %	19,1 %
7	<b>Zuhörer</b> (Führungskraft ist einem Mitarbeiter ein Zuhörer, z. B. bei Problemen)		1,8 %	13,8 %	1,7 %	4,7 %	22,2 %	55,8 %

Quelle: eigene Darstellung

Beim Berater und Coach teilt sich das Stimmungsbild nicht eindeutig auf. Mit einer leicht stärkeren Tendenz zum Berater nimmt dieser den ersten Platz im Ranking ein. Dicht gefolgt vom Coach. Die Ergebnisse in der Tabelle zeigen, dass annähernd zu je circa 50 % der Befragten den Berater und den Coach auf Platz 1 oder 2 wählen. Auf dem dritten Platz wird die Rolle des Verantwortungsträgers gelistet. Der Netzwerker belegt Platz vier und steht damit grundsätzlich, was die Relevanz dieser Rolle betrifft, im Einklang mit den Aussagen im Workshop. Überraschendes Resultat, der noch zuvor stark hervorstechende „Zuhörer“ rangiert auf dem letzten Platz. Aus welchem Grund diese Rolle im Ranking eine derartig schlechte Position einnimmt, lässt sich nur vermuten. Eine mögliche Erklärung kann in der folgenden Argumentation gefunden werden: Der Zuhörer ist im Kern „nur“ Gesprächspartner, d. h. die Führungskraft hört dem Mitarbeiter aktiv zu. Mehr nicht. Ein Berater und Coach sind dagegen handlungsorientierte Rollen. Diese führen einen Menschen über Impulse und/oder Feedback in eine Aktion bzw. Handlung. Damit dies gelingen kann, ist eine Zuhörerkompetenz ebenfalls erforderlich. Im Arbeitskontext ist jedoch die Interaktion entscheidend und aus dem Grund kann argumentiert werden, dass die Zuhörerrolle zwar notwendig, aber nicht handlungs- und ergebnisorientiert ist. Auf Basis der Workshop-Ergebnisse wird das Profil des Coaches im Zuge der Befragung genauer unter die Lupe genommen. Zur Überprüfung des Rollenverständnisses



eines Coaches, werden die Befragten gebeten, die zutreffenden Eigenschaften eines Coaches zu benennen (Frage 10). Die folgenden Attribute werden am häufigsten ausgewählt:

- Ein Coach ist lösungs-, prozess- und bedarfsorientiert.
- Ein Coach arbeitet auf Basis der Freiwilligkeit.
- Ein Coach benötigt ein Vertrauensverhältnis zum Mitarbeiter.

Mit größerem Abstand folgen die weiteren Attribute:

- Ein Coach ergreift Partei für die Person/den Mitarbeiter.
- Ein Coach benennt und beseitigt Schwächen/Fehler, gemeinsam mit dem Mitarbeiter.
- Ein Coach bezieht Position und gibt Feedback.

Das Bild, welches sich aus der Auswahl der Eigenschaften ergibt, zeichnet ein angemessenes und richtiges Verständnis zum Aufgabenprofil eines Coaches. Weiterhin ist keiner der Befragten in die Falle getappt und hat ein bewusst falsch eingefügtes Attribut ausgewählt („Der Coach arbeitet ziel- und ergebnisorientiert“). Die Attribute, mit denen die Teilnehmer den Coach umschreiben, lassen die Schlussfolgerung zu, dass die befragten Führungskräfte ein richtiges Grundverständnis zur Rolle eines Coaches besitzen und die Position im Zusammenspiel mit Mitarbeitern richtig interpretieren.

Im letzten Teil der Befragung werden die neuen und von der Forscherin aufgestellten, erweiterten Kompetenzen einer digitalen Führungskraft einer Prüfung unterzogen. Hierbei fällt auf, dass alle Fähigkeiten und Kompetenzen als zutreffend und angemessen bestätigt werden.

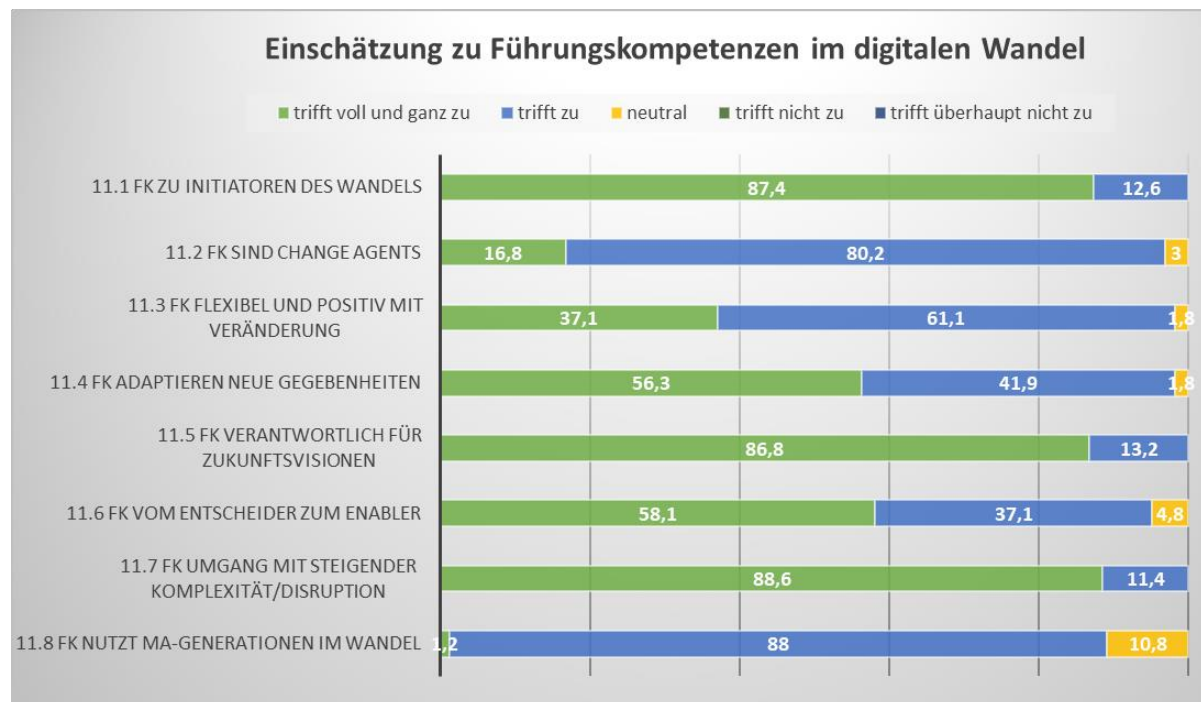


Abbildung 16: Befragungsergebnis: Führungskompetenzen im digitalen Wandel

Quelle: eigene Darstellung

Im Speziellen treten die folgenden beiden Aspekte hervor: Zum Ersten wird zweifelsohne die Führungskraft zum Initiator des Wandels im eigenen Verantwortungsbereich (100% | MW: 3,87 | Frage 11.1) und als Betreiber des Wandels bezeichnet (97% | MW: 3,14 | Frage 11.2). Zum Zweiten werden die Fähigkeit, mit Komplexität und sich plötzlich wandelnden Situationen umgehen zu können (100% | MW 3,89 | Frage 11.7) sowie die Verantwortlichkeit, aus den sich neu einstellenden Gegebenheiten attraktive Zukunftsvisionen zu entwickeln (98,2% | MW: 3,87 | Frage 11.5) als sehr wichtig eingeschätzt. Der Zuspruch aus diesen Meinungsbildern kann als Bestätigung für die Kompetenzerweiterungen gesehen werden.

Eine im Workshop entstandene Debatte zur Definition einer IT-Kompetenz, wird in der Befragung ebenfalls aufgegriffen. Da die Diskussion nicht hinreichend im Workshop geführt und abschließend geklärt werden konnte, wird die quantitative Untersuchung dazu genutzt, Klarheit zu schaffen. Zur Diskussion steht die Ansicht, inwieweit eine Führungskraft selbst das entsprechende IT-Know-how besitzen muss, um als IT-kompetent angesehen zu werden. Es geht um die Frage, ob das Verstehen ausreicht oder ob ein aktives Bedienen und Anwenden von IT-Tools als notwendig angesehen wird. Die Daten der Befragung ergeben ein zunächst überraschendes Ergebnis: Die Werte bestätigen, dass das Verständnis zu den technologischen Möglichkeiten bei Führungskräften vorhanden sein muss (MW: 3,71 | Frage 12.1). Fehlendes technisches Know-how führe bei 60 % der Befragten zu einem Glaubwürdigkeitsproblem gegenüber den Mitarbeitern. 40 % dagegen widersprechen dieser Aussage (MW: 2,13 | Frage 12.7). Bei der genaueren Betrachtung, was unter einer IT-Kompetenz subsumiert werden kann, ergibt sich schnell eine Deutlichkeit: So wird für die IT-Kompetenz von der Mehrheit der Befragten nicht erwartet, dass eine Führungskraft die technischen Werkzeuge und digitalen Tools (z. B. Social Media) selbst anwenden und bedienen kann (MW: 0,96 | Frage 12.4). Es wird dagegen erwartet, dass eine Führungskraft weiß, wer der (IT-)Experte ist. Die Nutzung und Bereitstellung des Kontaktnetzwerks an Mitarbeiter wird als wesentliche Kompetenz bei Führungskräften erachtet. Damit wird die Führungskraft zum Enabler (MW 3,53 | Frage 11.6), bringt Menschen zusammen und eröffnet damit auch den eigenen Mitarbeitern neue Wege zur Lösungsfindung. Für das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist der Mehrheit wichtig und förderlich, als Führungskraft transparent darin zu sein, welches IT-Know-how man selbst besitzt.

In Zeiten der Digitalisierung wird eine Führungskraft somit nicht mehr an der Fachkompetenz gemessen. Stattdessen stehen Kompetenzen im Vordergrund, die darauf abzielen, Veränderungen zu erkennen, zu adaptieren und attraktive Arbeitsumgebungen für die

Mitarbeiter zu schaffen und solche mit den Mitarbeitern zu gestalten. In diesem Kontext sehen sich Führungskräfte als wichtige Position zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern.

#### 4.3.3 Interpretation und Relevanz der Ergebnisse im Forschungskontext

Synchron zur Vorgehensweise in Kapitel 4.2.3, wird in den folgenden Unterkapiteln die Relevanz der gewonnenen Ergebnisse aus der empirischen Forschung für den Forschungskontext herausgearbeitet. Im nachfolgenden Unterkapitel (Kapitel 4.3.3.1) erfolgt zunächst eine Einordnung der Erhebungsergebnisse in das Forschungsfeld der Dissertation. Dabei werden die gewonnenen Erkenntnisse in die bisherigen inhaltlichen Ergebnisse integriert. Im zweiten Teil des Kapitels werden die Forschungsergebnisse im Hinblick auf die aufgestellten Forschungshypothesen analysiert und interpretiert. Hier werden die einzelnen Ergebnisbeiträge zu den Hypothesen genauer betrachtet (Kapitel 4.3.2).

##### 4.3.3.1 Ergebnisse für das Forschungsfeld

Nachdem die qualitative Forschung in Kapitel 4.2 wichtige Untersuchungsergebnisse aus der Praxis geliefert hat, nimmt auch die durchgeführte Befragung relevanten Einfluss auf das Forschungsfeld und die sechs entwickelten Führungskompetenzen. Diese werden im Folgenden bewiesen und veranschaulicht. Die Befragung bestätigt ebenfalls die bisherige Annahme aus Literatur und Workshop, wonach sich die Führung unter dem Einfluss der Digitalisierung verändert. Die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen verlangen nach einer Führungskraft, die die Mitarbeiter im und durch den Transformationsprozess führt und begleitet. Ferner bestätigt sich auch mit der Umfrage die bereits in Kapitel 4.2.3.1 geforderte und erhöhte Führungsstärke von Vorgesetzten. Die Unsicherheiten, die mit der Digitalisierung auftreten, sind das Resultat daraus, dass Menschen die (persönlichen) Folgen der digitalen Transformation nicht abschätzen können. Es entstehen Ängste und Widerstände, die zum festen Bestandteil und Thema einer Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung werden. Die mit der Technologie einhergehenden Möglichkeiten, wie neue Arbeitsumgebungen und flexible Arbeitsformen, fordern eine neue Führung ein: eine auf Vertrauen basierte und Selbstorganisation ausgelegte Führung. Diese Ergebnisse korrespondieren mit den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Führungsforschung. So braucht es eine etablierte und vertrauensbasierte Führungsdyade (Begriff in Anlehnung an die LMX-Theorie), um Veränderungen gemeinsam begegnen zu können. Diese Art von Beziehung entsteht u.a. durch authentisches Führungsverhalten (im Sinne der authentischen Führungstheorie) und einem Umgang auf Augenhöhe. Ferner ist gemäß der adaptiven Führung, der Mitarbeiter vom

Vorgesetzten zu ermutigen, sich Herausforderungen selbst zu stellen und als Resultat von Lernprozessen, erfolgreich Veränderungen zu durchlaufen.

Daraus lassen sich bereits erste Erkenntnisse für die neuen erforderlichen Führungskompetenzen ziehen und schlussfolgern. Die Relevanz einer Führungskraft bleibt erhalten, setzt jedoch neue bzw. erweiterte inhaltliche Aufgabenschwerpunkte. Ausgehend von der transformationalen und der adaptiven Führung in der wissenschaftlichen Führungsforschung, bestätigt die Umfrage mehr als deutlich, dass die Digitalisierung zu einer anders gelagerten Führungsrolle führt. Dies deckt sich mit den im Workshop geäußerten Veränderungen der Anteile einer Führungskraft. Die Führungskraft durchlebt ebenfalls eine Transformation: Vom fachlichen Vorgesetzten hin zum Vorgesetzten, der situativ, mal stärker als (fachlicher) Berater oder als (überfachlicher) Coach die eigenen Mitarbeiter führt. Den Mitarbeiter individuell zu begleiten und zu fördern, sodass sich dieser verstärkt selbstorganisiert seinen Aufgaben widmen kann, das ist die neue Zielstellung in der Führung. Um als Mitarbeiter in komplexen und digitalen Arbeitswelten Entscheidungen in angemessener Zeit zu treffen und Arbeitsabläufe zügig zu durchlaufen, gewinnt die Beratung und Begleitung durch die Führungskraft enorm an Relevanz. Die Führungskraft wird ferner zum Netzwerker (Enabler), um den Mitarbeiter beim Zugriff auf Expertenwissen behilflich zu sein, sowie um Kontakte zwischen Mitarbeitern und Spezialisten herzustellen. Die Rolle des Enablers gewinnt in der Führungsrolle an Bedeutung.

Für die entwickelten Führungskompetenzen haben die aus der zweiten Erhebung gewonnenen Erkenntnisse große Bedeutung. Ausgehend vom bislang (weiter)entwickelten FKP | Version 2 (vgl. Anhang 10) nehmen die Aussagen und Meinungen der befragten Führungskräfte ebenfalls Einfluss auf die einzelnen Führungskompetenzen. Die zuvor angesprochene Förderung der Selbstorganisation durch die Führungskraft erlangt nun mit der Befragung die finale inhaltliche Bestätigung und einen festen Platz innerhalb der Führungskompetenz 2 „Mitarbeiterentwicklung und individuelle Förderung“.

Die Befragung hat die Wichtigkeit attestiert, dass den aus der Digitalisierung resultierenden Sorgen und Ängsten bei Mitarbeitern entsprechend Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Für Menschen sind die Folgen und Konsequenzen der Digitalisierung heute nicht abschätzbar. Auch Führungskräfte können die Auswirkungen, die die digitale Transformation mit sich bringt, noch nicht ein- bzw. abschätzen. Aus dem Grund ist es aus Führungssicht von großer Bedeutung, bei aller Unsicherheit Vertrauen zu schaffen. Das kann nur gelingen, wenn eine Führungskraft Orientierung bietet und Sicherheit gibt. Die Befragung hebt hervor, als Führungskraft keine falsche Sicherheit zu erzeugen. Führungskräfte müssen demnach transparent darin sein, dass auch sie selbst vom Risiko und von der Veränderung der Digitalisie-

nung betroffen sind. Dazu gehört auch die Offenheit, welche fachlichen Defizite die Führungskraft bezüglich IT und Digitalisierung selbst hat. Die Offenheit, das Geben von Orientierung sowie das Schaffen von Vertrauen in unsicheren Zeiten korrespondiert mit den wissenschaftlichen Führungskonzepten der adaptiven und authentischen Führung. Diese Erkenntnisse generieren einen wichtigen Beitrag zum Kompetenzprofil und finden ihre Berücksichtigung u.a. in Führungskompetenz 3 „Vorbildfunktion und Vertrauen aufbauen“ mit drei neuen Verhaltensankern. Diese neuen, hinzugefügten Verhaltensanker werden mit der Bezeichnung NEU (BEF) kenntlich gemacht. Der Zusatz BEF steht für Befragung.

Tabelle 25: Erweiterung der Verhaltensanker bei Führungskompetenz 3 durch die Befragung

Führungskompetenz 3: Vorbildfunktion und Vertrauen aufbauen
<b>Führungskräfte ...</b>
• bauen individuelle Beziehungen zu Mitarbeitern auf
• pflegen einen respektvollen Umgang mit allen Menschen
• können die Mitarbeiter entsprechend ihrer Sozialisation wertschätzen
• sind wertschätzend in ihrem Verhalten
• sind authentisch in ihrem Verhalten und bringen in der Führung Worte und Taten in Einklang
• wenden die eigenen Werte und Überzeugen an
• reflektieren laufend ihr eigenes Verhalten
• übernehmen Verantwortung für ihr Handeln
• intervenieren und appellieren an den Mitarbeiter, dass das Vertrauen beidseitig ist
• schenken den Mitarbeitern Vertrauen
• sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter und halten sich an gemeinsam aufgestellte Rahmenbedingungen
• <b>NEU (BEF):</b> geben den Mitarbeitern Sicherheit und Orientierung
• <b>NEU (BEF):</b> sind transparent darin, dass auch sie als Führungskraft von Risiko und Veränderung der Digitalisierung betroffen sind
• <b>NEU (BEF):</b> sind transparent darin, wenn/dass eigenes fachliches Defizit bezüglich IT/Digitalisierung besteht. Zeigen offen, was sie wissen und was nicht

Quelle: eigene Darstellung

Die quantitative Forschung bestätigt sowohl die Aussage der Literaturlauswertung als auch die des Workshops zum Thema generationsübergreifende Führung. Die Digitalisierung stellt neue Herausforderungen an alle Mitarbeiter. Heutige Teams in Unternehmen sind zumeist ein Querschnitt der Mitarbeitergenerationen im Unternehmen und Führungskräfte müssen dieser Heterogenität bei Organisationsveränderungen Rechnung tragen. Aus dem Grund kommt es zu einer Bestätigung der entsprechenden Verhaltensanker in Führungskompetenz 2 und Führungskompetenz 3.

Der Forschungsbedarf bezüglich der Entscheidungsprozesse konnte, wie in Unterkapitel 4.3.2 veranschaulicht, vertieft werden. Die Delegation der Entscheidungsbefugnisse auf Mitarbeiter, die eine entsprechende Fachkompetenz aufweisen, wird eindeutig bestätigt. Führungskompetenz 1 „Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation“ erhält mit dieser Erkenntnis einen zusätzlichen Verhaltensanker (siehe untenstehende Tabelle). Demnach müssen Führungskräfte beurteilen, welchem Mitarbeiter im Team/Verantwortungsbereich sie die Verantwortung übertragen, Entscheidungen zu treffen. Entsprechend dem neuen bzw. erweiterten Rollenverständnis einer Führungskraft, wird im Zuge der Mitarbeiterführung auch die Rolle des Beraters verstärkt betont. Aus diesem Grund wird ein in Version 1 des FKP aufgenommenen Verhaltensanker erneuert bzw. konkretisiert (siehe folgende Tabelle):

Tabelle 26: Erweiterung der Verhaltensanker bei Führungskompetenz 1 durch die Befragung

Führungskompetenz 1: Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation
<b>Führungskräfte ...</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordinieren die Aufgaben und Projekte von Mitarbeitern</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• delegieren Aufgaben und Verantwortung auf die Mitarbeiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• erarbeiten gemeinsam mit dem Mitarbeiter realistische Zielstellungen (gemäß SMART)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geben den Mitarbeitern den Freiraum für eine eigene Lösungsfindung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BEF):</b> leisten bei Bedarf Unterstützung bei der Zielerreichung und begleiten als <i>Berater</i> fachlich</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bewerten die Leistung des Mitarbeiters</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geben Feedback zur Aufgabenstellung und Leistung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• führen Mitarbeiter individuell und passen das Führungsverhalten und -stil auf den Mitarbeiter und die Situation an</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BEF):</b> übertragen/delegieren Entscheidungsbefugnisse auf Mitarbeiter, die in der Lage sind, Entscheidungen fachlich und angemessen zu treffen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fordern vom Mitarbeiter eine stärkere Selbstführung und besprechen nur fertiggestellte/erreichte Ziele sowie die vom Mitarbeiter definierten Meilensteine</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stellen über Führungsmechanismen sicher, dass die Mitarbeiter nicht in die zeitliche und fachliche Überforderung gehen, u. a. verursacht durch die Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprechen Fehlverhalten offen an, wenn Mitarbeiter in die Unterforderung gehen und das System für sich „ausnutzen“</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Mit der Übertragung der Entscheidungskompetenz, gewinnt der Netzwerkgedanke an Bedeutung. Auch die Befragung bestätigt quantitativ die im Workshop gewonnene Erkenntnis: Die Führungskraft stellt als Enabler den Mitarbeitern demnach ihr Kontaktnetzwerk zur Verfügung und bringt Experten zusammen. Nur so können Ideen gemeinsam und schnell umgesetzt werden. Ferner kann dadurch gewährleistet werden, dass weiterhin die Geschwindigkeit und Qualität der Entscheidungen im Verantwortungsbereich eingehalten wird. Mit Blick auf die Führungskompetenz 5 „Innovations- und Volitionskompetenz“ sind

diese Veränderungen mit drei neuen Verhaltensankern zu berücksichtigen. Ferner werden an dieser Stelle diverse Verhaltensanker zusammengefasst, um ggf. Redundanzen zwischen den Verhaltensbeschreibungen zu eliminieren.

*Tabelle 27: Erweiterung der Verhaltensanker bei Führungskompetenz 5 durch die Befragung*

Führungskompetenz 5: Innovations- und Volitionskompetenz
<b>Führungskräfte ...</b>
• entwickeln attraktive Zukunftsvisionen für Mitarbeiter, den Bereich und das Geschäftsmodell
• erklären und veranschaulichen Zukunftsvisionen und gewinnen Mitarbeiter mit guten Argumenten dafür
• etablieren eine Innovationskultur, die von allen (Mitarbeitern) getragen und gestaltet wird
• fördern die Kreativität von Mitarbeitern und geben Mitarbeitern Anregungen zum kreativen und disruptiven Denken
• motivieren Mitarbeiter darin, aktiv Initiative zu ergreifen um neue Vorgehensweisen, Werkzeuge und Prozesse auszuprobieren und Ideen zu entwickeln
• wertschätzen die eingebrachten Ideen und Vorgehensweisen von Mitarbeitern, unabhängig vom Ergebnis
• entwickeln gemeinsam mit den Mitarbeitern die Zukunftsvisionen weiter und schaffen gemeinsame Rahmenbedingungen für das tägliche Arbeiten
• bezieht Mitarbeiter aktiv in die Umsetzung der Zukunftsvision mit ein
• <b>NEU (BEF):</b> nutzen die Möglichkeiten als Enabler, Experten zusammenzubringen, um Ideen gemeinsam umzusetzen
• nutzen die Ausrichtungen der verschiedenen Generationen im Team für die Umsetzung einer neuen Strategie.
• wählt entsprechend der Sozialisation unterschiedliche Ansprachen und Argumentationen
• zeigen Engagement und die notwendige Führungsstärke bei der Umsetzung und kommunizieren diese innerhalb der Organisation
• <b>NEU (WS/BEF):</b> stellen ihre Kontaktnetzwerke den Mitarbeitern zur Verfügung
• <b>NEU (BEF):</b> nutzen das eigene Netzwerk im Unternehmen, um die Zukunftsvision/Idee bekannt zu machen und voranzutreiben
• integrieren neue technologische Werkzeuge und Tools in die Arbeitsprozesse und den Arbeitsalltag
• schaffen Rahmenbedingungen für die Werkzeuge und Tools, damit die Mitarbeiter Erfahrungen sammeln können
• führen bestehende Verfahren und Abläufe trotz Innovationsbemühungen fort und vertreten diese
• fördern die Bereitschaft bei Mitarbeitern, für Themen Verantwortung zu übernehmen

*Quelle: eigene Darstellung*

Anknüpfend an den Netzwerkgedanken einer Führungskraft als auch an die notwendige Transparenz einer Führungskraft in Bezug auf die eigenen IT-Fähigkeiten wird an dieser Stelle die Diskussion um eine IT-Kompetenz als eigenständige Kompetenz im Führungskompetenzprofil aufgegriffen und beantwortet. Die Ergebnisse zeigen, dass es Führungskräften wichtiger ist, die Digitalisierung zu verstehen und nicht die Technologien zwangsläufig selbst anwenden zu können. Mitarbeiter zu befähigen und Zugang zu Expertenwissen zu ermöglichen, entbindet Führungskräfte jedoch nicht von der Pflicht, sich mit den Themen und Technologien der

Digitalisierung auseinander zu setzen. Es geht im Einklang mit der Abkehr vom fachlichen Experten darum, als Führungskraft die Zusammenhänge herzustellen und Strategien für den Verantwortungsbereich zu entwickeln. Dies sind für die Praxis wichtigere Führungskompetenzen als die fachlichen Anwendungsskills. Diese Aussage korrespondiert mit der Forderung bzw. Empfehlung von Heifetz et al (im Rahmen der adaptiven Führung) die mit „get on the balcony“ umschrieben wird. Es ist wichtiger, als Führungskraft den Überblick zu behalten, statt sich im Detail zu verlieren. Aufgabe einer Führungskraft ist es, die Erreichung von Zielen zu gewährleisten. Aus diesem Grund wird von der Auflistung der IT-Kompetenz als eigenständige Führungskompetenz Abstand genommen. Dagegen werden, wie bereits veranschaulicht, die Verhaltensweisen als Verhaltensanker in den entsprechenden Führungskompetenzen integriert (vgl. Anhang 15: FKP | Version 3).

Ein neues und überraschendes Ergebnis für das Forschungsfeld ist die Bedeutsamkeit der Hierarchie im Kontext der Digitalisierung. Die Literaturlauswertung hat ergeben, dass die Relevanz der Hierarchie zugunsten einer selbstgesteuerten Organisation abnehmen wird. Die Gruppendiskussion mit Vertretern aus der Praxis hat diese Entwicklung bestätigt. Um der Digitalisierung Rechnung zu tragen, bräuhete es moderne Organisationsstrukturen, die nicht hierarchiegeprägt seien. Die Befragung zeigt ein anderes Meinungsbild. Rund 60 % sagen, die Bedeutung der Hierarchie verändere sich nicht. Nach der Reflektion mit den anderen Ergebnissen der Umfrage, steht dieses Resultat nicht im krassen Widerspruch zu den bisherigen Ausführungen. Im Gegenteil, die Führungskräfte erkennen an, dass sich die Führungsrolle transformiert, hin zu einer begleitenden und beratenden Rolle. Die Frage, die sich jedoch stellt, ist, wofür Führungskräfte die hierarchische Positionsmacht noch benötigen. Der Wunsch, weiterhin die hierarchische Positionsmacht zu behalten, könnte darin begründet sein, etwas bewirken zu wollen. Der Glaube, nur dann eine wirkungsvolle Führungskraft zu sein, wenn diese auch über eine entsprechende exponierte Stellung verfügt, scheint, nach Meinung der Forscherin, hier vorzuliegen. In diesen Kontext spielt das Befragungsergebnis zur Kontrollfunktion einer Führungskraft mit hinein. Durch das zwiespaltene Ergebnis (Ergebnis- versus Prozesskontrolle) wird offensichtlich, dass die Führungskräfte noch nicht bereit sind, sich den finalen Veränderungen der digitalen Transformation, mit Aufgabe einer formalen Macht hinzugeben. Somit wird für die Forschung konkludiert, dass der Veränderungsprozess zunächst bei den Führungskräften selbst ausgelöst und beginnen muss.



#### 4.3.3.2 Ergebnisbeitrag zu den Forschungshypothesen

Neben den Resultaten zur Entwicklung einer inhaltlichen Lösung für die zugrundeliegende Problemstellung, verfolgt eine empirische Forschung auch stets das Ziel, wertvolle Erkenntnisse für die aufgestellten Forschungshypothesen zu liefern. Dieses Ziel ist mit Durchführung und Auswertung der Befragungsergebnisse erfüllt, denn für alle vier Forschungshypothesen sind Erkenntnisbeiträge generiert worden. Im Folgenden werden die empirischen Beiträge detailliert und pro Hypothese erörtert.

Bei der ersten These, die sich mit der Delegation von Entscheidungen auf die fachlich kompetenten Mitarbeiter auseinandersetzt, werden durch die empirisch durchgeführte Befragung wertvolle Beiträge generiert. Es ergibt sich ein deutliches Ergebnis: So gehen die Befragten davon aus, dass sich die Entscheidungsprozesse im Unternehmen verändern. Zwei Drittel der Führungskräfte geben an, dass die Entscheidungen an die Mitarbeiter zu delegieren sind, die die entsprechenden fachlichen Fähigkeiten besitzen. Die Übertragung könne erfolgen, da der bislang vorherrschende Informations- bzw. Wissensvorsprung von Führungskräften (in Analogie zur Prinzipal-Agenten-Theorie), aufgrund der besseren und technologischen Vernetzung der Mitarbeiter untereinander nicht mehr vorläge. Weiterhin konstatieren die Führungskräfte bereits heute, nicht mehr die alleinigen Entscheider zu sein. Ferner wird der Anteil des Entscheiders am zukünftigen Rollenprofil einer Führungskraft nachrangig eingeordnet (Rang 6 von 8). Dass sich der Entscheider weiterentwickelt zu einem Berater und Netzwerker/Enabler, wird durch die Befragten bestätigt. Dies liefert gleichzeitig ein erkenntnissteigerndes Argument für These 3. In Zukunft nehmen Vorgesetzte in den Entscheidungsprozessen eine verstärkt beratende Rolle ein und stellen ihre Kontaktnetze bereit. Durch das Zusammenbringen der Experten mit den fachlich kompetenten Mitarbeitern, können gute Entscheidungen getroffen werden. Einen sehr aufschlussreichen Beitrag zur ersten These liefert zudem das Meinungsbild zur zukünftigen Bedeutung der Hierarchie im Kontext der Führung. Die Digitalisierung führt zu einem grundlegenden Wandel der Unternehmensorganisation mit all ihren Teilbereichen. Hierbei ist zu erwarten, dass dies auch einen Niederschlag im Bereich der Hierarchie finden wird. Das Meinungsbild skizziert jedoch ein anderes Bild. Demnach gehen annähernd 60 % davon aus, dass die Relevanz der Hierarchie keine Änderung erfahre und somit gleichbleibe. Der Nutzen der Hierarchie im Kontext einer delegierten und partizipativen Führung ist fraglich. Dass Hierarchie im Sinne einer formalen Positionsmacht dazu genutzt werden kann, um als Führungskraft Rahmenbedingungen für Mitarbeiter zu schaffen, ist denkbar und sinnvoll.

Die empirische Untersuchung liefert für die zweite These, bei der die Haltung der Führungskraft zum Change bzw. Wandel im Fokus steht, sinnstiftende Beiträge. Die breite Zustimmung, dass die Veränderung (der Digitalisierung) von einer Führungskraft ausgehe als auch die Meinung, dass Veränderung nicht ohne Führung funktioniere, lenken in Zeiten des Changes den Blick stark auf die Führungskraft. Demnach entwickle sich der Vorgesetzte vom Entscheider zum Enabler, um Mitarbeiter bei der Veränderung behilflich zu sein, neue Wege und Vorgehensweisen zu eröffnen. Die Befragten attestieren mit ihren Antworten, dass die Führungskraft der Initiator und eigentliche Betreiber des Wandels ist. Die Veränderungen, verursacht durch die Digitalisierung, sind von den Führungskräften flexibel und positiv anzugehen (MW 3,35 | Frage 11.3). Weiterhin ist der Umgang mit Disruption und die Anpassung an die neuen Gegebenheiten der Digitalisierung auf den eigenen Verantwortungsbereich (MW 3,54 | Frage 11.4) maßgeblich im Aufgabenportfolio der Führungskräfte zu finden.

Die im Nachgang der Literaturlauswertung aufgestellte Hypothese (Nr. 3), ob sich die Rolle einer Führungskraft unter dem Einfluss der Digitalisierung verändere, wurde auch bereits im Workshop diskutiert. Im Zuge der Befragung wurde diese Diskussion erneut aufgegriffen und anhand der gestellten Fragen vertieft. Die Befragungsergebnisse attestieren ebenfalls deutlich die Verlagerung des Tätigkeitsfelds einer Führungskraft in eine begleitende und unterstützende Rolle. Die Wahrnehmung einer Führungskraft als Entscheider, Verantwortungsträger oder gar als fachlicher Experte ist gemäß der empirischen Forschung für zukünftige Entwicklungen nicht mehr zeitgemäß. Im Gegenteil, in Zeiten der Digitalisierung gewinnen die Begleitung und Beratung der Mitarbeiter im Führungsprozess massiv an Bedeutung. Dennoch spricht sich die Praxis dafür aus, dass es eine Führungskraft brauche, die mit Stärke und Kraft, durch den digitalen Wandel und die damit verbundenen Veränderungen führt. Bei der Einschätzung, welches Rollenbild den größten Anteil einer Führungskraft ausmacht, ergibt sich ein zweigeteiltes Bild: 50 % der Befragten halten die Rolle des Coaches für die wichtigste, die andere Hälfte sieht im Berater die bedeutendste Funktion einer Führungskraft. Im letzteren Fall rangiert der Coach dann jedoch wieder an zweiter Stelle, sodass sich allgemein die Rolle eines Coaches im Führungsverhalten durchsetzt. Ein weiterer Aspekt in dem Kontext ist die Definition des Aufgabenprofils eines Coaches.

Um die vierte These inhaltlich zu beantworten, braucht es eine Überprüfung, was die Praxis unter einem Coach versteht. Die Befragung fördert ein eindeutiges Bild zutage. Durch die Auswahl der Attribute, wonach ein Coach

- lösungs-, prozess- und bedarfsorientiert ist,

- auf Basis der Freiwilligkeit arbeitet und
- ein Vertrauensverhältnis zum Mitarbeiter benötigt,

ergibt sich ein deutliches Bild und richtiges Rollenverständnis. Dieses deckt sich mit der allgemeinen Beschreibung eines Coaches. Der Aspekt der Freiwilligkeit ist beim Coach essenziell, im Kontext einer Führungskraft jedoch kritisch zu sehen. So basiert u. a. die Zusammenarbeit zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter nicht auf Freiwilligkeit.

Diese Punkte sind in der abschließenden Thesendiskussion miteinzubeziehen und zu diskutieren.

## **5 DISKUSSION DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE ANHAND DER HYPOTHESEN**

Die vier Forschungshypothesen werden in diesem Teil anhand der gewonnenen wissenschaftlichen und empirischen Ergebnisse bewertet. Bislang ist kontinuierlich nach jeder Forschungseinheit der Beitrag der Forschung zu den Thesen analysiert worden. In diesem Kapitel erfolgt die abschließende Diskussion und Beurteilung zu den aufgestellten Forschungshypothesen. Dazu wird jede Hypothese genannt und die Argumente für und gegen die These werden aufgegriffen sowie diskutiert. Am Ende erfolgen ein Resümee der Autorin und die abschließende Beantwortung der Hypothese (im Sinne einer Verifizierung oder Falsifizierung).

These 1: *„Um in digitalen Zeiten eine angemessene Geschwindigkeit bei Entscheidungen zu erreichen, müssen Führungskräfte ihre Entscheidungsmacht vermehrt an Mitarbeiter und Teams delegieren.“*

Die erste These liefert ein breites Spektrum an Argumenten, die im Folgenden genannt und diskutiert werden. Ausgehend vom historischen und klassischen Führungsverständnis gehört die alleinige Entscheidungsmacht zu den konstituierenden Faktoren einer Führungskraft. Wie die Literaturanalyse zeigt, ist dieses Privileg zugunsten einer partizipativen Führung und einer mitarbeiterorientierten Ausrichtung infrage gestellt. Stets mehr Führungsansätze sprechen sich dafür aus, Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse zu involvieren. Neue Organisationsansätze, wie die der Holokratie, sehen sogar vor, Mitarbeiter völlig autark entscheiden zu lassen (vgl. Kapitel 3.3.2).

Konträr zur aufgestellten Hypothese stehen Argumente, wie z. B. die notwendige Selbstständigkeit der Mitarbeiter. Die Übertragung der Entscheidungsmacht geht mit einer Verselbstständigung der Mitarbeiter einher, was grundsätzlich positiv gesehen wird. Allerdings konstatieren die Wissenschaft als auch die empirischen Praxisforschungen, dass Mitarbeiter erst lernen müssen, Entscheidungen zu treffen. Die Praxisvertreter im Workshop sind deutlich in der Aussage, dass Mitarbeiter noch nicht selbstständig und selbstorganisiert genug sind, um allein zu entscheiden. Demnach brauchen Mitarbeiter zunächst noch die Unterstützung durch die Führungskraft, um dorthin entwickelt zu werden. Die Quellenanalyse verdeutlicht ferner, dass Mitarbeiter bereit sein müssen, die Entscheidungsmacht zu übernehmen. Wenn dies nicht gegeben sei, funktioniere die Delegation auf den Mitarbeiter nicht.

Im Hinblick auf das Untersuchungsobjekt Digitalisierung wirken externe Faktoren auf die unternehmensspezifischen Entscheidungsprozesse ein. Die beiden empirischen Forschungen bestätigen, dass die Digitalisierung Entscheidungsprozesse verändere. Ferner stimmen die Befragten in der Online-Befragung zugunsten der These ab und geben an, dass sie bereits nicht mehr alleinige Entscheider in ihrem Verantwortungsbereich sind (Frage 7.6 | MW 1,81). Lediglich 39 % geben an, als Führungskraft die Entscheidungen zu treffen (Frage 7.6). Ergo findet heute in der Praxis bereits eine Einbeziehung des Mitarbeiters in die Entscheidungsfindung statt. Die Partizipation des Mitarbeiters bestätigt die in der Literatur bzw. oben genannten Ansätze. Im Workshop bringen die Praxisvertreter ein weiteres Argument für die Verifizierung der These ein: Die Involvierung des Mitarbeiters sei grundsätzlich sehr gut und einer Entscheidungsfindung zuträglich, jedoch drossle dies das Tempo und die Geschwindigkeit, mit der im digitalen Zeitalter Entscheidungen getroffen werden müssten. Das sei kontraproduktiv und darum bestehe die Notwendigkeit, als Führungskraft die Entscheidungsbefugnis komplett an Mitarbeiter zu delegieren. Wie die Forschungsarbeit gezeigt hat, sind Geschwindigkeit und Schnelligkeit wesentliche Faktoren in den digitalen Arbeitswelten. Hinsichtlich der Entscheidungsdelegation sind ebenfalls beide empirischen Forschungen eindeutig: So erfolgt eine Übertragung sinnvollerweise nur auf fachlich kompetente Mitarbeiter. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Entscheidungsdelegation sinnstiftend ist, zeigt die Online-Untersuchung. Die Befragung hat herausgestellt, dass die fachliche Expertise zukünftig in einem größeren Umfang nicht mehr bei der Führungskraft vorzufinden ist. Dies geht aus der Einschätzung der Führungskräfte zu ihren heutigen und zukünftigen Fachkompetenzen hervor (Fragen 14 und 15). Demnach liegt aus inhaltlicher Sicht die Expertise nicht mehr bei der Führungskraft.

Wenn Entscheidungen auf Mitarbeiter delegiert werden, stellt sich allerdings die Frage, welche Rolle die Führungskraft in Zukunft einnimmt. Eindeutig ist, dass eine Führungskraft auch weiterhin eine leitende Position ausfüllt. Dies beweist der etymologische Blick auf den Begriff Führungskraft. Leitend bedeutet, für etwas verantwortlich zu sein. Eine Führungskraft ist verantwortlich für ein Ergebnis. Bei der Delegation von Entscheidungen auf Mitarbeiter erfolgt keine Übertragung der Ergebnisverantwortung. Im Gegenteil, die Verantwortung für die Ergebnisse verbleibt bei der Führungskraft als Verantwortungsträger für z. B. die Abteilung, den Bereich oder das Unternehmen. Die Digitalisierung verändert somit nicht die Relevanz einer Führungskraft, sondern es kommt zu einer Neuausrichtung der operativen Führungsaufgaben. Wenn die Endverantwortung bei der Führungskraft verbleibt, liegt es,

entsprechend des neuen Rollenverständnisses als Coach und Berater, in seinem eigenen Interesse, die Mitarbeiter kontinuierlich zur Verselbstständigung zu entwickeln.

Vor dem Hintergrund der o. g. Punkte lässt sich ein Resümee für diese These ziehen: Die Verhältnisse und Anteile der Personen, die an der Entscheidungsfindung beteiligt sind, verändern sich mit der Digitalisierung. Die Bedingungen in der digitalen Transformation machen ein schnelles Handeln erforderlich und folglich ist die Entscheidung auf den Akteur bzw. die Akteure zu übertragen, der/die inhaltlich den Sachverhalt am besten beurteilen kann/können. Dies muss, wie auch die empirischen Untersuchungen zeigen, nicht mehr die Führungskraft selbst sein. Der Schritt, eine Übertragung auf die entsprechend kompetenten Mitarbeiter vorzunehmen, ist sinnvoll und in Zeiten von Komplexität und Unsicherheit richtig. Anhand dieser Argumente kann die Hypothese somit als wahr und bestätigt angesehen werden. In digitalen Zeiten werden Führungskräfte gebraucht, die ihre Entscheidungsmacht im Sinne der digitalen Unternehmung vermehrt an Mitarbeiter und Teams delegieren.

*These 2: „Die Herausforderungen, die eine VUCA Welt mit sich bringt, sind dauerhaft nur von Führungskräften erfolgreich zu leisten, wenn sie den ständigen Wandel als Chance begreifen und eine ausgeprägte Offenheit für Veränderungen mitbringen.“*

Dass unsere heutige Welt stets stärker zu einer VUCA Welt transformiert, ist unbestritten. Unsere Welt wird durch viele Faktoren beeinflusst und unterliegt einem steten Wandel. War for Talents, volatile Märkte, ökologisches Bewusstsein und digitale Transformation sind nur einige der Schlagworte unserer Zeit. Die Digitalisierung ist eine Epoche, die die Komplexität und Dynamik in unserer Realität erhöht. Künstliche Intelligenz als eine der Digitalisierungstechnologien, steht sinnbildlich für Komplexität und in den Augen der Menschen für Unsicherheit. Die Digitalisierung ist ein Treiber für Veränderungen und im Gegensatz zu den anderen Industrieepochen hat Kapitel 3 gezeigt, dass die 4. Industrieepoche nicht endlich ist. Veränderungen werden nachhaltig und fortwährend auf alle Akteure einwirken. In Unternehmen wirkt die Digitalisierung insbesondere auf Führungskräfte ein. Im Zuge der Befragung bestätigen die Führungskräfte, dass die Digitalisierung einen Veränderungsprozess darstellt (MW 3,71 | Frage 1.1). Im Workshop ist die These durch die Praxis bestätigt worden, dass der Veränderungsprozess an Menschen im Unternehmen gekoppelt ist und tatsächlich Führungskräfte gebraucht werden, die durch den Wandel begleiten. Die Teilnehmer im Workshop bezeichnen die Führungskräfte als Propheten der Veränderungen. Zur Bedeutung von Führungskräften im Change-Prozess als auch für die Offenheit für Wandel finden sich weitere Pro-Argumente in der Online-Erhebung. Demnach

gehen Führungskräfte in Zeiten der Digitalisierung offen und ehrlich mit den Veränderungen um (MW3,66 | Frage 13.4) und sehen sich eindeutig als Initiatoren der Veränderungen (MW 3,87 | Frage 11.1). Verantwortlich für den Wandel im Unternehmen (MW 3,80 | Frage 7.2), verstehen Führungskräfte sich selbst als Betreiber der Veränderung, dem sogenannten Change Agent (MW 3,14 | Frage 11.2). Dies bestätigt die Behauptung, dass im Speziellen Führungskräfte durch den Wandel führen müssen und wollen.

Es gibt auch Kontrapunkte, die bei der Debatte unbedingt heranzuziehen sind. So ist im Zuge eines jeden Wandels in Unternehmen die Einstellung bzw. Haltung von Mitarbeitern zur Veränderung von großer Bedeutung. So kann unterstellt werden, dass in jedem Unternehmen sowohl Mitarbeiter (Führungskräfte sind auch Mitarbeiter) existieren, die dem Wandel positiv gegenüberstehen als auch solche, die den Wandel ablehnen. Selbst der Einbezug der Mitarbeitersozialisation (im Kontext der Generationen), um die Affinität zu Veränderungen und VUCA zu verdeutlichen, ändert nichts am Ergebnis. Wenn die Haltung zur Veränderung nicht positiv gestimmt ist, kann ein Wandel nicht erzwungen werden. Dann greifen zumeist auch keine Motivationsmaßnahmen oder Anreizsysteme.

In Zeiten der Digitalisierung und der VUCA Welt werden in Unternehmen die Menschen gebraucht, die den Wandel wollen und die Veränderung mitgehen. Unternehmensleitungen können von ihren Führungskräften erwarten, dass diese den Wandel anstreben und damit die entsprechende, positive Haltung von der Führungsriege einfordern. Bei Mitarbeitern geht dies nicht. Für Unternehmen ergeben sich Herausforderungen, was mit den bestehenden Führungskräften passiert, die im digitalen Transformationsprozess keine Offenheit oder Veränderungsbereitschaft (mehr) aufbringen. Im Zuge der Online-Befragung konnten erste Anzeichen dafür gefunden werden, dass es tatsächlich Führungskräfte gibt, die den Veränderungen indifferent oder nicht offen gegenüberstehen. Dies manifestiert sich in den ablehnenden oder neutralen Meinungen zu Aussagen zum Change durch Digitalisierung (vgl. Frage 11). Menschen haben grundsätzlich ein verständliches Bedürfnis nach Sicherheit, Klarheit und Stabilität und darum muss Veränderung auf individueller Ebene beginnen. Transformation benötigt Zeit und bedarf der notwendigen Unterstützung durch die jeweilige Führungskraft (bei Führungskräften ist die jeweils nächsthöhere Führungsebene gemeint, z. B. direkt die Geschäftsführung). Ferner ist davon auszugehen, dass stets ein gewisser Prozentsatz von Mitarbeitern, sich der Veränderung nicht anschließt. Aus (gesamt)wirtschaftlicher Sicht ist Geschäftsleitungen davon abzuraten, diese Führungskräfte dann zu entlassen bzw. freizustellen, nur weil diese die Veränderungen nicht wollen. Wie der Workshop gezeigt hat, werden über den Transformationsprozess hinausgehend, Mitarbeiter in der IT benötigt, die die bisherige

bzw. „alte“ Technologie und deren Verfahrensweisen weiterhin beherrschen, bevor sich die neuen Technologien komplett durchsetzen. Für Unternehmen in der IT sind selbst nicht wandelbare Mitarbeiter/Führungskräfte ergo weiterhin einsetzbar. Sofern diese Mitarbeiter jedoch gleichzeitig eine Führungsrolle innehaben, sind diese nicht veränderungswilligen Führungskräfte nicht mehr als Change Agents einsetzbar. Diese sollten dann von ihrer Rolle als Führungskraft entbunden werden. Für andere Branchen, die außerhalb des IT-Kontextes angesiedelt sind als auch in Abhängigkeit vom jeweiligen Geschäftsmodell, kann das Resultat auch sein, sich konsequent von den nicht veränderungswilligen Führungskräften zu trennen. Dies erfolgt, um den Transformationsprozess in Zeiten der Digitalisierung nicht zu stören. Mit diesem Resümee schließt die Thesenbetrachtung. Die Hypothese kann auf Basis der Debatte und den Argumenten grundsätzlich als wahr bzw. verifiziert angesehen werden. In Zeiten von VUCA und Digitalisierung sind nur solche Führungskräfte erfolgreich einsetzbar, die den ständigen Wandel als Chance begreifen und eine ausgeprägte Offenheit für Veränderungen mitbringen.

*These 3: „Digitalisierung führt zu einer Modifikation der Führungsrolle.“*

Diese These kann kontrovers diskutiert werden. Historisch betrachtet, wurden Führungskräfte stets als ergebnisorientierte Vorgesetzte gesehen, die mit Entscheidungsstärke ihre Mitarbeiter ansteuern und kontrollieren. Dieses Bild wandelt sich zunehmend, wie die Literaturanalyse gezeigt hat. So bestätigt die Führungsforschung die Entwicklung der Führungsrolle mit neuen Ansätzen zur Mitarbeiterführung. Demnach entwickle sich eine Führungskraft z. B. entsprechend des transformationalen Ansatzes zum wandelbaren Vorgesetzten. Die mittels der Quellenanalyse ausgewerteten Argumente lassen die mit der These formulierten Annahmen als logisch erscheinen. In der Tat bestätigten die empirischen Forschungen ebenfalls, dass es zu einer Modifikation der Führungsrolle kommt. So gehen die Befragten davon aus, dass die fachliche Expertise bei Führungskräften (MW 0,38 | Frage 6,7) stark an Bedeutung verliert. Weiterhin verschieben sich die Aufgabenbereiche einer Führungskraft im Hinblick auf die Entscheidungs- und Kontrollfunktion. Wie bereits in These 1 verdeutlicht, werden Entscheidungen nach Meinung der Praxisvertreter auf fachlich kompetente Mitarbeiter übertragen, um in digitalen Arbeitswelten schnell und richtig zu entscheiden. Die Führungskraft wird somit zum Unterstützer, der als Berater situativ den Mitarbeiter stärkt. Hierfür sind sowohl in der qualitativen als auch in der quantitativen Forschung diverse Beispiele zusammengetragen worden, welche Aufgaben eine Führungskraft neuerdings übernimmt, um die Mitarbeiter (anders) zu führen, zu begleiten und zu fördern. Ein weiteres Argument für die Modifikation



der Führungsrolle findet sich bei der Kontrollfunktion. Die Frage, ob die Digitalisierung eine Veränderung der Kontrollfunktion bewirkt, führte bei den Befragten grundsätzlich zu geteilter Auffassung. 41,3 % gehen von einer Verschiebung der Ergebniskontrolle zugunsten einer Prozesskontrolle aus. 53,9 % nehmen eine neutrale Position dazu ein und sind sich uneins. 4,8 % sind der Ansicht, dass weiterhin eine Kontrolle der Ergebnisse erfolge. Diese Wertungen stärken die Erkenntnis, dass eine Transformation der Führungsrolle in Bezug auf Kontrollaufgaben bereits in der Praxis begonnen hat. Führungskräfte verändern sukzessive ihre Einstellungen und 41 % der Befragten sind sich der neuen Kontrollfunktion als Berater des Mitarbeiters bereits bewusst. Unter Einbeziehung dieser Erkenntnisse lässt sich die Hypothese als bestätigt/verifiziert ansehen. Die Digitalisierung bringt eine Modifikation der Führungsrolle mit sich.

*These 4: Die Führungskraft wird vermehrt zu einem Coach für die eigenen Mitarbeiter. “*

Wie bereits die Argumentation von Hypothese 3 verdeutlicht hat, versteht sich der Vorgesetzte zukünftig nicht mehr als fachlicher Experte. Dennoch übernimmt die Führungskraft in ausgewählten Fachgebieten eine verstärkt fachlich-beratende Rolle. Hierbei begleitet die Führungskraft fachlich und unterstützt, in Analogie zu der o. g. Prozesskontrolle, die Mitarbeiter situativ und in ausgewählten Themen als Berater. Außerhalb des fachlichen Gebiets entwickelt sich die Führungskraft zum Begleiter bzw. Coach des Mitarbeiters, so die formulierte Annahme der These.

Die Quellenanalyse ergab, dass Führungskräfte zukünftig in digitalen Arbeitswelten anders mit Mitarbeitern umgehen müssen. Aufgabe des Vorgesetzten ist, die Ressourcen eines Mitarbeiters zu erkennen, nutzbar zu machen und weiter zu entwickeln. Die Interviewpartner haben im Workshop die Meinung zum Ausdruck gebracht, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter zur Selbstorganisation hin entwickeln müssen. Diese Entwicklungsaufgabe wird im Workshop von den Beteiligten als Coaching bezeichnet. In der Gruppendiskussion des Workshops entsteht eine kurze und nicht abgeschlossene Debatte zum Coach. Folglich wurde dieser Aspekt erneut in die Befragung mit aufgenommen und einer Prüfung unterzogen. Die Ergebnisse der Befragung bestätigen die ersten Erkenntnisse zu der neuen Aufgabe einer Führungskraft. Für die Transformation der Führungskraft zum Coach spricht die Erkenntnis, dass vermehrt prozessbezogen und beratend geführt wird. Dies korrespondiert im positiven Sinne mit der Rolle eines Coaches.

Gegensätzlich dazu steht der kontrollierende Aufgabenbereich einer Führungskraft. Gegen die Rolle als Coach spricht, dass, trotz der verstärkten Prozessorientierung, eine Führungskraft

nach wie vor kontrollieren und ggf. steuernd eingreifen muss. Dies steht völlig konträr zum Coach-Dasein, der Impulse zur Entwicklung setzt und Feedback gibt.

Auf Basis dieser Vor- und Nachteile, zieht die Forscherin ein Resümee zur These. Eine Führungskraft kann, im Sinne einer *allgemeinen* Begriffsbestimmung des Coaches, nicht Coach für seine Mitarbeiter sein. Dies ist nicht möglich, weil dazu ein Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter notwendig ist. Ferner arbeitet eine Führungskraft nicht freiwillig mit dem Mitarbeiter zusammen. Im Gegensatz zur Führungskraft arbeitet ein Coach nicht ergebnisorientiert. Anders ausgedrückt, es kann keine für ein Coaching notwendige Freiwilligkeit in der Zusammenarbeit bestehen, weil eine vertragliche Beziehung zwischen Mitarbeiter und dem Unternehmen existiert. Die Zusammenarbeit mit der Führungskraft wird durch einen Arbeitsvertrag geregelt. Ob sich auf der Basis ein entsprechendes Vertrauensverhältnis etablieren lässt, sieht die Forscherin als fraglich und unwahrscheinlich an. Nichtsdestotrotz kann sich mit der Zeit ein vertrauensvoller Umgang zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter entwickeln. Weiterhin ist eine Führungskraft dazu beauftragt, Ziel- und Ergebnisverantwortung für den übertragenen Arbeitsbereich zu übernehmen. Diese ist von der Geschäftsführung dazu berufen worden. Ein Coach arbeitet dagegen lösungs-, prozess- und bedürfnisorientiert, wie die Befragung gezeigt hat. Zwischen diesen beiden Ausrichtungen besteht somit ein eindeutiger Zielkonflikt.

Eine Führungskraft, die somit gleichzeitig auch Coach sein soll, bewegt sich in einem großen Spannungsfeld. Zur Verdeutlichung werden zwei Beispiele angeführt: Eine Führungskraft bleibt in ihrer Rolle stets dem Unternehmen stärker verbunden als dem Mitarbeiter. Grund dafür ist die mit der Führungsrolle verbundene Aufgabe, die Interessen des Arbeitgebers zu vertreten. Ein Coach dagegen ergreift ausschließlich Partei für die Person. Während ein Coach die Selbstverwirklichung des Coachee anstrebt, setzt eine Führungskraft den Mitarbeiter als Leistungsträger ein und verfolgt damit die Erreichung von Unternehmenszielen. Dies kann die Führungskraft im Zweifel auch mit Machtmitteln durchsetzen, was einem Coach jedoch verwehrt bleibt. Die empirische Forschung hat gezeigt, dass die Führungsstärke in digitalen Arbeitswelten mehr denn je gefordert ist und eine Laissez-Faire-Haltung kontraproduktiv sein kann. Auf Basis dieser Gegenüberstellung ergibt sich die Erkenntnis, dass eine Führungskraft per Definition kein Coach sein kann.

Dennoch gilt es den Gesamtkontext zu betrachten. Vor dem Hintergrund der IT-evolutionären Entwicklung transformieren nicht nur Technologien und Prozesse, sondern auch die sozialen Generationen in Unternehmen entwickeln sich weiter. Junge Mitarbeiter bringen veränderte Erwartungshaltungen mit und fordern von ihren Führungskräften, dass diese mit ihnen arbeiten,

wie es ein Coach tun würde. Eine Führungskraft soll die Stärken und Talente von Mitarbeitern erkennen und entwickeln. In diesen Details liegen nun die Wahrheit bzw. die Verneinung der These begründet. Eine Führungskraft muss vermehrt, also zu einem höheren Anteil Coach für seine Mitarbeiter sein. Er muss Erwartungshaltungen erfüllen. Dies erfolgt über die Aufgabe, verstärkt Position zu beziehen und Feedback an den Mitarbeiter zu geben. Eine Führungskraft arbeitet mit dem Mitarbeiter gemeinsam daran, Entscheidungen vorzubereiten. Es handelt sich somit um einen Entwicklungsprozess des Mitarbeiters, in dem ein Vorgesetzter begleitet und sich, abhängig vom Fortschritt des Mitarbeiters, sukzessive aus dem operativen (Entscheidungs-)Prozess zurückzieht. Die Führungskraft handelt - im Sinne des Mitarbeiters - dann verstärkt bedürfnisorientiert und unterstützt den Mitarbeiter immer dann, wenn dieser es wünscht. Durch diese Form der Zusammenarbeit entsteht ein Vertrauensverhältnis zwischen beiden Parteien, welches im Kern dennoch ergebnisgetrieben ist und auch zukünftig bleibt.

Die Forscherin kommt zu der Erkenntnis und dem Schluss, dass der Begriff Coach im Kontext von Führung ungeeignet ist und folglich ein falsches Bild erzeugt, was die Aufgaben einer digitalen Führungskraft betrifft. Unter Einbeziehung aller Argumente und Berücksichtigung der Meinung der Forscherin, kann die Hypothese somit als falsifiziert angesehen werden. Eine Führungskraft kann im Sinne der regulären Begriffsdefinition eines Coaches nicht Coach für seine Mitarbeiter sein. Die Führungskraft übernimmt allerdings eine begleitende, überfachliche und auf den Mitarbeiter ausgerichtete Führung.

## 6 BEITRAG ZUR WISSENSCHAFT

Generell handelt es sich bei der Führung um ein traditions- und umfangreich erforschtes Forschungsfeld. In diesem Forschungsprojekt sind unter Einwirkung des aktuellen Megatrends, der Digitalisierung, die Implikationen auf Führung betrachtet worden. Insbesondere die Ermittlung der erforderlichen Führungskompetenzen von Führungskräften stand im Zentrum dieser Forschungsarbeit. Dabei hat die Untersuchung den Fokus auf IT-Unternehmen des Mittelstands gelegt. Dieser Aspekt kann im Zuge der folgenden Beiträge – im Sinne einer Verallgemeinerung – vernachlässigt werden. Dies wiederum spricht für die Wertigkeit der geschaffenen Neuerungen.

Mit Hilfe der strukturierten Aufarbeitung der relevanten Fachliteratur als auch mit Durchführung der empirischen Praxisforschungen ist es der Forscherin gelungen, folgende Neuerungen und Beiträge zur Wissenschaft sowie zur Praxis zu liefern:

- Ein **theoretisches bzw. generisches Kompetenzprofil für Führungskräfte in digitalen Arbeitswelten**. Dieses Profil ist auf Basis der bestehenden wissenschaftlichen Führungsforschung unter Berücksichtigung der Digitalisierung aufgesetzt worden. In diesem Kontext ist *eine Einordnung der Industrieepochen zu den Führungs- und Organisationstheorien* entwickelt worden, die bislang in der Wissenschaft nicht vollständig und für alle Epochen verfügbar ist.
- Durch die Berücksichtigung der Praxisanforderung und unter Anwendung der **Aktionsforschung** wurde die praktische Perspektive auf Führung, Führungskompetenzen unter dem Einfluss der Digitalisierung hinzugenommen und weiterentwickelt, so dass ein **praktisch nutzbares Set an Kompetenzen für Führungskräfte in digitalen Arbeitswelten** entwickelt wurde. Dieses Resultat stellt eine Innovation für das Personalmanagement und die Personal-Praxis in Unternehmen dar, da ein derartiges Profil noch nicht existiert.
- Neben der Erarbeitung der digitalen Führungskompetenzen wurden in Zusammenarbeit mit der Praxis die **berufskritischen Situationen von Führungskräften** in digitalen Arbeitswelten entwickelt. Die **daraus generierten Verhaltensanker** stellen ein **praktikables Instrument zur Messung von Kompetenzen** bereit.
- Über die Praxisforschung zu den sich verändernden Anforderungen der Führung ist empirisch **bestätigt worden, dass Führung sich durch die Digitalisierung ändert und neue Schwerpunkte** setzt.

- Die vorliegende Forschungsarbeit dient als **aktuelle Informationsbasis für Unternehmen, die ihre Führungskräfteentwicklung in Zeiten des digitalen Wandels angehen** wollen.
- Die Neuerungen betten sich in den Rahmen der Personalentwicklung als Teildisziplin des Personalmanagements ein. Mit den entwickelten Führungskompetenzen ist die **Grundlage für eine systematische Personalentwicklung in Unternehmen** geschaffen worden. Mit der Umsetzung einer kompetenzbasierten Personalentwicklung unterstützen die von der Praxis bestätigten Führungskompetenzen Unternehmen dabei, mit den digitalen Führungskräften, **den digitalen Wandel voranzutreiben**. Die Führungskräfte besitzen die entsprechenden Kompetenzen, um die Mitarbeiter durch den fundamentalen, digitalen Unternehmenswandel zu führen.
- Die Neuerungen sind ein Beitrag für die Praxis und bieten Unternehmen damit **eine Lösung für den War for Talents**. Unternehmen profitieren von dieser Entwicklung, denn der Forschungsbeitrag steht für die **praktische Möglichkeit, Talente zu binden**. Diese erfahren eine systematische und zeitgemäße Weiterentwicklung ihrer Skills.

## 7 FAZIT UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Diese Dissertation beinhaltet die Zielsetzung, eine praxisbezogene Lösung für die Führung im digitalen Wandel zu erarbeiten. Als Ausgangspunkt ist zu Beginn des Forschungsprojekts die Problemlage definiert worden, um den Handlungsrahmen dieser Dissertation zu identifizieren. Weiterhin wurden Forschungsfragen entwickelt. Als angewandte und forschungsleitende Strategie fordert die Aktionsforschung eine Veränderung der definierten Problemlage ein und verlangt eine für die Praxis nutzbare Lösung. Im Zuge der zunächst theoretischen Analyse ist nach relevanten Ansätzen für Führungskompetenzen geforscht und mit dem Treiber Digitalisierung in Beziehung gesetzt worden. Die Quellenanalyse hat gezeigt, dass es keinen theoretischen Ansatz für ein auf Digitalisierung ausgerichtetes Führungskompetenzprofil gibt. Weiter noch, es gibt keine allgemeingültige Auflistung von Führungskompetenzen. Aus dem Grund ist von der Forscherin ein eigener Prototyp für einen derartigen Führungskompetenzrahmen auf Basis der Literatur aufgestellt worden. Anschließend ist durch die Involvierung der Praxis der erstellte Prototyp getestet, validiert und weiterentwickelt worden. Das so final erstellte Führungskompetenzprofil stellt eine praktische Lösung für die Herausforderung einer veränderten Führung in digitalen Arbeitswelten dar. Damit wurde der Forderung der Aktionsforschung Rechnung getragen und die Problemlage nicht nur verändert, sondern auch gelöst. Unternehmen des IT-Mittelstands steht eine Lösung zur Verfügung, um die Führungskräfte zu digitalen Führungskräften zu entwickeln.

Mittels der Forschung ist weiterhin bewiesen worden, dass sich die Führung unter dem Einfluss der Digitalisierung verändert. Die Führungsaufgaben verlagern sich mit dem digitalen Wandel und auch ein neues Rollenverständnis von Führungskräften etabliert sich. Die Führungskräfte bleiben zwar weiterhin Verantwortungsträger, jedoch verblasen die traditionellen Rollenbilder, wie z. B. die des Entscheiders und des fachlichen Experten. Das fachliche Wissen legitimiert nicht mehr die Führungsrolle. Im Gegenzug nimmt der Anteil an einer begleitenden, unterstützenden und ermöglichenden Rolle in der Führung zu. Die inhaltliche Ausgestaltung der Führungsrolle justiert sich neu. Je nach Führungssituation und Mitarbeiter wählt der Vorgesetzte die richtige Führungsnuance. Dies alles erfolgt vor dem Hintergrund, Mitarbeiter zu selbstorganisierten Mitarbeitern zu entwickeln. Selbstorganisation ist eine Eigenschaft, die im digitalen Zeitalter und im Zuge der VUCA Welt benötigt wird. Mittels der Praxisforschung ist belegt worden, dass die Führungskraft im Wesentlichen dazu drei Rollen mit ins Repertoire aufnimmt. Der Vorgesetzte transformiert zum Coach, Berater und Enabler des Mitarbeiters. So wird dieser zum Berater, wenn eine fachlich-begleitende Rolle in der Führung notwendig ist.

In der Interaktion mit den Mitarbeitern wird eine gemeinsame Problemlösung erarbeitet. Die Führungskraft wird zeitweilig vermehrt zum Coach/Unterstützer des Mitarbeiters, sofern es um dessen überfachliche Entwicklung geht. Ein anderes Mal wird der Vorgesetzte zum Enabler und Netzwerker. Dies ist dann der Fall, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu befähigen, mit Experten zusammenzubringen und das eigene Kontaktnetzwerk für die Entscheidungsfindung bereitzustellen. Die Erkenntnisse der Forschung zur Führung im digitalen Zeitalter sind somit richtungsweisend.

Das erarbeitete Resultat geht jedoch weit über den theoretischen Ansatz hinaus. Mit Erstellung dieses praktisch nutzbaren Führungskompetenzprofils sind die notwendigen Kompetenzen von Führungskräften in digitalen Arbeitswelten identifiziert worden. Das Profil ist für KMU pragmatisch und angemessen gestaltet und steht Unternehmen zur Verfügung, um ihre Führungskräfte zu digitalen Führungskräften zu entwickeln. Weiterhin steht das Profil Unternehmen als praktikables Instrument zur Verfügung, um das neue Führungsverständnis in der Organisation zu operationalisieren. Im Zuge der Personalentwicklung kann die Lösung dazu verwendet werden, die aktuelle Situation zu den vorhandenen Führungskräften im Unternehmen zu ermitteln. Auf Basis der gewonnenen Ergebnisse kann der Weiterbildungsbedarf von Führungskräften identifiziert und systematisch organisiert werden. Das Instrument dient ferner dazu, die Entwicklung von potenziellen Führungskräften voranzutreiben. Neben der Nutzung in der Personalentwicklung, findet der bereitgestellte Kompetenzrahmen sinnstiftenden Einsatz im Recruiting (Personalgewinnung) und im Talentmanagement. Bei der Gewinnung von neuen Führungskräften bieten die vorgelegten Verhaltensanker der Kompetenzen ein Fundament für Interviewfragen, Cases in Assessment-Centern, Entwicklungsberichte in Portfolios und vielen weiteren Instrumenten der Personalarbeit. Damit kann u. a. sichergestellt werden, dass der Bewerber zu den Werten/Führungsrichtlinien des Unternehmens passt. Gleiches gilt für das Talentmanagement. Das Kompetenzinstrument dient dazu, anhand einer systematischen und transparenten Vorgehensweise mit Entwicklungsstufen, Talente an das Unternehmen zu binden. Hochqualifizierte und ambitionierte Bewerber bzw. Mitarbeiter fordern ein derartiges Vorgehen vermehrt für die eigene Karriereentwicklung ein. In War for Talents steigert ein solches Instrument somit die Arbeitgeberattraktivität und ist ein probates Mittel zur Erfüllung der Arbeitgeberpräferenzen von Bewerbern.

Ein Blick in durchgeführte Studien zum Thema Digital Leadership bescheinigt ferner die Richtigkeit der aufgestellten Führungskompetenzen in dieser Dissertationsforschung. So ergeben sich deutliche Schnittmengen mit den Studien, die in unterschiedlichen Kulturräumen

durchgeführt wurden. Eine amerikanische Studie benennt fünf Führungskompetenzen im Digital Leadership:

- 1) „Inspiring others“ (Entwicklung einer geteilten Vision)
- 2) „Leverage technology“ (Nutzung von IT-Tools)
- 3) „Encourage collaboration“ (Förderung der cloudbasierten Zusammenarbeit)
- 4) „Drive innovations“ (Entwicklung von neuen, innovationsfördernden Prozessen) und
- 5) „Manage risks (Annehmen von und Umgang mit Risiken) (vgl. Randstad, 2018).

Die aus der HTW-Trendstudie zum Thema Digital Leadership resultierenden neuen Anforderungen in Form von Kompetenzfeldern werden wie folgt betitelt: „Digitale Technologie und digitale Ökosysteme kuratieren“, „Menschen zu Agilität und Selbstreflexion befähigen“ und „Smarte und agile Organisationen designen“ (vgl. Reinhardt/Lueken, 2018, S. 40). Eine finnische Forschung zum Digileader fördert Führungsfähigkeiten zutage, die im digitalen Zeitalter benötigt werden, wie „social intelligence, empathy, virtual collaboration, collaborative learning, empowering others, delegating power, provide visions und anticipate the future“ (Jakubik/Berazhy, 2017).

Die Ergebnisse der Forschungen decken sich stellenweise mit den entwickelten Führungskompetenzen dieser Dissertation. Allerdings beschränkt sich die Darstellungstiefe in den Studien zumeist auf die Benennung und Umschreibung der jeweiligen Kompetenzen. Die weitere Ausarbeitung zu einem nutzbaren und messbaren Kompetenzprofil mit der Erarbeitung von Verhaltensankern bleibt zumeist aus. Abschließend kann konstatiert werden, dass das *praktische und nutzbare Ergebnis*, in Form des Führungskompetenzprofils, bislang nicht in der Personalwirtschaft existiert und damit eine Innovation für das moderne Personalmanagement darstellt.

Die Herausforderung besteht für viele Unternehmen zumeist darin, die entwickelten Führungskompetenzen *nutzbar* zu machen. Die in dieser Dissertationsforschung gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen, Rückschlüsse zu ziehen und Handlungsempfehlungen auszusprechen. Einige dieser Ansatzpunkte und Gedanken der Autorin werden im Nachfolgenden skizziert.

Ein neues Führungsverständnis zu entwickeln, insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Rasananz der Digitalisierung stellt eine enorme Zusatzbelastung für die Unternehmen dar. So liegt oftmals der gesamte Fokus der Geschäftsführung auf der Definition der strategischen Geschäftsausrichtung sowie auf der Integration der neuen Technologien in die Wertschöpfungsprozesse. Sich in diesem Kontext auf die Definition von Führungsrichtlinien zu konzentrieren, kann schwerfallen. Auch die Schaffung einer digitalen



Unternehmenskultur rückt dann schnell in den Hintergrund und wird angegangen, „wenn Zeit ist.“ Hierbei wird fatalerweise vergessen, dass die Digitalisierung des Unternehmens nur erfolgreich gelingt, wenn Digitalisierung als das Produkt aus Technologie, Organisation und Mensch angesehen wird. Erst mit Herstellung dieses Bewusstseins, rücken auch die notwendigen Schritte im Bereich der Organisationsgestaltung und mit ihr auch die der Führung (wieder) in den Betrachtungsfokus von Entscheidern. Ein sinnvolles Vorgehensszenario sieht wie folgt aus: Die verabschiedete Digitalisierungsstrategie muss dazu genutzt werden, um daraus die notwendigen Führungsgrundsätze/-richtlinien und Führungskompetenzen zu bestimmen. Das erstellte digitale Kompetenzprofil schlägt die Brücke zur Organisation eines Unternehmens, indem diese Kompetenzen in sämtliche Personalprozesse integriert werden. Die Einführung und Verankerung nimmt einen starken Einfluss auf die bestehende Organisation und damit zeitgleich auf die Unternehmenskultur. Zielstellung ist, die Organisationsstrukturen auf den dauerhaften Wandel auszurichten. In Analogie an das Machine Learning muss eine Organisation zukünftig lernfähig sein, d. h. die mannigfaltigen Veränderungen im Umfeld verarbeiten, anhand der gewonnenen Informationen lernen sowie die Anpassungen agil und laufend integrieren können.

In diesem Kontext wird von der Autorin empfohlen, die Digitalisierung als Projekt zu verstehen. Nach der anfänglichen Euphorie nimmt naturgemäß das Engagement bei vielen Beteiligten ab. Aus dem Grund sind Verantwortliche zu bestimmen, die sich im Team und mit affinen Mitarbeitern (aller Generationen und aus den verschiedenen Unternehmensbereichen) den einzelnen Themen der Digitalisierung widmen. Das Projektteam wählt hierbei eine agile Projektvorgehensweise, um

- a) selbst über die Anwendung von neuen Methoden des Projektmanagements sowie der Zusammenarbeit organisationales Lernen zu trainieren und, um
- b) flexibel auf die sich ergebenden Änderungen und unternehmensinternen Bedingungen Rücksicht zu nehmen.

Höchst erfolgsrelevante Instrumente stellen ferner ein intensiv praktiziertes Changemanagement als auch eine strukturierte Kommunikation innerhalb des Unternehmens dar. Beide Maßnahmen sind umso wichtiger und intensiver zu ergreifen, je länger das Projekt dauert. Weiterhin ist bei der mit Unsicherheit behafteten Veränderung dafür zu sorgen, dass kritische Stimmen kaum/kein Gehör finden. So lassen sich anhand von Erfolgsberichten, die die Beteiligten verfassen, erfolgreich genommene Meilensteine im Transformationsprozess publizieren und verbreiten.

Von der Autorin wird weiterhin empfohlen, die aufgestellten (Führungs-)Kompetenzen im Personalmanagement fest zu verankern. In sämtlichen Personalprozessen, vom Recruiting über die Personalentwicklung bis zur Personalbewertung, sind der Kompetenzrahmen mit den Verhaltensankern zu integrieren. Die entwickelten Führungskompetenzen (in dieser Dissertation) geben Mitarbeitern wie auch der Unternehmensleitung einen geeigneten Rahmen, zu reflektieren, wer Führungskraft ist. Gleichwohl bietet es potenziellen Führungskräften die Möglichkeit, zu ermitteln, wie diese zu einer solchen entwickelt werden kann. Im logischen Schluss braucht es die Herstellung einer Bewertbarkeit von Kompetenzen. Sinnstiftend sind die aufgestellten und ermittelten Verhaltensanker, die eine konkrete Bewertung ermöglichen und in prominenten Methoden, wie der Vorgesetztenbeurteilung und dem 360-Grad-Feedback Anwendung finden. Bedeutsam für die Nutzung von Kompetenzprofilen in Unternehmen ist die Verankerung im Performance-Management bzw. in den Anreizsystemen der Organisation. Die Personalentwicklungsmaßnahmen sind ferner auf die neuen Kompetenzen hin anzupassen. Das Entwicklungskurrikulum wird nicht nur inhaltlich mit den digitalen Kompetenzanforderungen synchronisiert, auch die Formate einer kompetenzbasierten Personalentwicklung erfahren eine Veränderung. Wie die Dissertation zeigen konnte, entstehen dank der Digitalisierung vielfältig neue Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, die im Kontext der betrieblichen Weiterbildung sinnvollen Einsatz finden können. Allen voran, die zeit- und raumunabhängige Gestaltung von (individuellen) Lernprozessen und auch die Möglichkeiten, Teilnehmern von Weiterbildung eine Gelegenheit zum Austausch (im Sinne des organisationalen Lernens) zu gewähren, steigt exponentiell an. Die digitalen Wege der Weiterbildung zu eruieren, ist Aufgabe der Personalentwickler in Unternehmen. Dies ist jedoch nur ergebnisreich, wenn Personaler das Phänomen der Digitalisierung wie auch die Implikationen der Digitalisierung auf Führung verstanden haben.

Ein letzter Gedanke sei der zukünftigen Rolle von Personalentwicklern in Unternehmen gewidmet. Die Personalentwickler erfahren im Kontext der Digitalisierung ebenfalls eine Transformation. Waren diese bislang als Qualifizierungsmanager für die Sicherstellung der Mitarbeiterkenntnisse mittels langfristiger Entwicklungspfade verantwortlich, so werden Personalentwickler verstärkt zu Bildungsdienstleistern und Enablern (im Sinne eines Ermöglichens) von Mitarbeitern. Hatten Personaler meist nur mit Führungskräften zu tun, arbeiten diese von nun an viel intensiver und unmittelbar/direkt mit den Mitarbeitern zusammen. Aufgrund der Nähe müssen Personalentwickler verstärkt Know-how in der Linie aufbauen, um zu verstehen, wo der individuelle Entwicklungsbedarf liegt. Weiterhin unterstützen sie die Mitarbeiter dabei, die selbstgesteuerte Kompetenzentwicklung

voranzutreiben. Die Selbstorganisation von Mitarbeitern erlangt in Zeiten der Digitalisierung, und wie diese Arbeit bestätigt hat, große Bedeutung. Obwohl Führungskräfte auch nach wie vor die Aufgabe haben, Mitarbeiter zu entwickeln, wird die digitale Transformation eine Verhaltensänderung bei Mitarbeitern bewirken. Mit steigender Selbstorganisation wollen sich Mitarbeiter selbst gut fortgebildet wissen. Die Nachfrage nach Entwicklungsmöglichkeiten wird steigen. Aufgabe der Personalentwicklung wird es sein, Formate, wie Apps, Lernplattformen und Blended-Learning-Konzepte bereitzustellen, die ein individuelles Kompetenzzlernen ermöglichen.

Digitalisierung erfordert ergo einen Haltungswechsel und die Neuausrichtung des Aufgabenfokus bei Personalentwicklern. Nichtsdestotrotz bleiben die Koordination und zentrale Sicherstellung der Entwicklung von Mitarbeitern, nun in Form von Kompetenzen, wesentliche Bestandteile eines Personalentwicklers.

Vor diesem Hintergrund wird geschlussfolgert, dass die Digitalisierung tiefgreifend in die Unternehmen und deren Organisationsstrukturen sowie -abläufe einwirkt. Es gibt noch viel zu tun für Unternehmen. Mittelstandsunternehmen stehen insbesondere aufgrund ihrer zumeist knappen Ressourcenlage vor der Aufgabe, den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Gleichwohl weisen KMU den Vorteil auf, ggf. aufgrund ihrer minder komplexen Organisationen (Aufbau-/Ablauforganisation) flexibler und adaptiver dem Wandel begegnen zu können. Die nächsten Jahre werden zeigen, wie die Unternehmenslandschaft den Wandel beschreiten wird. Die vorliegende Dissertation hat sich zum Ziel gesetzt, die Facette der Führung im Kontext der Digitalisierung in den Mittelpunkt zu stellen. Diese gestellte Zielsetzung konnte diese Dissertation vollumfänglich erfüllen bzw. mit Blick auf das praktisch anwendbare Führungskompetenzprofil sogar noch übererfüllen.

## 8 WEITERER FORSCHUNGSBEDARF UND AUSBLICK

Neben der Betrachtung des Ergebnisses hat im Rahmen einer Dissertation stets eine kritische Würdigung der Untersuchung zu erfolgen. Ziel der nachfolgenden Betrachtung ist, auf Basis dieser Dissertation zu diskutieren, welche weiteren empirischen Forschungen zu einem wissenschaftlichen Mehrwert führen können.

Die notwendigen Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter wurden über eine intensive Literaturliteraturauswertung als auch über die empirische Erforschung des IT-Mittelstands ermittelt. Noch vor der Durchführung der Empirie wurde z. B. mittels des Pretests die Berücksichtigung aller Facetten, die die Führung beeinflussen überprüft. Somit fanden die Auswahl und Ermittlung der Führungskompetenzen unter der größtmöglichen Objektivität statt. Aufgrund der vielfältigen Implikationen auf Führung als auch die Fokussierung der Untersuchung auf die Bereiche Organisation und Mensch, kann die Vollständigkeit nicht gewährleistet werden. Ferner kann die statistische Auswertung der Befragung kritisch betrachtet werden. Die erhobenen Daten sind akkurat und statistisch sauber ausgewertet worden sowie bilden damit ein aussagekräftiges Meinungsbild ab. Die Datenanalyse der Umfrageergebnisse beschränkt sich dabei jedoch auf eine relativ einfache zweiseitige Korrelationsanalyse nach Pearson. Die empirisch erhobenen Daten korrelieren nur marginal zueinander, so dass von einer weiteren statistischen Analyse – aus Gründen des Umfangs der Dissertation – zunächst abgesehen wurde. Eine tiefgehende Analyse, wie die Betrachtung einer dritten und ggf. vierten intervenierenden Variable zum Aufdecken einer möglichen Kausalkette sowie additiver Effekte erscheint sinnvoll und hieraus ergeben sich Potentiale und Empfehlungen für weitere Forschungen. Die Einschränkung auf den IT-Markt des Mittelstands erfolgte durch die angewendete Aktionsforschung aufgrund der Kooperation mit einem IT-Dienstleister. Das Ergebnis führt zu einer Lösung, die auf den IT-Markt zugeschnitten ist. Die Anwendbarkeit der Lösung wurde von der IT-Praxis bestätigt und reflektiert somit ein repräsentatives Bild für die ausgewählte Grundgesamtheit. Inwieweit eine Übertragbarkeit auf andere Branchen und Unternehmensformen möglich ist, sollte Gegenstand von weiteren Forschungen sein. Grundsätzlich, so resümiert die Autorin im Laufe der Dissertation, gibt es keine substanziellen Führungsunterschiede zwischen Großunternehmen und Mittelstandsbetrieben. In den Augen der Autorin handelt es sich dabei um Ausprägungen und Nuancen. Ergo darf unterstellt werden, dass das vorliegende Führungskompetenzprofil auch auf Konzerne übertragbar ist. Dagegen empfiehlt sich, die Übertragbarkeit der erarbeiteten Lösung auf andere Branchen tiefergehend zu erforschen. Der IT-Markt ist eine dynamische Branche, die sich seit jeher wandelt und technologisch starken Veränderungen unterworfen ist. Ein Anpassungsvermögen ist daher für

alle Führungskräfte in der IT fester Bestandteil im Arbeitsalltag. Unter dieser Maßgabe wurden die Kompetenzen und Verhaltensanker (Best Practices) auch von Vertretern der IT-Branche entwickelt. Andere Branchen sind jedoch traditioneller und konservativer ausgerichtet. Konservativ, im Sinne einer Trägheit und Schwerfälligkeit, beinhaltet somit auch häufiger einen anderen Führungsduktus. Die Adaption auf derartige Branchen könnte im Hinblick auf z. B. die notwendig hohe Adaptionskompetenz ambitioniert und schwierig sein. Ferner wurde die Untersuchung für den europäischen Markt erstellt und stützt sich auf ebenjene Führungsforschung. Empfehlenswert wäre somit eine weiterführende Forschung zu der Frage, ob dieses Ergebnis beispielsweise auch für den amerikanischen oder asiatischen Markt gelte. Weiterhin wurden im Zuge der Empirie bewusst Führungskräfte ausgewählt und befragt, die notwendigen Führungskompetenzen zu benennen. Eine gleichermaßen interessante und weiterführende Forschung bestünde in der Untersuchung aus Perspektive der Mitarbeiter. Ferner könnte durch eine kombinierte Forschung, bei der sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter integriert werden, ein voll-umfassendes Bild zur Führung im digitalen Wandel ermittelt werden.

Die Dissertation hat gezeigt, dass Führung dynamisch und ein Spiegel der gesellschaftlichen Entwicklung ist. Sich verändernde Wertvorstellungen, Menschen- und Rollenbilder, aber auch Trends und Ereignisse nehmen kontinuierlich Einfluss auf die Art und Weise, wie Menschen in Organisationen führen und geführt werden wollen. Das, was heute gilt, ist in der Zukunft eventuell nicht mehr relevant und wird durch Neues ersetzt. Unternehmensleitungen wird daher empfohlen, die veränderten Marktbedingungen nicht nur als Anlass zu nehmen, um in die technologische Digitalisierung des Geschäftsmodells zu investieren. Es ist ratsam, parallel die kontinuierliche und systematische Entwicklung der Führungskräfte anzugehen. Dies soll nicht nur der Sicherstellung der aktuellen Digitalisierungsbestrebungen dienen. Mit jeder kompetenten, digitalen Führungskraft wächst der Erfolg von zukünftigen Change-Prozessen in Unternehmen. Auch wenn das gesamte Ausmaß der Digitalisierungsepoche nicht abschätzbar ist, so zeigt die Dissertation, dass das Ende der Epoche und der Übergang zu einer neuen (Industrie-)Epoche nicht in Sicht ist. So lange halten die Veränderungen der Digitalisierung konstant an. Umso wichtiger erscheint, geeignetes Führungspersonal im Unternehmen zu haben, die vorbereitet und kompetent sind, Wandel zu initiieren und die Mitarbeiter durch die Veränderung zu führen. Dynamik ist herausfordernd, aber auch die Chance für Erneuerung und Verbesserung unserer Gesellschaften.

## 9 ZUSAMMENFASSUNG

In einem VUCA-Umfeld und unter dem kontinuierlich steigenden Digitalisierungsdruck arbeiten Unternehmen an der Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen, um den langfristigen Fortbestand des Betriebs zu sichern. Digitalisierungstechnologien greifen tief in die Wertschöpfungsprozesse ein und revolutionieren Organisationsstrukturen und Abläufe. Diese Situation stellt für alle Beteiligten und allen voran für Führungskräfte, eine Herausforderung dar. Leitende Angestellte und Vorgesetzte sind in der Verantwortung, die Transformation erfolgreich im Unternehmen umzusetzen und über eine angemessene Führung ein nachhaltiges, auf Vertrauen basierendes Arbeitsklima für die Mitarbeiter zu schaffen. Die skizzierte Problemlage entstammt der Praxis und ist der Ausgangspunkt der durchgeführten Untersuchung. In Zusammenarbeit mit einem kooperierenden IT-Dienstleister wird die Praxisforschung im und für den IT-Mittelstand durchgeführt. Zielsetzung der Untersuchung ist die Erforschung, ob sich im Zuge der Digitalisierung die Anforderungen an Führungskräfte verändern und wenn ja, welche Führungskompetenzen in digitalen Arbeitswelten benötigt werden. Um diese Fragestellungen zu beantworten und entsprechend der angewendeten Aktionsforschung in eine praxisorientierte Lösung für Führung in digitalen Arbeitswelten zu überführen, wurde zunächst ein Forschungsprozess- bzw. verlauf definiert. Dieser umfasst die systematische Analyse der relevanten Forschungsquellen (Sekundär- und Primärforschung). Methodisch wird mit einer Literaturlauswertung begonnen, die Problematik mit Hilfe bestehender Theorie und bisherigen Forschungen zu ergründen. So ist im fachliterarischen Teil der Dissertation nach relevanten Ansätzen zu Führungskompetenzen, Führungsstilen und Führungsrollen sowie Digitalisierung geforscht worden. Aus der Quellenanalyse muss zunächst konstatiert werden, dass kein theoretischer Ansatz existiert, der sich mit digitalen Führungskompetenzen auseinandersetzt. Ferner gibt es keine Führungskompetenzen, die allgemein gültig sind. Folglich sind auf Basis der vorhandenen Führungsforschung und -theorien sinnvolle Führungskompetenzen für das digitale Zeitalter theoretisch hergeleitet worden. Weiterhin kann aus der Literatur geschlussfolgert werden, dass Führungsstile stets das Resultat und der Spiegel der gesellschaftlichen Entwicklung sind. Hinsichtlich der Führungsrolle kann, ausgehend von einer historischen Betrachtung, eine Führungskraft stets als ergebnisorientierter Vorgesetzte gesehen werden, der mit Entscheidungsstärke die Mitarbeiter ansteuert und kontrollt. Im Laufe der Entwicklung hat sich, wie die Führungsforschung bestätigt, dieses Bild gewandelt. So transformiert die Führungskraft entsprechend des transformationalen und des adaptiven Ansatzes zum wandelbaren Vorgesetzten, der je nach Situation und Mitarbeiter,

die passende Führungsrolle sowie Führungsaufgaben ein- bzw. wahrnimmt. Um die Führungsfunktionen situativ auszuwählen, werden verschiedene Führungskompetenzen benötigt. Führungskompetenzen sind das Resultat von Lernprozessen und manifestieren sich im Verhalten einer Führungskraft, die eine berufskritische (Führungs-)Situation erfolgreich bewältigt. Führungskompetenzen sind somit ausschließlich anhand von beobachtbarem Verhalten zu messen. Diese Erkenntnis ist für die Gestaltung eines ersten Lösungskonzepts relevant. Demnach reicht es nicht aus, lediglich die Kompetenz zu benennen. Die Kompetenzen sind stets näher zu umschreiben und mit Verhaltensweisen auszustatten, die ein erfolgreiches Handeln widerspiegeln. Als Destillat der Quellenanalyse wird ein erster theoretischer Ansatz für ein Führungskompetenzprofil erstellt, welches die grundsätzlichen Führungsfähigkeiten unter den folgenden Kompetenzen einer Führungskraft aggregiert und subsumiert. Demnach ergeben sich vier Führungskompetenzen: Mitarbeiterführung, Mitarbeiterentwicklung, Vorbild und Vertrauen sowie Führen durch Veränderung. Durch die Analyse der existierenden Digitalisierungsliteratur ergeben sich für die Forscherin zwei weitere Kompetenzfelder: die Innovations- und Umsetzungskompetenz sowie die Adaptionskompetenz. Zudem werden auf Basis der bestehenden Fachliteratur erste Verhaltensweisen jeder Kompetenz zugeordnet.

Aus forschungsmethodischer Sicht ist die bislang entwickelte Lösung (noch) nicht ausreichend erforscht, braucht somit eine eigene Primärforschung. Im Zuge dieser Dissertation wurden zwei aufeinanderfolgende empirische Forschungen unternommen. Beide empirische Forschungen – Workshop und Befragung – tragen zur weiteren Gestaltung der Lösung bei, setzen allerdings unterschiedliche Schwerpunkte. Zur Bestimmung von relevanten Berufssituationen bei Führungskräften wird ein Forschungsrahmen benötigt, in dem Führungskräfte aus der Praxis interaktiv ein gemeinsames Ergebnis erarbeiten. Als Format wurde in dieser Forschung der Workshop mit einer Gruppendiskussion gewählt. Die Workshopteilnehmer bestätigen dabei die Richtigkeit und Praxistauglichkeit der aufgestellten Führungskompetenzen. Ein wesentlicher Meilenstein zur Validierung als auch zur inhaltlichen Weiterentwicklung der Kompetenzen erfolgt mit der Erarbeitung von berufskritischen Situationen (BKS) für Führungskräfte in digitalen Arbeitswelten. Die dabei ermittelten Verhaltensweisen, die zur Bewältigung der BKS notwendig sind, konnten den Führungskompetenzen zugeordnet werden. Dadurch werden die aufgestellten Führungskompetenzen einerseits bestätigt und andererseits die Lösung damit maßgeblich angereichert und in ein justiertes Kompetenzprofil überführt. Die im Zuge des Workshops geführte Diskussion liefert signifikante Erkenntnisse dazu, ob sich Führung unter dem Einfluss der Digitalisierung ändert. Nach einhelliger Meinung der Praxis, kommt es zu

einem Wandel der Führungsrolle. Die Führungskraft nimmt demnach zusätzlich zu der führenden Rolle, eine ermöglichende, beratende und insbesondere begleitende Rolle ein. Aufbauend auf der ersten empirischen Forschung ist eine zweite Untersuchung in Form einer Befragung unter Führungskräften im IT-Mittelstand durchgeführt worden. Methodisch dient dieser Baustein dazu, die justierten Führungskompetenzen sowie die weiterentwickelte Lösung (Führungskompetenzprofil Version 2) einer breiten Prüfung zu unterziehen und damit erneut anzureichern. Die Befragung bestätigt und konkretisiert die Ergebnisse zu einer veränderten Führung im digitalen Zeitalter. Als Resümee ergibt sich nach Auswertung und Interpretation der gewonnenen Befragungsdaten ein bestätigtes Führungskompetenzprofil (FKP | Version 3), mit den folgenden sechs Führungskompetenzen, die eine Führungskraft im digitalen Zeitalter besitzen bzw. entwickeln muss. Die Kompetenz *„Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation“* umfasst eine der Kernaufgaben in der Führung. Allerdings erhält diese Aufgabe in Zeiten des digitalen Wandels eine neue Nuancierung. Demnach verlagert sich die Aufgabe von einer reinen aufgabenbezogenen Führung in den Bereich der Begleitung und Beratung von selbstorganisierten Mitarbeitern. Die *„Mitarbeiterentwicklung und individuelle Förderung“* umschreibt die Kompetenz einer Führungskraft, bei der Führungskräfte zukünftig als Coach tätig werden. Die Führungskompetenz *„Vorbildfunktion und Vertrauen aufbauen“* manifestiert sich zukünftig in einem transparenten Führungsverhalten. Leitende Angestellte sind transparent darin, wie es um das eigene IT-/ Digitalisierungswissen steht. Sie schenken Vertrauen, pflegen einen vertrauensvollen Umgang und geben Orientierung, indem sie die notwendigen Rahmenbedingungen für Mitarbeiter schaffen. Die vierte Führungskompetenz *„Führen durch die Veränderung“* umfasst das notwendige Verhalten: Führungskräfte erkennen, beurteilen und schätzen Veränderungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen ein. Sie verstehen, welche Mitarbeiter wie auf die Veränderung reagieren (Motivation, Ängste, Widerstände) und wissen, wie diese bestmöglich in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Führungskompetenz fünf wird als *„Innovations- und Umsetzungskompetenz“* bezeichnet und stellt Führungskräfte in die Verantwortung, eine digitale Arbeitsumgebung zu schaffen. Sie ermutigen die Mitarbeiter dazu, aktiv die neuen Möglichkeiten von digitalen Arbeitsformen zu nutzen. Vorgesetzte schaffen eine Kultur des disruptiven und innovativen Denkens. Damit legt die Führungskraft das Fundament für Innovationen und die Entwicklung von nachhaltigen Zukunftsvisionen. Dazu gehört auch, dass Führungskräfte (in der Rolle als Netzwerker bzw. Enabler) Kontakte her- und bereitstellen, so dass Experten zusammenfinden und Ideen gemeinsam umsetzen. Weiterhin zeigen Führungskräfte hierbei die entsprechende Führungsstärke (im Sinne der Volition) um die neuen eingeschlagenen Wege einzuhalten. Die



sechste Führungskompetenz, die in digitalen Arbeitswelten relevant ist, wird als „Adaptionskompetenz“ bezeichnet. Diese Kompetenz ist intrapersonell ausgerichtet und impliziert, wie sich eine Führungskraft im digitalen Zeitalter zu verhalten hat. Durch die sich laufend veränderten Bedingungen im Arbeitsfeld, müssen Führungskräfte flexibel und agil reagieren können.

Das entwickelte Kompetenzset macht deutlich, dass sich die Aufgaben von Führungskräften weiterentwickeln und neue Schwerpunkte legt. Hinter diesen Kompetenzen steht somit auch ein neues Grund-/Rollenverständnis von Führung in digitalen Arbeitswelten. Die Führungskraft wird vom fachlichen Experten und reinen Entscheider zum Berater, Coach und Enabler des Mitarbeiters. Dies geschieht unter der Maßgabe, den Mitarbeiter zu einer Selbstorganisation hin zu entwickeln. Dadurch kann im digitalen Zeitalter dynamischer und schneller auf Veränderungen reagiert werden. Dennoch wird dadurch die Führungskraft keineswegs obsolet. Im Gegenteil, die Untersuchung zeigt deutlich, dass eine Führungskraft benötigt wird, um Orientierung zu geben, Rahmenbedingungen zu schaffen und um für neue Visionen zu begeistern. Trotz aller Flexibilisierung und Verselbstständigung der Mitarbeiter brauchen Unternehmen Führungskräfte mit Führungsstärke. Trotz der Möglichkeit, z. B. als Mitarbeiter die Arbeit (zeitlich und räumlich) selbst gestalten zu können, so sind es Führungskräfte, die die Einhaltung der Rahmenbedingungen kontrollieren. Nur damit können die Unternehmensziele und deren Erreichung sichergestellt werden.

Aus methodischer Sicht wurden die zu Beginn der Forschung aufgestellten vier Hypothesen über den genommenen Forschungsverlauf geprüft. Mit den Ergebnissen der empirischen Forschungen konnte eine abschließende Bewertung der Thesen vorgenommen werden:

- These 1 besagt, dass in digitalen Zeiten Führungskräfte gebraucht werden, die ihre Entscheidungsmacht im Sinne der digitalen Unternehmung vermehrt an Mitarbeiter und Teams delegieren. Die Hypothese konnte im Zuge dieser Dissertationsforschung verifiziert werden.
- Die zweite Hypothese kann auf Basis der Debatte und den Argumenten grundsätzlich als wahr bzw. verifiziert angesehen werden. In Zeiten von VUCA und Digitalisierung sind somit nur solche Führungskräfte erfolgreich einsetzbar, die den ständigen Wandel als Chance begreifen und eine ausgeprägte Offenheit für Veränderungen mitbringen.
- Die dritte Hypothese konnte ebenfalls durch die Forschungen verifiziert werden, denn unter dem Einfluss der Digitalisierung erfolgt eine Modifikation der Führungsrolle. Die Führungskraft übernimmt eine begleitende, überfachliche und auf den Mitarbeiter ausgerichtete Führung.

- Schließlich ist Hypothese 4, unter Einbeziehung aller Argumente, als falsifiziert anzusehen. Eine Führungskraft kann im Sinne der regulären Begriffsdefinition eines Coaches nicht Coach für seine Mitarbeiter sein.

Mit dem methodischen Beitrag und den wissenschaftlichen und empirischen Erkenntnissen sowie mit Erstellung der praktischen Lösung für Unternehmen, konnten die definierten Forschungsziele erfüllt werden. Mit der Erstellung eines praktischen Führungskompetenzprofil sind die notwendigen Kompetenzen von Führungskräften in digitalen Arbeitswelten identifiziert worden. Die Praxis hat die aufgestellten Führungskompetenzen für das digitale Zeitalter sowie dessen Nutzbarkeit bestätigt. Der entwickelte Kompetenzrahmen steht als praktikables Instrument den Unternehmen zur Verfügung, um die Personalentwicklung bzw. Führungskräfteentwicklung systematisch zu gestalten. Die eingangs erwähnte Problemlage kann hiermit gelöst werden.

Bei den Ergebnissen zur Forschung in digitalen Arbeitswelten als auch beim Führungskompetenzprofil handelt es sich um eine – zunächst auf den deutschen IT-Mittelstand – zugeschnittene Lösung, die jedoch grundsätzlich auch für andere Unternehmen und Branchen nutzbar ist. Hierzu bedarf es weiterer Überprüfungen und ggf. weiterer Forschungen, um die Praxistauglichkeit sicherzustellen. Ferner sind weitere Forschungen im Bereich der z. B. amerikanischen und asiatischen Führungsforschung empfehlenswert. Auch die Integration der Mitarbeiterperspektive bei der Ermittlung von Führungskompetenzen in digitalen Arbeitswelten stellt einen weiteren Forschungsansatz dar.

## 10 LITERATURVERZEICHNIS

- Achouri, C. (2015): Human Resources Management: Eine praxisbasierte Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, ISBN 978-3834947406.
- Ackoff, R. (1994): From Mechanistic to Social Systematic Thinking, in: Systems Thinking in Action Conference, Pegasus Communications, ISBN 978-1883823115.
- Albers, M. (2018): Digitale Erschöpfung, in: H. Fortmann; B. Kolocek (Hrsg.): Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 3-14, DOI: 10.1007/978-3-658-20969-8\_1.
- Alvesson, M. (1993): Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity, in: Journal of Management Studies, Jahrgang 30, Heft 6, S.997-1016, DOI: 10.1111/j.1467-6486.1993.tb00476.x.
- Alvesson, M. (2011): Management of Knowledge-Intensive Companies, Berlin: Walter De Gruyter Verlag, ISBN: 978-3-11-090056-9.
- Amelingmeyer, J. (2004): Wissensmanagement: Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen, 3. Auflage, München: Deutscher Universitäts-Verlag, ISBN 978-3-322-81730-3.
- Asmussen, J. (2017): Warum Demographie und Digitalisierung über Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands entscheiden, in: A. Hildebrandt/W. Landhäußer (Hrsg.): CSR und Digitalisierung: Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Springer Gabler Verlag, S.XXXVII-XL, ISBN: 978-3662532010.
- Astheimer, H. (2017): Digitalisierte Arbeitswelt – Wenn der Ingenieur seine Pläne in der Badewanne entwickelt, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.09.2017, online verfügbar URL: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/code-n/digitalisierung-veraendert-die-arbeitswelt-15191565.html> (Abruf: 27.08.2019, 19:12 Uhr).
- Avolio, B.; Gardner, W. (2005): Authentic Leadership development: getting to the root of positive forms of leadership, In: The Leadership Quarterly, Jahrgang 16, Heft Nr.3, S.315-338, DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Bauer, W. (2017): Digitale Disruption ist kein Schicksal, sondern ein Gestaltungsraum, online verfügbar, URL: <https://blog.iao.fraunhofer.de/digitale-disruption-ist-kein-schicksal-sondern-ein-gestaltungsraum/> (Abruf: 01.03.2019, 10:48 Uhr).
- Bayer, M. (2004): Puzzle Integrationsmarkt, online verfügbar URL:<https://www.computerwoche.de/a/puzzle-integrationsmarkt,561383> (Abruf: 27.08.2018 21:19 Uhr).
- Becker, M.; Rother, G. (1998): Kompetenzentwicklung. Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Vol. 22, ISBN 3-86010-529-9.

- Becker, T. (2013): Management mit Kultur: Die wachsende Rolle von Kunst und Kultur in der Managementausbildung, Wiesbaden: Springer Verlag, ISBN 978-3-531-19809-5.
- Bennett, N.; Lemoine G. (2014): What VUCA really means for you, Harvard Business Review Nr. 92, Ausgabe 1/2 2014, DOI: 10.1016/j.bushor.2014.01.001.
- Bergmann, G.; Daub, J. (2008): Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement: Grundlagen – Prozesse – Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-9889-7.
- Biemann, T.; Weckmüller, H. (2015): Effektives Arbeiten, wann und wo man will? in: PERSONALquarterly, 67. Jahrgang, Nr. 2, S.46-49.
- Böck, V.; Lange, M. (2018): Leadership in Digitalisation - Employees' Perception of Effective leadership in Digitalisation, verfügbar online, URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/6031/d627d208406ac5be0f6708c6545fd4db4cb5.pdf> (Abruf: 15.01.2020 15:10 Uhr)
- Bögemann, I. (2018): Produktlebenszyklen werden immer kürzer, Ihre Entwicklungszeiten auch?, verfügbar online, URL: <https://blog.mb-collaborations.com/de/produktlebenszyklen-kuerzer-entwicklungszeiten-geringer> (Abruf: 01.03.2019 15:39 Uhr).
- Bohnsack, R. (1999): Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in die Methodologie und Praxis qualitativer Forschung, Wiesbaden: Springer, ISBN 978-3-663-01190-3.
- Borchardt, A.; Göthlich, S. (2009): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: S. Albers; D. Klapper; U. Konradt; A. Walter; J. Wolf (Hrsg.): Methoden der empirischen Forschung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 33-48, DOI: 10.1007/978-3-322-96406-9\_3.
- Boyatzis, R. (1982): The Competent Manager: A model for effective Performance, Chichester: John Wiley & Sons, ISBN 978-0471090311.
- Boyatzis, R. (2007): Competencies in the 21st century, in: Journal of Management Development, Vol. 27, No. 1, 2008, S. 5-12. Online verfügbar, URL: <http://www.oostvoorncoaching.nl/wp-content/uploads/boyatzis-the+21st+century+competencies.pdf> (Abruf:17.07.2018, 17:15 Uhr).
- Brübach-Schlickum, S. (2016): Coworking als alternatives Arbeitsplatzkonzept – Fallstudie Combinat 56, in: M. Klaffke (Hrsg.): Arbeitsplatz der Zukunft: Gestaltungsansätze und Good-Practices-Beispiele, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 273-292, DOI: 10.1007/978-3-658-12606-3\_13.
- Bryman, A. (1992): Charisma and leadership in organizations. London/Newbury: Sage Publications, ISBN: 978-0803983182.
- Burns, J. (2003): Transforming Leadership, New York: Grove Press, ISBN: 978-0802141187.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row, ISBN: 9781453245170.

- Büst, R. (2018): KI wird zum Game changer in der public cloud, online verfügbar URL: <https://www.cio.de/a/ki-wird-zum-game-changer-in-der-public-cloud,3544141> (Abruf: 01.12.2018 22:25 Uhr)
- Campion, M.; Fink, A.; Ruggeberg, B. et al. (2011): Doing competencies well: best practices in competency modeling, in: Personnel Psychology, Vol.64, Heft 1, S. 225-262, DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x.
- Capgemini (2016): Führung im Kontext der industriellen Revolution, verfügbar online, URL: [https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/capgemini\\_pov\\_chef\\_4.0\\_de.pdf](https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/capgemini_pov_chef_4.0_de.pdf) (Abruf: 14.11.2018 15:35 Uhr).
- Copeland, M. (2014): The emerging significance of value based leadership: a literature review, In: International Journal of Leadership Studies, Jahrgang 8, Heft 2, S. 105-135, ISSN 1554-3145.
- Cote, R. (2017): A comparison of leadership theories in an organizational environment, In: International Journal of Business Administration, Jahrgang 8, Ausgabe/Heft 5, S.28-35, DOI: 10.5430/ijba.v8n5p28.
- Creswell, J. (2014): Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, London: Sage Publications, ISBN: 978-1452226101.
- Damken, N. (2007): Corporate Governance in mittelständischen Kapitalgesellschaften, Edewecht: OIWR Verlag für Wirtschaft, Informatik und Recht, ISBN: 978-3939704058.
- Deloitte (2013): Digitalisierung im Mittelstand, Studie aus der Reihe „Erfolgsfaktoren im Mittelstand, online verfügbar, URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf> (Abruf: 15.09.2018 17:05 Uhr)
- Deuringer, C. (2000): Organisation und Change Management: ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organisatorischer Flexibilität, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, ISBN: 978-3-322-81381-7.
- Dievernich, F. (2007): Pfadabhängigkeit im Management – Wie Führungsinstrumente zur Entscheidungs- und Innovationsunfähigkeit des Managements beitragen, Stuttgart: W.Kohlhammer Verlag, ISBN: 978-3-17-019608-7.
- Dinh, J.; Lord, R.; Gardner, W.; Meuser, J.; Liden, R.; Hu, J. (2014): Leadership theory and reasearch in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives, In: The Leadership Quarterly, Jahrgang 25, Heftnr.1, S. 36-62, DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.005.
- DIW (2019): Wissensintensive Dienstleistungen, verfügbar online URL: [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.412453.de/presse/glossar/wissensintensive\\_dienstleistung\\_en.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.412453.de/presse/glossar/wissensintensive_dienstleistung_en.html) (Abruf: 10.07.2019 8:35 Uhr).
- Dörr, S.; Albo, P.; Monastiridis, B. (2018): Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt, in: S. Grote; R. Goyk (Hrsg.): Führungsinstrumente aus Silicon Valley – Konzepte und Kompetenzen, Berlin: Springer Gabler, S. 37-62, DOI: 10.1007/978-3-662-54885-1\_3.

- Drucker, P. (1993): Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf: Econ Verlag, ISBN: 978-3430122221.
- Erpenbeck, J. (2014): Unternehmenskompetenzen - verstehen, erfassen, entwickeln, Vortrag auf dem Steinbeis Consulting Tag, Stuttgart, 03.07.2014, ISBN: 978-3-95663-006-4.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V. (1999): Die Kompetenzbiografie, Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation, Münster: Waxmann Verlag, ISBN: 978-3893256907.
- Erpenbeck, J.; von Rosenstiel, L. (2003): Handbuch Kompetenzmessung, Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart: Schaffer-Poeschel Verlag, ISBN: 9783791032573.
- Erpenbeck, J.; von Rosenstiel, L. (2007): Handbuch Kompetenzmanagement, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, ISBN: 978-3-658-11903-4.
- Erpenbeck, J.; von Rosenstiel, L.; Grote, S. (2013): Kompetenzmodelle von Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, ISBN: 978-3791032573.
- EU Kommission (2018): SME-Definition, verfügbar online URL: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/> (Abruf: 15.09.2018 16:50 Uhr).
- Evans, M. (1996). R. J. House's: A path-goal theory of leader effectiveness, in: The Leadership Quarterly, 7 (3), S. 305-309, ISSN: 1048-9843.
- Faulstich, P. (1998): Strategien der betrieblichen Weiterbildung – Kompetenz und Organisation, München: Vahlen Verlag, ISBN: 978-3800622665.
- Fiedler, F. (1993): The leadership situation and the black box in contingency theories, In: M. Chemers; R. Ayman (Hrsg.): Leadership, theory and research: perspectives and directions, New York: Academic Press, S. 1-28, .
- Foegen, M.; Kaczmarek, C. (2016): Organisation in einer digitalen Zeit, 3. Auflage, Darmstadt: Wibas Verlag, ISBN: 978-3981583786.
- Förster, K.; Wendler, R. (2012): Theorien und Konzepte zur Agilität in Organisationen, in: Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik, Band 63/12, online verfügbar URL: <http://tud.qucosa.de/api/qucosa%3A27335/attachment/ATT-0/> (Abruf: 30.09.2018 15:17 Uhr)
- French, W.; Bell, C. (1995): Organisationsentwicklung, sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 4. Auflage, Bern: Haupt Verlag, ISBN: 978-3825204860.
- Furtner, M.; Baldegger, U. (2013): Full Range Leadership, In: Furtner, M.; Baldegger, U. (Hrsg.): Self-Leadership und Führung, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S.131-188, DOI: 10.1007/978-3-8349-3837-4\_6.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2019): Informationstechnologie, online verfügbar, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/it-38583> (Abruf: 15.01.2019, 10:33 Uhr).
- Gehrckens, H. (2016): Agilität im Kontext der digitalen Transformation – Kernanforderung an die Organisation von morgen, in: G. Heinemann; H. Gehrckens; U. Wolters (Hrsg.):

Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 79-108, DOI: 10.1007/978-3-658-13504-1\_4.

- Gehrke, B., Schiersch, A. (2018): FuE-intensive Industrien und wissensintensive Dienstleistungen im internationalen Vergleich, Studien zum deutschen Innovationssystem – Nr. 6-2018, Deutsches Institut für Wirtschaftsförderung – Berlin, verfügbar online URL: [https://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien\\_2018/StuDIS\\_06\\_2018.pdf](https://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien_2018/StuDIS_06_2018.pdf) (Abruf: 15.12.2018 15:30 Uhr)
- George, W.; Sims, P.; McLean, A.; Mayer, D. (2007): Discovering your authentic leadership, In: Harvard Business Review, Jahrgang 85, Heft Nr. 2, S. 129–138.
- Göthlich, Stephan E. (2003): Fallstudien als Forschungsmethode: Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nr. 578, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel. Online verfügbar, URL: [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/147639/1/manuskript\\_578.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/147639/1/manuskript_578.pdf).
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2013): Primal Leadership: unleashing the power of emotional intelligence, Boston: Harvard Business Review Press, ISBN: 978-1422168035.
- Graen, G.; 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, in: Leadership Quarterly, Nr. 6, 1995, S. 219-247, DOI: 10.1016/1048-9843(95)90036-5.
- Graf, N.; Edelkraut, F. (2017): Mentoring – Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer, 2. aktualisierte/erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, ISBN: 978-3-658-15109-6.
- Grannemann, U.; Seele, H. (2016): Führungsaufgabe Change: Eine Roadmap für Führungskräfte in Veränderungsprozessen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, ISBN 978-3-658-09860-5.
- Grote, S.; Kauffeld, S.; Frieling, E. (2012): Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele, 2.Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, ISBN: 978-3791023823.
- Grundei, J.; Kaehler, B. (2018): Wie erreichen Unternehmen mehr Agilität? – Ein kritischer Blick auf „neue“ Formen der Organisationen, in: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 87. Jhg., Heft 06, S.427-434.
- Grün, O., Hoffmann, W. (1991): Managementrolle: Klient im Beratungsprozess; in: Staehle, W. (Hrsg.): Handbuch Management: Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 483-504, DOI: 10.1007/978-3-322-96347-5\_24.
- Hacker, W. (1973): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie, Berlin: Verlag der Wissenschaften, ISBN: 978-3456804439.
- Hammann, E.-M. (2008): Dezentrale Leadership. Voraussetzungen, Möglichkeiten, Grenzen von unternehmerischen Führungsverhalten in Tochtergesellschaften diversifizierter Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag, ISBN: 978-3-8349-9965-8.



- Hansen, H.; Neumann, G. (2005): Wirtschaftsinformatik 1 – Grundlagen und Anwendungen, 9. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag, ISBN: 978-3825226695.
- Hausch, K.T. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, Wiesbaden: Springer Verlag, ISBN: ISBN 978-3-322-95348-3.
- Hays (2010): Projektwirtschaft gewinnt zunehmend an Bedeutung, online verfügbar URL: [https://www.haysworld.de/fileadmin/Websites/Haysworld/pdf/Ausgabe\\_01\\_2010/Projektwirtschaft\\_gewinnt\\_zunehmend\\_an\\_Bedeutung.pdf](https://www.haysworld.de/fileadmin/Websites/Haysworld/pdf/Ausgabe_01_2010/Projektwirtschaft_gewinnt_zunehmend_an_Bedeutung.pdf) (Abruf: 29.08.2018 18:59 Uhr).
- Hays (2015): Projektarbeit in Unternehmen weiter auf dem Vormarsch, online verfügbar URL: <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/presse-mitteilung/projektarbeit-in-unternehmen-weiter-auf-dem-vormarsch> (Abruf: 30.08.2018, 12:12 Uhr).
- Hechtfisher, R. (2004): Führung im Mittelstand, in: J. Schlüchtermann, H.-J. Tebroke (Hrsg.): Mittelstand im Fokus – 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 307-322, DOI: 10.1007/978-3-322-81677-1\_20.
- Heider-Friedel, C.; Strobel, A.; Westhoff, K. (2006): Anforderungsprofile zukunftsorientiert und systematisch entwickeln – Ein Bericht aus der Unternehmenspraxis zur Kombination des Bottom-up- & Top-down-Vorgehens bei der Anforderungsanalyse, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 1, S. 23-31.
- Heifetz, R. (1994): Leadership without easy answer, Cambridge: The Belknap Press, ISBN: 978-0674518582.
- Heifetz, R.; Grashow, A.; Linsky, M. (2009): The practice of adaptive leadership: Tools and Tactics for changing your organization and the world, Boston: Harvard Business Press, ISBN: 978-1422105764.
- Heinen, E. (1992): Betriebswirtschaftliche Führungslehre: Grundlagen – Strategien – Modelle, ein entscheidungsorientierter Ansatz, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, ISBN: 978-3-322-82921-4.
- Henke, J. (2004): Infoblatt Theorie der langen Wellen, online verfügbar URL: [https://www2.klett.de/sixcms/list.php?page=infothek\\_artikel&extra=TERRA-Online%20/%20Gymnasium&artikel\\_id=95123&inhalt=klett71prod\\_1.c.181412.de](https://www2.klett.de/sixcms/list.php?page=infothek_artikel&extra=TERRA-Online%20/%20Gymnasium&artikel_id=95123&inhalt=klett71prod_1.c.181412.de) (Abruf: 01.11.2018 17:15 Uhr).
- Hentze, J., Graf, A., Kammel, A.; Lindert, K. (2005): Personalführungslehre – Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, 4., neu bearb. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag, ISBN: 978-3825213749.
- Hentze, J.; Kammel, A. (2001): Personalwirtschaftslehre 1 – Grundlagen der Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 7. Auflage, Stuttgart: UTB Verlag, ISBN: 978-3825206499.
- Herrmann, D.; Hüneke, K.; Rohrberg, A. (2012): Führen auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, ISBN: 978-3-8349-3711-7.



- Higgs, M.; Rowland, D. (2005): All changes great and small: Exploring approaches to changes and its leadership, In: Journal of Change Management, Jahrgang 5, Ausgabe Nr. 2, S.121-151, DOI: 10.1080/14697010500082902.
- Himme, A. (2009): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit, In: S. Albers; D. Klapper; U. Konradt; A. Walter; J. Wolf (Hrsg.): Methoden der empirischen Forschung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 485-500, DOI: 10.1007/978-3-322-96406-9\_31.
- Hölzl, H. (2012): KMUs ticken anders – und ihre Mitarbeiter und Manager auch, online unter URL: <https://www.channelpartner.de/a/kmus-ticken-anders-und-ihre-mitarbeiter-und-manager-auch,2595135> (Abruf: 02.11.2018, 12.15 Uhr).
- Hölzl, H. (2013): Führung im Mittelstand: Weniger Gehorsam, mehr Vertrauen, online unter URL: <https://www.springerprofessional.de/vertriebsmanagement/vertriebssteuerung/fuehrung-im-mittelstand-weniger-gehorsam-mehr-vertrauen/6604458> (Abruf: 02.01.2019, 11:32 Uhr)
- Höttges, T. (2017): Digitale Verantwortung für die digitale Gesellschaft, in: A. Hildebrandt/ W. Landhäußer (Hrsg.): CSR und Digitalisierung: Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Springer Gabler Verlag, S. XLI-XLVIII, DOI: 10.1007/978-3-662-53202-7.
- House, R.; Mitchell, R. (1974): Path-goal theory of Leadership, in: Journal of Contemporary Business, Issue 3 1974, S. 81-97.
- Hüther, M. (2015): Megatrend Digitalisierung, verfügbar online, URL: <https://www.iwkoeln.de/presse/in-den-medien/beitrag/michael-huether-fuer-die-atlantik-bruecke-megatrend-digitalisierung-236111.html> (Abruf: 07.09.2018 11:30 Uhr).
- Ittermann, P.; Niehaus, J. (2018): Industrie 4.0 – Wandel von Industriearbeit - revisited, in: H. Hirsch-Kreinsen; P. Ittermann; J. Niehaus (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit: Die Vision 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Baden-Baden: Nomos Verlag, S. 33-60, ISBN: 978-3848722259.
- Jakubik, M.; Berazhny, I. (2017): Rethinking leadership and its practices in the digital era, Conference Paper, Conference: Management International Conference (MIC 2017), available online, URL: <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/45.pdf> (Abruf: 07.01.2020 16:30 Uhr).
- Jeger, D. (2015): Digitalisierung – Wie ein Megatrend die Wirtschaft verändert, verfügbar online, URL: <https://www.digitalbusiness-cloud.de/digitalisierung-wie-ein-megatrend-die-wirtschaft-veraendert/> (Abruf: 06.09.2018 06:35 Uhr).
- Jeromin, J. (2018): Theorie und Praxis von Leadership-Konzepten mit reduzierten Hierarchien, in: J. Jeromin; G. Jourdan; F. von Nell (Hrsg.): Leadership in Organisationen mit reduzierten Hierarchien, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 3-14, DOI: 10.1007/978-3-658-20190-6.

- Judge, T.; Piccolo, R. (2004): Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity, In: Journal of Applied Psychology, Vol.89, S. 755-768, DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.755.
- Kaiser, P. (1982): Kompetenz als erlernbare Fähigkeit zur Analyse und Bewältigung von Lebenssituationen auf mehreren Ebenen, Dissertationsschrift, Oldenburg: BIS-Verlag.
- Kaltenecker, S. (2018): Selbstorganisierte Teams führen, 2. Auflage, Heidelberg: dpunkt Verlag, ISBN: 978-3864903328.
- Kamenz, U. (2001): Marktforschung, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, ISBN: 978-3-7910-1809-6.
- Kanter, R., Stein, B., Jick, T. (1992): The Challenge of Organizational change: How companies experience it and leaders guide it, New York: Free Press, ISBN: 978-0743254465.
- Kaplan, R. (2007): What to ask the person in the mirror, In: Harvard Business Review, Jahrgang 85, Heft Nr. 1, S. 87–95. Available online, URL: <https://hbr.org/2007/01/what-to-ask-the-person-in-the-mirror>.
- Kaya, M. (2009): Verfahren der Datenerhebung, in: S. Albers; D. Klapper; U. Konradt; A. Walter; J. Wolf (Hrsg.): Methoden der empirischen Forschung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 49-64, DOI: 10.1007/978-3-322-96406-9\_4.
- Kelle, U.; Erzberger, C. (2013): Qualitative und quantitative Methoden: Kein Gegensatz, in: U. Flick; E. von Kardorff; I. Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung, Reinbek: Rowohlt Verlag, S. 299-308, DOI 10.1007/978-3-658-15083-9\_2.
- Kern, S. (2017): Gesunde und authentische Führung in Zeiten des Wandels, in: Seidel, M. (Hrsg.): Banking & Innovation 2017 – Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S.127-135, DOI: 10.1007/978-3-658-15785-2\_8.
- Khadjavi, K. (2005): Wertmanagement im Mittelstand, Eschen, digiprint. Dissertation, online verfügbar URL: [http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifizier/3088/\\$FILE/dis3088.pdf](http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifizier/3088/$FILE/dis3088.pdf) (Abruf: 01.10.2018, 16:57 Uhr)
- Kieser, A. (2014): Managementlehren – von Regeln guter Praxis über den Taylorismus zur Human-Relations-Bewegung, In: A. Kieser; M. Ebers (Hrsg.): Organisationstheorien, 7. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 73–117, ISBN: 978-3-17-034896-7.
- Kirchner, K.; Lemke, C.; Brenner, W. (2018): Neue Formen der Wertschöpfung im digitalen Zeitalter, In: T. Barton; C. Müller; C. Seel (Hrsg.): Digitalisierung in Unternehmen, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 27-47, ISBN: 978-3-658-22772-2.
- Klaffke, M. (2016): Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- & Arbeitswelten, in: M. Klaffke (Hrsg.): Arbeitsplatz der Zukunft: Gestaltungsansätze und Good-Practices-Beispiele, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 2-28, ISBN 978-3-658-12606-3.
- Klammer, U. et al. (2017): Arbeiten 4.0 – Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt, in: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 97. Jh., 2017, Heft 7, S. 459-476, DOI: 10.1007/s10273-017-2163-9.

- Klieme, J.; Maag Merki, K.; Hartig, J. (2007): Kompetenzbegriff und Bedeutung von Kompetenzen im Bildungswesen. In: Hartig, J./ Klieme, E. (Hrsg.): Möglichkeiten und Voraussetzungen technologiebasierter Kompetenzdiagnostik. Eine Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, S. 5-15. Verfügbar online, URL: <http://docplayer.org/docview/31/15241122/#file=/storage/31/15241122/15241122.pdf> (Abruf: 15.11.2018, 13:15 Uhr).
- Klotz, U. (2018): Zukunft der Arbeit, In: T. Barton; C. Müller; C. Seel (Hrsg.): Digitalisierung in Unternehmen, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 11-26, ISBN: 978-3-658-22772-2.
- Knop, R. (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen – Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg, Wiesbaden: Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-8062-5.
- Kraft, C.; Peter, M. (2017): Die digitale Transformation: eine Begriffsklärung, in: M. Peter (Hrsg.): KMU-Transformation – Als KMU die digitale Transformation erfolgreich umsetzen, Olten: FHNW Verlag, S. 9-17, ISBN: 978-3037241653.
- Kraus, G. et al. (2006): Handbuch Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen; Einflussfaktoren und Beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden, 2. Auflage, Berlin: Cornelsen Verlag, ISBN: 978-3464489666.
- Krcmar, H. (2018): Grundlagen der digitalen Transformation, in: G. Oswald; H. Krcmar (Hrsg.): Digitale Transformation: Fallbeispiele und Branchenanalysen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 5-64, ISBN 978-3-658-22624-4.
- Krejci, G. (2016): Die Renaissance der Partizipation, verfügbar online, URL: <https://www.zoe-online.org/meldungen/die-renaissance-der-partizipation/> (Abruf: 15.01.2019, 13:30 Uhr).
- Krispel, A. (2017): Sozial-kommunikative Kompetenzen von Führungskräften, Wien: Danzig&unfried Verlag, ISBN: 978-3902752154.
- Krumm, S., Mertin, I., Dries, C. (2012): Kompetenzmodelle, Göttingen: Hogrefe Verlag; ISBN: 978-3801723927.
- Kühn, T.; Koschel, K.-V. (2017): Gruppendiskussionen: Ein Praxis-Handbuch, Wiesbaden: VS Verlag, ISBN 978-3-531-93243-9.
- Kunter, M.; Klusmann, U.; Baumert, J.; et al. (2009): Professionelle Kompetenz von Mathematiklehrkräften: Das COACTIV-Modell. In: Zlatkin-Troitschanskaia, O./Beck, K./Sembill, D./Nickolaus, R./Mulder, R. (Hrsg.) (2009): Lehrprofessionalität - Bedingungen, Genese, Wirkungen und ihre Messung, Weinheim: Beltz, S. 153–165.
- Kurz, H. (2017): Auf der Schwelle zur „Vierten Industriellen Revolution“, in: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 97. Jahrgang, Heft 11, S. 785-792, DOI: 10.1007/s10273-017-2215-1.
- Kusterer, S. (2008): Qualitätssicherung im Wissensmanagement: Eine Fallstudienanalyse, Wiesbaden: Gabler Verlag, ISBN: 978-3-8349-9896-5.

- Kuß, A.; Eisend, M. (2010): Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-8565-1.
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München: Vahlen Verlag, ISBN 978-3-8006-4913-6.
- Lang, R.; Rybnikova, I. (2014): Aktuelle Führungstheorien und -konzepten, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, DOI: 10.1007/978-3-8349-3729-2\_1.
- Lenz, U.; Grützmacher (2018): Was bin ich (noch), und was sollte ich sein? Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle der Führungskraft, In: C. von Au (Hrsg.): Führen in der vernetzten, virtuellen und realen Welt – Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisations-spezifika und Tabuthema Tod, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 1-18, ISBN: 978-3-658-18687-6.
- Ley, T.; Albert, D. (2003): Kompetenzmanagement als formalisierbare Abbildung von Wissen und Handeln für das Personalwesen, In: Wirtschaftspsychologie, Heft 3, S. 86-93.
- Liebermeister, B. (2018): Digital Natives und Immigrants führen, in: Personalschweiz, Ausgabe 12/2018-01/2019, S. 35-37.
- Loewisch, D.J. (2000): Kompetentes Handeln: Bausteine für eine lebensweltbezogene Bildung, Darmstadt: WBG - Wissenschaftliche Buchgesellschaft, ISBN: 978-3534147847.
- Lorberg, D. (2018): Digitale Revolution, Fordismus und Transnationale Ökonomie, Berlin: Springer Verlag, ISBN 978-3-658-22601-5.
- Macharzina, K. (2003): Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag, ISBN 978-3-658-17901-4.
- Marzuillo, A.; Galicija, M.; Frank, F. (2015): Aus der Finanzmarktkrise in die Führungskrise? Ansätze zur Re-Definition von Leadership in Banken, in: Butzer-Strothmann, K.; Marzuillo, A. (Hrsg): Finanzdienstleistungen im Umbruch – Ressourcenorientierte Unternehmensführung neu denken, Göttingen: Cuvillier Verlag, S. 17-30, ISBN 978-3-7369-9058-6.
- Mayr, B. (2009): Wissensmanagement, Kompetenzmanagement und Modelltheorie: Ein Integrationsansatz zum erfolgreichen Transfer von Expertise in betrieblichen Abläufen, Hamburg: Diplomica Verlag, ISBN 978-3-8366-7091-3.
- McAfee, A.; Brynjolfsson; E. (2015): Die große Abkopplung, online verfügbar, URL: <https://www.harvardbusinessmanager.de/extra/artikel/a-1087266.html> (Abruf:15.10.2018 15:45 Uhr).
- McClelland, D. (1973): Testing for competence rather than for „intelligence“. In: American Psychologist, H.12, S. 134-156, verfügbar online, URL: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> (Abruf: 10.4.2019, 10:15 Uhr).
- McCollum, B.; Shea, K. (2018): Adaptive Leadership: The Leader’s Advantage, In: InterAgency Journal, Jahrgang 9, Ausgabe Nr. 1, S. 99-111.

- Mildenberger, U. (2002): Wissensmanagement versus (Kern)Kompetenzen – Ein Versuch der Abgrenzung, in: Bellmann, K.; Freiling, J.; Hamann, P.; Mildenberger, U. (Hrsg.): Aktionsfelder des Kompetenzmanagements, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S.294-307, DOI: 10.1007/978-3-322-81415-9\_13.
- Microsoft (2014): Microsoft Deutschland führt Vertrauensarbeitsort ein, verfügbar online, URL: <https://news.microsoft.com/de-de/microsoft-deutschland-fhrt-vertrauensarbeitsort-ein/> (Abruf: 25.10.2018 17:28 Uhr)
- Microsoft (2018): Microsoft Dynamics NAV, online verfügbar URL: <https://dynamics.microsoft.com/de-de/nav-overview/> (Abruf: 15.10.2018, 14:30 Uhr).
- Müller-Jentsch, W. (2017): Strukturwandel der industriellen Beziehungen – „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung, 2. völlig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, ISBN 978-3-531-90746-8.
- Nagel, K. (1979): Zur Realisierung des Management by Objectives und Management by Exception in computergestützten Organisationssystemen, in: V. Peemöller (Hrsg.): Führung in Organisationen, Berlin: Duncker & Humblot Verlag, S. 193-204, ISBN: 978-3428043842.
- Neef, A. (2016): Kognitive Maschinen – wie Künstliche Intelligenz die Wertschöpfung vorantreibt, online verfügbar, URL: [http://www.z-punkt.de/uploads/files/503/kognitive\\_maschinen.pdf](http://www.z-punkt.de/uploads/files/503/kognitive_maschinen.pdf) (Abruf: 04.03.2019, 11:25 Uhr)
- Neider, L.; Schriesheim, C. (2011): The authentic leadership inventory (ALI) - Development and empirical tests, In: The Leadership Quarterly, Jahrgang 22, Heft 6, S. 1146-1164, DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.09.008.
- Nierling, L. (2018): Digitalisierung Rationalisierung, digitale Entgrenzung und digitale Arbeitsteilung? – Trends und Herausforderung einer digitalen Arbeitswelt -sozialwissenschaftliche Perspektive, in: A. Hausstein; C. Zheng (Hrsg.): Industrie 4.0 / Made in China 2025 - Gesellschaftswissenschaftliche Perspektiven auf Digitalisierung in Deutschland und China, Karlsruhe: KIT Scientific Publishing, S. 183-196, DOI: 10.5445/IR/1000083483.
- North, K. (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden: Springer Verlag,
- North, K (2016): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-6427-4.
- North, K.; Reinhardt, K.; Sieber-Suter, B. (2013): Kompetenzmanagement in der Praxis, Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, ISBN: 978-3-8349-3696-7.
- North, K.; Brandner, A.; Steininger, T. (2016): Wissensmanagement für Qualitätsmanager – Erfüllung der Anforderungen nach ISO 9001:2015, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, ISBN 978-3-658-11250-9.
- Northouse, P. (2016): Leadership: Theory and Practice, 7. Auflage, Thousand Oaks: Sage Publications, ISBN 978-1483317533.

- Obermann-Consulting (2018): Kompetenzmodelle erstellen, online verfügbar, URL: <https://www.obermann-consulting.de/kompetenzmodelle-erstellen/> (Abruf: 14.12.2018 22:25 Uhr).
- Oechsler, W.; Paul, C. (2015): Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement, 10. Auflage, Berlin: De Gruyter Verlag, ISBN 978-3110347661.
- Oehrich, M. (2016): Organisation: Organisationsgestaltung, Principal-Agent-Theorie und Wandel von Organisationen, München: Vahlen Verlag, ISBN 978-3800652327.
- Opp, K. (2002): Methodologie der Sozialwissenschaften: Einführung in die Probleme ihrer Theoriebildung und praktischen Anwendung, 5. Auflage, Wiesbaden: westdeutscher Verlag, ISBN 978-3-322-92439-1.
- Pawlowsky, P., Menzel, D.; Wilkens, U. (2005): Wissens- und Kompetenzerfassung in Organisationen, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.): Kompetenzmessung im Unternehmen – Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld, Münster: Waxmann Verlag, S. 341-451, ISBN 978-3830914716.
- Pawlowsky, P.; Gözalan, A.; Schmid, S. (2011): Wettbewerbsfaktor Wissen: Management-Praxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland, Studie im Auftrag des BMWI, online verfügbar, URL: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/studie-wissensmanagement.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/studie-wissensmanagement.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (Abruf: 15.01.2020, 15:30 Uhr).
- Pelz, W. (2016): Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis, in: C. von Au (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Berlin: Springer Verlag, S. 93-112, ISBN 978-3-658-11955-3.
- Peter, M.; Kraft, C.; Schwaferts, D. (2017): Praxisleitfaden: Handlungsfelder und Vorgehensmodell der Digitalen Transformation – Sind wir bereit?, in: M. Peter (Hrsg.): KMU-Transformation – Als KMU die digitale Transformation erfolgreich umsetzen, Olten: FHNW Verlag, S. 57-131, ISBN 978-3037241615.
- Petry, T. (2016): Digital Leadership: Erfolgreich Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg: Haufe, ISBN 978-3648080573.
- Pfohl, H.-C. (2006): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: H.-C. Pfohl (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: größen-spezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. völlig neu bearbeitete Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag, ISBN 978-3503097722.
- Plag, M. (2007): Veränderungsmanagement in Bundesministerien: eine empirische Untersuchung auf Basis multipler Fallstudien, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, ISBN 978-3-8350-5417-2.
- Porter, M.; Heppelmann, J. (2018): Wie Smarte Produkte Unternehmen verändern, in: Harvard Business Manager, Edition 3/2018, S. 6-23, ISSN 0945-6570.



- Precht, M.; Meier, N.; Tremel, D. (2004): EDV-Grundwissen: eine Einführung in Theorie und Praxis der modernen EDV, 7. Auflage, München/Boston: Addison-Wesley, ISBN 9783827321299.
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2010): Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvolle Ressource optimal nutzen, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-4563-1.
- Przyborski, A.; Riegler, J. (2010): Gruppendiskussion und Fokusgruppe, in: G. Mey; K. Mruck (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden: VS Verlag, S.436-448, DOI 10.1007/978-3-531-92052-8\_31.
- Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M. (2014): Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch, 4. erw. Auflage, München: Oldenbourg Verlag, ISBN 978-3486585094.
- Quinn, R. (2005): Moments of greatness: Entering the fundamental state of leadership, In: Harvard Business Review, Jahrgang 83, Heft Nr. 5, S. 74-83.
- Raich, M.; Schober, P. (2006): Die Identifikation von intangiblen Kernkompetenzen in Organisationen, In: Burmann, C.; Freiling, J.; Hülsmann, M. (Hrsg.): Neue Perspektiven des strategischen Kompetenzmanagements, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S.437-458, ISBN 978-3-8350-9313-3.
- Ranstad (2018): Hiring and developing digital leaders, whitepaper, verfügbar online, URL: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3803452/PDFs/RLC%20PDFs/hiring%20and%20developing%20digital%20leaders%20whitepaper.pdf?kui=SAA96RN\\_-YQIYOIp2toqPA](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3803452/PDFs/RLC%20PDFs/hiring%20and%20developing%20digital%20leaders%20whitepaper.pdf?kui=SAA96RN_-YQIYOIp2toqPA) (Abruf 07.01.2020, 18:25 Uhr).
- Rastetter, D. (2006): Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit – Verbindungslinien zweier arbeitswissenschaftlicher Ansätze. In: G. Schreyögg; P. Conrad (Hrsg.): Management von Kompetenzen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 163-200, ISBN 978-3-8349-9300-7.
- Redeker, U., Glowacki, C., Németh, N., Wörle, A. (2013): Mittelstand – der verkannte Arbeitgeber, in: Lehmann, C. (Hrsg.): Prozess- und rollenbasiertes Arbeiten - Ein Sammelwerk für kleine und mittelständische Unternehmen über vorhandene Technologien und bestehende Konzepte aus dem Umfeld von Microsoft Dynamics NAV, Borsdorf: Ed. Winterwork, S. 266-276, ISBN 978-3864683855.
- Reinhardt, K.; Lueken, S. (2018): Digital Leadership Excellence, In: Hartmann, M.(Hrsg.): Impulse für digitale Lösungen – Empfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin: BWV-Verlag, S.35-44, ISBN 978-3830539018.
- Rödl, C. (2016): Megatrend Digitalisierung – Neue Herausforderungen für deutsche Unternehmen, verfügbar online, URL: <https://www.roedl.de/themen/entrepreneur/2016-10/digitalisierung-megatrend-unternehmen-herausforderungen> (Abruf: 07.07.2018, 11:25 Uhr).
- Rogers, E. (2010): Diffusion of Innovations, 4. Auflage, New York: Free Press, ISBN 9780029266502.
- Rosenstiel, L. (2001): Führung, in: H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 318-347, ISBN 978-3801719340.

- Rosenstiel, L. (2014): Grundlagen der Führung, in: L. Rosenstiel; E. Regnet; M. Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 7. überarb. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3-27, ISBN 978-3791020600.
- Rosenstiel, L.; Molt, W.; Rüttinger, B. (2005): Organisationspsychologie, 9. völlig überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer Verlag, ISBN 978-3486583397.
- Roth, H. (1971): Pädagogische Anthropologie, Band 2, Hannover: Schrödel Verlag
- Sammerl, N. (2006): Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil: Messung – Determinanten – Wirkungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (DUV), ISBN 978-3-8350-9436-9.
- Sarges, W. (2006): Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? In: H.C. Riekhof (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 133-148, DOI 10.1007/978-3-8349-9178-2\_10.
- Scheppe, M. (2017): Warum die Autobauer Kooperationen brauchen, in: Handelsblatt, online verfügbar URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/daimler-bmw-ww-ein-ende-der-allianzen-ist-nicht-zu-erwarten-trotz-des-kartells/20110544-2.html> (Abruf: 27.09.2018 13:05 Uhr).
- Schnurer, K.; Mandel, H. (2004): Wissensmanagement mit dem Ziel des Kompetenzaufbaus, in: von Rosenstiel, L.; Pieler, D.; Glas, P. (Hrsg.): Strategisches Kompetenzmanagement – von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag, S.127-144, ISBN 978-3-322-90437-9.
- Scholz, C. (2014): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Auflage, München: Vahlen Verlag, ISBN 978-3-8006-3680-8.
- Schönfelder, C. (2018): Muße – Garant für unternehmerischen Erfolg, Wiesbaden: Springer Verlag, ISBN 978-3-658-17524-5.
- Schreyögg, G. (2003): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, ISBN 9783409477291.
- Schreyögg, G.; Conrad, P. (2006): Management von Kompetenzen, Wiesbaden: Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-0398-3.
- Schrödl, H.; Schüz, P. (2012): Anforderungsmanagement für Cloud-basierte Anwendungen, in: M. Amberg; M. Lang; S. Kammerer (Hrsg.): Management komplexer IT-Projekte, Düsseldorf: Symposion Verlag, S. 15-33, ISBN 978-3863294380.
- Schuler, H. (2002): Das Einstellungsinterview, Göttingen: Hogrefe Verlag, ISBN 978-3801708832.
- Schurz, G. (2007): Das Problem der Induktion, In: H. Keuth (Hrsg.): Karl Popper: Logik der Forschung, 3. Auflage, Berlin: Akademie Verlag, S. 25-40, ISBN 978-3050030210.
- Shamir, B.; House, R.; Arthur, M. (1993): The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept theory, In: Organization Science, Vol. 4, S. 577-594, DOI 10.1287/orsc.4.4.577.



- Siepmann, D. (2016). Industrie 4.0 – Struktur und Historie. In: A. Roth (Hrsg.): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0 - Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis, Berlin/ Heidelberg: Springer, S. 17–34, ISBN 978-3-662-48505-7.
- Sohm, S. (2007): Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle –, Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur, Bertelsmann Stiftung.
- Sonntag, K.; Schaper, N.; Friebe, J. (2005): Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.): Kompetenzmessung im Unternehmen – Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld, Münster: Waxmann Verlag, S. 34-340, ISBN 978-3830914716.
- Spiess, E. (1994): Aktionsforschung, in: L. von Rosenstiel; W. Molt (Hrsg.): Handbuch der Angewandten Psychologie – Grundlagen – Methoden – Praxis, Band 3, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 1-8, ISBN 978-3609761206.
- Sprafke, N. (2011): Kompetenzmodelle in der Personalarbeit: Aktuelle Situation und Entscheidungskriterien für die betriebliche Praxis, Hamburg: Diplomica Verlag, ISBN 978-3842869714.
- Staehle, W.H.(1998): Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München: Vahlen Verlag, ISBN 978-3800623440.
- Staehle, W.H.; Conrad, P.; Sydow, J. (1999): Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. überarbeitete Auflage, München: Vahlen Verlag, ISBN 978-3800623440.
- Starbuck, W. (1992): Learning by knowledge-intensive firms, in: Journal of Management Studies, Jahrgang 29, Heft 6, S.713-740, DOI 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x.
- Staudt, E.; Kriegesmann, B. (2002): Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation. Objekt, Maßnahmen und Bewertungsansätze der Kompetenzentwicklung – Ein Überblick, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung, 2002, S. 15-70.
- Steffes, S.; Maier, M.; Arnold, D. (2017): Qualifikation und flexible Arbeitsformen in der digitalen Arbeitswelt: neue Handlungsfelder für Politik und Wirtschaft, in: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 97. Jahrgang, Heft 7, S. 463-466, ISSN 1613-978X.
- Stippler, M.; Moore, S.; Rosenthal, S. (2010): Führung: Überblick über Ansätze, Entwicklungen und Trends, Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung, ISBN 978-3-867933827.
- Stohm, O.; Ulich, E. (1997): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation, Zürich: vdf Verlag, ISBN 978-3728121714.
- Stolze, D. (2017): Die Bedeutung von Autonomie für die Wissensarbeit, online verfügbar, URL:<https://office21.de/blog/office-21-forschung/die-bedeutung-von-autonomie-fuer-die-wissensarbeit> (Abruf: 13.12.2018 11:45 Uhr)

- Sveiby, K., Lloyd, T. (1989): *Managing Knowhow: Add Value by Valuing Creativity*, London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Terhart, E. (2001): *Lehrerberuf und Lehrerbildung. Forschungsbefunde, Problemanalysen, Reformkonzepte*, Weinheim: Beltz Verlag, ISBN 978-3407252494.
- Thode, S.; Wistuba, L. (2019): SWOT als Methode der agilen Strategieentwicklung, in: M. Dahm; S. Thode (Hrsg.): *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter – Inspirationen für Management und Leadership*, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 23-38, ISBN 978-3-658-22031-0.
- Vahs, D. (2007): *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -Praxis*, 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, ISBN 978-3791026626.
- VDI (2017): *Chiphersteller in Europa setzen auf Kooperation*, online verfügbar URL: <https://www.vdi-nachrichten.com/Technik/Chiphersteller-in-Europa-setzen-Kooperation> (Abruf: 27.03.2019 13:15 Uhr).
- Vestergaard, B. (2013): *Wie Change-Prozesse gelingen*, online verfügbar, URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-879605.html> (Abruf: 27.03.2019 20:21 Uhr).
- Vogel, S. (2014): Gruppendiskussion, in: N. Baur; J. Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden: Springer, S. 581-586, DOI 10.1007/978-3-531-18939-0\_41.
- Von Saldern, M. (1995): Zum Verhältnis von qualitativen und quantitativen Methoden, in: E. König; P. Zedler (Hrsg.): *Bilanz qualitativer Forschung, Band 1: Grundlagen qualitativer Forschung*, Weinheim: Deutscher Studienverlag, S. 331-372, ISBN 978-3892715467.
- von Unger, H.; Block, M.; Wright, M. (2007): *Aktionsforschung im deutschsprachigen Raum: Zur Geschichte und Aktualität eines kontroversen Ansatzes aus Public Health Sicht*, WZB Discussion Paper, online verfügbar, URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/47408/1/565195492.pdf> (Abruf: 15.09.2018, 17:50 Uhr).
- Wala, T. (2018): *Organisationsmodell Holokratie – So funktioniert Unternehmensführung ohne Hierarchien*, in: *Cooperativ – Magazin für Genossenschaften*, 4/2018, S. 16-17.
- Walumbwa, F.; Avolio, B.; Gardner, W.; Wernsing, T.; Peterson, S. (2008): *Authentic Leadership: development and validation of a theory-based measure*, In: *Journal of Management*, Jahrgang 34, Heft Nr. 1, S. 89-126, DOI 10.1177/014920630730891.
- Weibler, J. (2012): *Personalführung*, 2.Auflage, München: Vahlen Verlag, ISBN 978-3-8006-4185-7.
- Weinert, F. (2001): *Concept of competence: A conceptual clarification*. In: D. Rychen; L. Salganik (Hrsg.): *Defining and selecting key competencies*, Seattle: Hogrefe & Huber, S. 45-65, ISBN: 978-0889372481.
- Weinert, F. E. (2002): *Beltz Pädagogik. Leistungsmessungen in Schulen*, Weinheim: Beltz-Verlag, ISBN 978-3407252562.

- Weinert, F.E. (2002): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: F.E.Weinert (Hrsg.): Leistungsmessung in Schulen, 2. Auflage, Weinheim: Beltz Verlag, S. 17-31, ISBN 978-3407252562.
- Weis, H.; Steinmetz, P. (2008): Marktforschung, 7. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl Verlag, ISBN 978-3470425276.
- Wieczorrek, H.; Mertens, P. (2011): Management von IT-Projekten, 4. Auflage, Heidelberg: Springer Verlag, ISBN 978-3-642-16127-8.
- Wildmann, L. (2007): Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Mikroökonomik und Wettbewerbspolitik, München: Oldenbourg Verlag, ISBN 978-3486591118.
- Wilkens, U.; Freiling, J.; Rasche, C. (2008): Jahrbuch strategisches Kompetenz-Management 2008. Grundverständnis und Analyse der Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, ISBN 978-3-86618-287-5.
- Wirtschaftsforum (2013): Industrie 4.0 – die 4. Industrielle Revolution, verfügbar online, URL: <https://www.wirtschaftsforum.de/news/industrie-40-die-4-industrielle-revolution/> (Abruf: 16.12.2018 11.05 Uhr).
- Wittlage, H. (1998): Unternehmensorganisation: eine Einführung mit Fallstudien. 6. Auflage, Herne/Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, ISBN 978-3482718960.
- Wittmann, M. (2014): Change Design für Change Agents in universitären Veränderungsprozessen, Band 11, Texte der Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, Berlin: epubli Verlag, ISBN 978-3844277593.
- Wöhe, G. (2005): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, München: Vahlen Verlag, ISBN 978-3800632541.
- Wollersheim, H.-W. (1993): Kompetenzerziehung, Befähigung zur Bewältigung, Frankfurt/Main: Lang Verlag, ISBN 978-3631463147.
- Yin, R. (2003): Case Study Research – Design and Methods, 3. Auflage, Thousand Oaks: Sage Publications., ISBN 978-0761925521.
- Yin, R. (2009): Case Study Research – Design & Methods, 4. Auflage, Thousand Oaks: Sage Publications, ISBN 978-1412960991.
- Yukl, G. (2010): Leadership in Organizations, 7. Auflage, Upper Saddle River: Prentice Hall, ISBN 978-0138157142.
- Yukl, G.; Mahsud, R. (2010): Why flexible and adaptive leadership is essential, In: Consulting Psychology Journal Practice and Research, Jahrgang 62, Heft Nr. 2, S. 81-93, DOI 10.1037/a0019835.
- Zander, E. (1994): Führung in Klein- und Mittelbetrieben, 7. Auflage, Freiburg: Haufe Verlag ISBN 978-3426790168.
- Zukunftsinstitut (2018): Dossier Leadership, online verfügbar, URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/dossier-leadership/> (Abruf: 01.03.2019 10:55 Uhr)

## ANHANG

Anhang 1:	Definition und Bedeutung von wissensintensiven Unternehmen in Deutschland .....	177
Anhang 2:	Empfohlene Verhaltensweisen für Führungskräfte gemäß der adaptiven Führung .....	179
Anhang 3:	Analyse der Veränderung der Führung in den Epochen 1 bis 3 (der industriellen Revolution) .....	180
Anhang 4:	Mitarbeitergenerationen: Charakteristika und Arbeitsplatzwartungen .....	189
Anhang 5:	Theoretisches Kompetenzprofil für Führungskräfte in digitalen Arbeitswelten ..	190
Anhang 6:	Einladungsschreiben zum Workshop .....	192
Anhang 7:	Leitfragen und Fragenkomplexe für den Workshop und die Gruppendiskussion ..	193
Anhang 8:	Ergebnisprotokoll Workshop .....	195
Anhang 9:	Matching der berufskritischen Situation (BKS) mit dem theoretischen Führungskompetenzprofil (FKP   Version 1) .....	214
Anhang 10:	Führungskompetenzprofil FKP   Version 2 .....	218
Anhang 11:	Überarbeitung der Items nach Durchführung des Pre-Tests .....	220
Anhang 12:	Fragebogen Befragung .....	221
Anhang 13:	Erläuterung des Fragebogens .....	230
Anhang 14:	Ergebnisse/Auswertung der empirischen Erhebung .....	234
Anhang 15:	Führungskompetenzprofil 3 (FKP   Version 3) .....	254

Der internationale Wettbewerb verpflichtet alle Volkswirtschaften dazu, ihre Wertschöpfung über die konstante Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen sowie über die Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen aufrechtzuerhalten. Zur (Weiter-)Entwicklung der Produkte und Dienstleistung ist Wissen bzw. Know-how gefordert. Unternehmen sind die Akteure, die in den Volkswirtschaften die Investitionen in die Forschung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, in die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten sowie in Investitionsgüter (wie z. B. Maschinen) vornehmen. Bereits Peter Drucker hat 1993 von einem gesellschaftlichen Wandel gesprochen, der Wissen zum wichtigsten Produktionsfaktor in vielen Branchen der Wirtschaft macht (vgl. Drucker, 1993, S. 70). Neben den klassischen Produktionsfaktoren, wie Arbeit, Boden oder Kapital, erweitert sich das Konzept um einen vierten Produktionsfaktor: das Wissen.

In jedem Unternehmen gilt heute Wissen als eine Basisressource und dennoch sind die Ausrichtung und Intensität auf den Faktor Wissen unterschiedlich. In Abhängigkeit des Unternehmens vom jeweiligen Produktionsfaktor kommt es zur Kategorisierung in kapitalintensive, arbeitsintensive oder wissensintensive Branchen (vgl. Starbuck, 1992, S. 715). In Anlehnung an diese Einordnung kann ein wissensintensives Unternehmen als Organisation bezeichnet werden, bei der die Expertise (als sogenanntes überlegenes Wissen) entwickelt und vermarktet wird. Wissen stellt ergo die Basis des unternehmerischen Erfolgs dar (vgl. Alvesson, 2011, S. 6 f.). Im Wesentlichen trifft diese Beschreibung auf Unternehmen zu, die im Zuge ihrer Geschäftstätigkeit, individuelle Lösungen für die Probleme ihrer Kunden entwickeln (vgl. Sveiby/Lloyd, 1989, S. 30). Ferner haben diese Lösungen ihren Ursprung in komplexen und verschiedenartigen Problemen, die es zunächst genauer zu bestimmen gilt (vgl. Alvesson, 1993, S. 1000 f.). *Ausgehend von dieser Definition gehören das Kooperationsunternehmen als IT-Dienstleister als auch die Zielgruppen der Primärforschungen zu den wissensintensiven Unternehmen, die wissensintensive Dienstleistungen erbringen.*

In der gesamtwirtschaftlichen Perspektive wird der Markt der wissensintensiven Dienstleistungen betrachtet. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsförderung (kurz: DIW) fasst unter diesem Begriff u. a. Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Dienstleistungen im Bereich der Unternehmensberatung sowie der Telekommunikations- und Informationswirtschaft sowie die Leistungen der Rechts- und Steuerberatung etc. zusammen (vgl. DIW, 2019). Studien zum deutschen Innovationssystem zeigen, dass der Wertschöpfungsanteil der wissensintensiven Dienstleistungen im Jahr 2015 etwa 25 Prozent an der gesamten Wertschöpfung Deutschlands

ausmacht (vgl. Gehrke/Schiersch, 2018, S. 16 f.). Der Beschäftigtenanteil ist sogar höher; mit 31 Prozent machen die wissensintensiven Wirtschaftszweige somit annähernd ein Drittel der gesamten Beschäftigten in Deutschland aus (vgl. Gehrke/Schiersch, 2018, S. 8 f.). Im internationalen Vergleich liegen die USA und Schweden mit 33 Prozent und 32 Prozent über den deutschen Werten hinsichtlich des Wertschöpfungsanteils (vgl. Gehrke/Schiersch, 2018, S. 2). Die Relevanz und Bedeutung dieses Wirtschaftszweigs für die Gesamtwirtschaft sind, trotz der relativen Schwäche im internationalen Vergleich, keineswegs zu unterschätzen. Im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung und forschungsleitende Frage ist die Betrachtung dieses Marktes sinnvoll und aussagekräftig, um mit den Untersuchungsergebnissen auf den größeren (gesamtwirtschaftlichen) Zusammenhang zu schließen.

Anhang 2: Empfohlene Verhaltensweisen für Führungskräfte gemäß der adaptiven Führung

Verhaltensweise	Name
<b>Get on the balcony</b>	Die Führungskraft nimmt eine andere Perspektive ein und wählt bewusst die Distanz zum Objekt. Damit bewahrt diese den Überblick und kann das Problem/Herausforderung bzw. die Notwendigkeit zur Veränderung erkennen.
<b>Identify adaptive challenges</b>	Hauptaufgabe einer Führungskraft ist, laufend und aufmerksam zu beobachten, ob es zu Änderungen, Problemen und Herausforderungen kommt, die ein Handeln notwendig machen.
<b>Regulate Distress</b>	Führungskräfte haben die Aufgabe, die Nöte und das Stressempfinden von Mitarbeiter(gruppen) zu regulieren. Dies schafft eine Führungskraft durch eine sicherheits- und richtungsgebende Arbeitsumgebung mit Regeln und Normen sowie durch eine auf Vertrauen basierende Kultur mit kohäsiven Beziehungen innerhalb der Gruppe.
<b>Maintain disciplined attention</b>	Die Führung durch einen Veränderungsprozess muss individuell sein. Führungskräfte werden mit Widerständen konfrontiert, weil Mitarbeiter der Veränderungen negativ gegenüberstehen, wenn daraus die Anpassung ihrer Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen resultiert. Adaptive Führung heißt, sich abhängig vom Mitarbeiter, eines Führungsstils zu bedienen. Hier sei ein Repertoire an Führungsstilen genannt, wie z. B. visionäre Führung, coachende Führung, demokratische Führung, dominierende Führung (nach Goleman et al., 2013). Wenn eine Führungskraft mehrere dieser Stile beherrscht, schafft diese damit ein gutes Klima im Sinne der adaptiven Führung.
<b>Give work back to people</b>	Auch wenn Mitarbeiter Führung einfordern, so ist im Rahmen der adaptiven Führung gleichwohl wichtig, dass Mitarbeiter Freiräume erhalten. In diesen Freiräumen können diese Probleme selbstständig und kreativ lösen. Führungskräfte sind beratende und coachende Begleiter von Mitarbeitern und schaffen damit ein Empowerment und das notwendige Verantwortungsbewusstsein.
<b>Protect leadership voices from below</b>	Komplexe Herausforderungen erfordern kreative Lösungen. Umso wichtiger erscheint, dass alle Mitarbeiter und Ideengeber, unabhängig von ihrem Rang, Positionsmacht und sozialer Akzeptanz in der Gruppe, das gleiche Gehör finden. Die Vorurteilsfreiheit ist für die Ideenentwicklung und Lösungsfindung enorm wichtig und dafür hat eine adaptive Führungskraft zu sorgen.

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Heifetz et al., 2009 und Northouse, 2016.

Im Hinblick auf diese Evolutionen werden die Veränderungen von Führung entlang den Epochen der industriellen Revolutionen erörtert. Um einerseits die Einordnung der Führungstheorien in die industriellen Epochen und andererseits eine Ableitung der Veränderung von Führung pro Evolutionsstufe vorzunehmen, bedarf es einer breiteren Betrachtung. Es reicht nicht aus, nur die technischen bzw. technologischen Evolutionen zu betrachten. Hinzuzuziehen sind die in den Epochen etablierten Organisationsformen, da der technische Fortschritt starken Einfluss auf die Organisation eines Unternehmens nimmt. Die Organisationsgestaltung gliedert sich stets in zwei Dimensionen: in die Aufbau- und die Ablauforganisation. Führung findet in einer Organisation seinen Platz, der durch eben diese beiden Dimensionen bestimmt wird. Für die Herleitung der Führungscharakteristika und des Deltas von einer zu anderen Epoche, wird an dieser Stelle folglich der organisationstheoretische Kontext hinzugezogen. Im Folgenden wird die Epoche kurz aufgegriffen, anschließend verknüpft mit den damit verbundenen organisationstheoretischen Ansätzen. An den relevanten Stellen wird der Bezug zu den führungsrelevanten Aspekten hergestellt sowie, sofern möglich, eine Einordnung in die Führungstheorien vorgenommen.

Im Zuge der **Industrie 1.0** kam es zur Mechanisierung der Arbeit durch Dampf- und Wasserkraft. Diese technische Errungenschaft führte zum einen zu einer verbesserten Herstellung von Gütern, allerdings führt dies damit auch erstmalig zu einer Trennung der Einheit von Eigentum und Verfügung. Jeder Handwerker hatte bis zu dem Zeitpunkt seine Arbeit mit eigenen Mitteln und zu eigenen Konditionen erbracht/geleistet. Mit der Entwicklung dieser mechanischen Produktionsanlagen veränderte sich dies. Handwerker, die die Investition in eine Produktionsanlage nicht selbst tätigen konnten, begannen ihre Arbeitskraft in den Dienst von anderen zu stellen. Aus bisherigen Eigentümern bzw. Unternehmern wurden Angestellte und Maschinenbediener. Diese hatten die Arbeitsweise und -bedingungen des neuen Vorgesetzten bzw. Unternehmers zu akzeptieren und einzuhalten. Unternehmer fokussierten darauf, dass die Produktion gewährleistet wird. Weiterhin wurden die Arbeiter so eingesetzt, dass dies den höchstmöglichen Ertrag erwirtschaftet. Durch die Zerlegung der Arbeitsschritte entsteht Arbeitsteilung. Es entstehen auf diese Weise Organisationen, die nach dem höchstmöglichen Ertrag streben und daher effizient arbeiten. Die Arbeitsteilung ist Gegenstand der Arbeiten von Adam Smith, die dieser 1776 veröffentlicht (vgl. Kieser, 2014, S. 73, sowie vgl. Wildmann, 2007, S. 31) und somit wenige Jahre bevor 1784 der erste mechanische Webstuhl in Betrieb genommen wird (vgl. Siepmann, 2016, S. 19). Er spricht sich deutlich für die Vorteile der



Arbeitsteilung aus und verspricht über die erlangte Produktivität den Wohlstand (vgl. Kieser, 2014, S. 74). Die Schattenseiten der Arbeitsteilung sind heute hinlänglich bekannt. Aber selbst Smith benannte bereits die Nachteile der arbeitsteiligen Produktionsweise, wie z. B. die verringerte Motivation und Zufriedenheit der Arbeiter aufgrund der einfachen Arbeitsschritte und der monotonen Arbeitsweise (vgl. Wildmann, 2007, S. 31). Aus *organisationstheoretischer Sicht* ist die Arbeit über die Schaffung von Organisationsstrukturen zu gewährleisten. Ferner sollen klare Organisationsstrukturen auch die Führung regeln (vgl. Schönfelder, 2018, S. 11f.). Unter Führung werden die Steuerung und Kontrolle der Arbeiter verstanden. Zweck der Führung und damit Aufgabe der Führungskraft ist die Sicherstellung der Produktion und die Kontrolle der Arbeiter im Hinblick auf die Erledigung der Aufgaben.

Das **Industrie-2.0-Zeitalter** beginnt mit der Elektrifizierung. Das Zeitalter wird auch als Fließbandepoche bezeichnet, mit der die Massenproduktion ihren Anfang nimmt. Historisch bekannte Beispiele sind die Schlachthöfe in Cincinnati und die Herstellung des Ford T-Modells. Das klassische Handwerk verliert weiter an Bedeutung und die durch die Mechanisierung entstandenen und inzwischen etablierten Produktionsbetriebe können dank der elektrisch angetriebenen Förderbänder die Produktionskapazitäten erweitern. Durch die Fließbandinnovation verändert sich das Arbeitsumfeld erneut, denn die Arbeit wird unter dem Gedanken der Produktivität neu geordnet. So gilt nach wie vor die Arbeitsteilung als oberstes Organisationsprinzip, jedoch werden die Arbeitsschritte noch weiter differenziert und in kleinere Einheiten zerlegt. Spezialisierung bei den Arbeitern ist eines der wichtigsten Ordnungsprinzipien der Epoche. Somit entstehen vor dem Hintergrund der Effizienz optimierte Arbeitsstrukturen. Arbeiter benötigen für die Fließbandarbeit eine geringere Qualifikation als zuvor im Handwerk bzw. in den Webereien. Aufgrund der geringen Anforderungen an Arbeiter entsteht ein großes Arbeitsangebot auf dem Arbeitsmarkt, wodurch in letzter Instanz auch das allgemeine Lohnniveau sinkt. Im weiteren Verlauf der Industrie-2.0-Epoche mit der bis ins Extrem durchoptimierten Massenproduktion entstehen neue Herausforderungen. Erste Engpässe auf dem Arbeitsmarkt entstehen aufgrund der weitreichenden Zerlegung in kleinste Arbeitsschritte und des damit verbundenen Personalbedarfs. Durch die intensiv betriebene Ausschöpfung von Optimierungspotenzialen sowie der fließbandüblichen Arbeitsansteuerung (in Form von Führung) bilden bzw. gründen sich Gewerkschaften, die sich für bessere Arbeitsbedingungen der Arbeiter einsetzen. Durch die Betrachtung der Arbeiter als reine Produktionsfaktoren sowie mit der Entfremdung der Arbeit durch die sehr zerlegten Produktionsprozesse, sinkt die Arbeitsmoral in der Belegschaft. In der Folge sinkt auch die Produktivität.

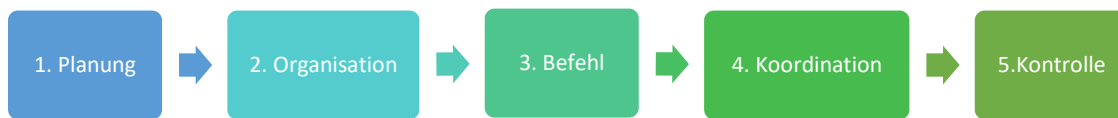
Aus *organisationstheoretischer Sicht* ist die Epoche sehr interessant, können dieser doch zugleich mehrere bekannte Ansätze zugeordnet werden: einerseits klassische Organisationsansätze, wie das Scientific Management (mit Frederick Taylor und Henry Ford) und der administrative Ansatz nach Henri Fayol. Andererseits manifestiert sich im weiteren zeitlichen Verlauf der Industrie-2.0-Epoche der Human-Relations-Ansatz aus den neoklassischen Theorien. Die klassischen Organisationstheorien fokussieren auf die Organisation als Instrument zur Steuerung und Schaffung einer Ordnung. Das wesentliche und bei allen klassischen Ansätzen gültige Beziehungsmuster Befehl und Gehorsam greift hier (vgl. Schönfelder, 2018, S. 13 f., sowie vgl. Becker, 2013, S. 38). Die Individualität von Mitarbeitern sowie weiche Faktoren, wie Motivation, Emotion und der Wunsch nach Kommunikation sowie die Vernetzung sind nicht gewünscht und werden völlig ausgeblendet (vgl. Schreyögg, 2003, S. 43). Das wichtigste Merkmal ist die Schaffung einer Hierarchie mit einem formalen Regelwerk. Beförderung wird bemessen an der fachlichen Leistung und Qualifikation eines Mitarbeiters. Dies lässt sich gut am Beispiel des Vorarbeiters als Führungskraft verdeutlichen. Persönliche Merkmale bleiben bei Beförderungen grundsätzlich unberücksichtigt. Als Begründer des Scientific Management gilt Frederick Taylor. Sein auf Rationalisierung ausgerichteter Denkansatz wird auch Taylorismus genannt und umfasst die folgenden Merkmale (ebenda):

Kernprinzipien des Taylor-Systems:

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit
- Vorgabe des Pensums und Bezahlung nach Leistung
- Auswahl und Auslese von Arbeitern

Die Weiterentwicklung von Frederick Taylors Grundkonzept erfolgt durch Henry Ford (vgl. Staehle, 1998, S. 26 sowie vgl. Schreyögg, 2003, S. 42). Dieser war als Inhaber der Ford-Werke in den USA darauf bedacht, die Merkmale von Taylor auf die industrielle Fertigung von Autos zu übertragen. Auch er nutzte das Fließband als Grundlage für die Arbeitstaktung. Es bedurfte keiner weiteren Anweisung durch Führungskräfte. Im Gegensatz zu Taylor strebte er eine Harmonisierung der Bezahlung an und führte einen festen Zeitlohn ein. Der sehr auf Formalitäten fokussierte administrative Ansatz von Henri Fayol ist ebenfalls dieser Epoche zuzuordnen. Henri Fayol als Direktor einer französischen Bergwerksgesellschaft definierte 1918 klare Managementprinzipien, die als Leitlinien für das Führen eines Betriebs gedacht waren (vgl. Becker, 2013, S. 66). Die Prinzipien von Fayol dienen der Sicherstellung von Arbeitsabläufen und der Produktivität. Zudem spiegeln diese auch deutlich das vorherrschende

Menschen- bzw. Arbeiterbild der jeweiligen Zeit wider. Nach Fayol folgt der Führungsprozess einer klaren Struktur, die sich in fünf Elemente untergliedern lässt:



*Führungsprozess nach Fayol*

*Quelle: eigene Darstellung*

Fayol ist wie auch Taylor und Ford für die Spezialisierung in der arbeitsteiligen Produktionsweise. Die Mitarbeiter sind dabei rein ausführende Organe, die als Produktionsfaktoren anzusehen sind und den Befehlen der Führungskräfte Folge zu leisten haben. Für ihn sind Disziplin verbunden mit Gehorsam oberste Maxime. So fordert er in seiner Charta: „Gehorsam gegenüber allen Konventionen, die im Unternehmen gelten.“ (zitiert aus Schreyögg, 2003, S. 43). Vor diesem Hintergrund lassen sich die relevanten Führungsaspekte und -ansätze einordnen: In Analogie zu den Organisationstheorien, sind aus *führungstheoretischer Sicht* mehrere Aspekte in der Industrie-2.0-Epoche wiederzufinden. Geschichtlich nimmt die **Great-Man-Theorie** in dieser Epoche ihren Ursprung. Die Führungskraft erhält qua Stellung eine **hierarchische Macht** und hat im Kern die Aufgabe, die Verrichtung der Arbeiten durch die Arbeiter zu kontrollieren und ggf. korrigierend einzugreifen. Entsprechend des skizzierten Menschenbilds ist der Führungsstil eindeutig **autoritär** geprägt. Weder individuelle Auseinandersetzungen noch wechselseitige Interaktionen mit einem Mitarbeiter finden statt. Die eindeutigen Parameter/Charakteristika der Organisationen in der Epoche ermöglichen der Führungskraft, autark und frei von Einflüssen zu entscheiden. In diesem Kontext wird der „Great Man“ wieder deutlich. Der Mitarbeiter ist Befehlsempfänger und hat die Entscheidung umzusetzen. Daran anknüpfend kann neben dem vorherrschenden Führungsstil auch das Führungsverhalten bestimmt werden. Bei letzterem handelt es sich um das beobachtbare Verhalten von Führungskräften. Entsprechend der im Vorfeld geschilderten Umstände handelt es sich eindeutig um eine **klare Aufgabenorientierung**. Als Argument für diese Einschätzung dient wiederum das Menschenbild: Der Mitarbeiter wird als reine Arbeitskraft und als Leistungserbringer angesehen. Die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen ist nicht notwendig, um die übertragenen Aufgaben erfüllen zu können. Der Leistungserbringer erhält seine Aufgaben und die Führungskraft prüft die Zielerreichung.

In der zweiten Phase der Industrie-2.0-Epoche kommt es vermehrt zu einer Abwendung von den klassischen Theorien und der damit verbundenen Fokussierung auf die Schaffung von Organisation mit den Prinzipien Befehl und Gehorsam. Die Entwicklungen in der Praxis offenbaren, dass die Führung von Menschen nicht so gestaltet werden kann, wie dies bei dem Einsatz von Produktionsanlagen der Fall ist. Der Mensch kann zwar wirtschaftlich als Produktionsfaktor angesehen werden, er bedarf allerdings einer anderen Behandlung. Mitarbeiterführung musste also überdacht und fester Bestandteil der Organisationsgestaltung sein. Die *Human-Relations-Theorie von E. Mayo* widmet sich diesem Aspekt. Der Ansatz ist das Resultat von umfangreichen Studien, die in Fertigungswerkstätten durchgeführt wurden. Mit diesen sogenannten Hawthorne-Experimenten sollten die Faktoren einer produktivitätssteigernden Arbeitsumgebung ermittelt werden (vgl. Schreyögg, 2003, S. 43, vgl. Schönfelder, 2018, S. 24f.). Mayo fand durch die Studien heraus, dass, entgegen der zu der Zeit gängigen Meinung, nicht finanzielle Anreize ausschlaggebend für die Steigerung der Arbeitsbereitschaft und Motivation von Mitarbeitern seien (vgl. Hentze/Kammel, 2001, S. 13). Es zeigte sich, dass insbesondere Anreize im sozio-emotionalen Bereich zu einer Leistungssteigerung führen. Die Bezeichnung der Theorie hat darin auch ihren Ursprung (vgl. Schreyögg, 2003, S. 45). Dabei wurde deutlich, dass Mitarbeitern (genauso) wichtig ist, Teil einer Gruppe zu sein sowie ein gutes Verhältnis zum und einen wertschätzenden Umgang mit dem Vorgesetzten zu pflegen. Ferner ist für Mitarbeiter von zunehmender Bedeutung, bis zu einem gewissen Grad die Arbeitsbedingungen mitbestimmen zu können (ebenda). Aus **organisationstheoretischer Sicht** bedeutete die Anerkennung dieser sozialen Faktoren die Wende - so hatte man doch bislang stets Max Webers „Unpersönlichkeit der Organisation“ (Weber, 1976, S. 563 zitiert aus Schreyögg, 2003, S. 45) als fundamentales Prinzip in der Organisationslehre zelebriert. Mit den Veränderungen während der zweiten Hälfte der Epoche entsteht ein neues Menschenbild. Der Mensch wird als soziales Wesen anerkannt, das auch in der Arbeitsumgebung vermehrt den sozialen Kontakt und Austausch sucht. Weiterhin spielt die Modifizierung in der Arbeitsgestaltung bis hin zu sozialen Arbeitsbedingungen eine bedeutende Rolle. Aus diesen Entwicklungen ergeben sich neue Anforderungen für Führungskräfte. Nach der klaren Aufgabenorientierung erhält das Führungsverhalten eine stärkere Nuancierung in Richtung Beziehungsorientierung. Aufgabe der Führung im Allgemeinen ist, Anreize für die Mitarbeiter zu schaffen, sodass dies zu einer Steigerung der Zufriedenheit beiträgt. Nicht mehr die Kontrolle von Arbeitserfüllung und Arbeitsergebnis stehen im Zentrum der Führungstätigkeit. Stattdessen besteht die Aufgabe der Führungskraft darin, für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen.

Die **Industrie-3.0-Epoche** steht für die Automatisierung der Produktion. Die technischen Errungenschaften im Bereich der Elektronik und der IT revolutionieren nicht nur die Produktionsverfahren und -prozesse, sondern lassen gänzlich neue Formen der Produktion, wie z. B. den 3-D-Druck entstehen. Durch die Entstehung des Internets entwickeln sich neue Formen der Zusammenarbeit. Aus Organisationssicht hat diese Dynamik umfassende Auswirkungen auf Unternehmen. Organisationen entwickeln sich weiter. So ändert sich beispielsweise die Zusammenarbeit inter- und intradisziplinär, womit die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens, aber auch die Interaktion der Organisation mit der Außenwelt gemeint ist. Organisationstheoretisch ist diese Epoche Nährboden für viele und breite Untersuchungen. Grundlage und Untersuchungsgegenstand ist stets die durch die Automatisierung komplexer werdende Organisation. Das Ergebnis ist nicht eine allgemeingültige und anerkannte Theorie. Im Gegenteil, so entstehen Ansätze und Theorien mit einer Vielzahl von Ausrichtungen und Schwerpunkten, die sich mit den Auswirkungen einerseits und der Ableitung von neuen Organisationsmerkmalen andererseits beschäftigen. Im Laufe der Zeit sind die folgenden Theorien mit den folgenden Themenschwerpunkten entstanden:

Entscheidung	Situation	System	Struktur
• verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	• Kontingenztheorie	• Systemorientierter Ansatz	• Strukturalistischer Ansatz

*Ausrichtungen von modernen Organisationstheorien*

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schönfelder, 2018, S. 17.*

Die Darstellung jeder einzelnen Fokussierung und der daraus abgeleiteten (modernen) Theorieansätze erfolgt nicht an dieser Stelle. Dagegen wird auf weiterführende Literatur verwiesen (vgl. Schreyögg, 2003, S. 52 ff. sowie vgl. Becker, 2013, S. 40 ff). Dennoch sei gesagt, dass bei allen vier Perspektiven die Definition von erfolgreichen Parametern zur Organisationsgestaltung entscheidend ist. Beim Thema Entscheidung beispielsweise wird untersucht, wie eine Organisation Anreize schaffen kann, um die Bereitschaft von Mitarbeitern zu erhöhen; für das Unternehmen und in dessen Sinne zu arbeiten. Weiterhin steht die Entscheidungsfindung vor dem Hintergrund der wachsenden Dynamik im Zentrum der Theorie. Wie kann eine Organisation durch geeignete Strukturen die Komplexität verringern und die Entscheidungssituation für den Mitarbeiter (zumeist Führungskraft) erleichtern? Ein interessantes Merkmal ist die Betrachtung der Organisation als System. Die Systemtheorie beeinflusste auch die Organisationstheorien. Demnach wird eine Organisation als soziales System bezeichnet, das mit anderen (Teil-)Systemen über Kommunikation in Verbindung steht. Ein soziales System (Organisation

bzw. Unternehmen) muss Strukturen schaffen, um die Interaktion mit anderen Systemen (z. B. Lieferanten, Staat etc.) zu koordinieren. Aus *führungstheoretischen Gesichtspunkten* wird mit der Betrachtung der Organisation z. B. als soziales System ein völlig neuer Blickwinkel eingenommen. Auch die Berücksichtigung der Situationen, denen sich ein Unternehmen ausgesetzt sieht sowie die Parameter für rationales Handeln und Entscheiden in Unternehmen, offenbart ein völlig neues Menschen- respektive Mitarbeiterbild. Wie schon zuvor in dem Human-Relations-Ansatz werden nun verstärkt soziale Faktoren und Bedürfnisse von Menschen im Kontext von Unternehmen/Organisationen untersucht. Dabei fällt auf, dass sich Bedürfnisse und Motive nicht pauschalieren lassen. Jeder Mensch hat individuelle Bedürfnisse, die sich über das Leben des Menschen verändern. Weiterhin misst jeder den Motiven und Bedürfnissen unterschiedliche Bedeutungen und Priorität bei. Die dynamische Bedürfnisentwicklung von Menschen beschäftigt die Organisationslehre und damit auch die Führungslehre. Für Letztere stellt dieser Aspekt eine große Herausforderung dar, die keineswegs die Führung trivial erscheinen lässt. Pro Mitarbeiter ist eine individuelle und situative Abstimmung des Führungsstils und -verhaltens vorzunehmen. Abgeleitet aus Kapitel 2 der Dissertation und den vorgenannten Schilderungen zur Industrie-3.0-Epoche sowie dem vorherrschenden Mitarbeiterbild lassen sich Analogien zu den folgenden Führungstheorien herstellen. Hinsichtlich des Führungsverhaltens lässt sich schlussfolgern, dass die Führungskraft ihr Verhalten zunehmend auf den Mitarbeiter abstimmen muss. Eine rein autoritäre Führung ist nicht mehr zeitgemäß. Damit kommen solche Führungsansätze in Frage, die auf das Führungsverhalten, der Interaktion mit den Mitarbeitern, fokussieren. Darunter fallen das *Kontinuum der Führungsstile nach Tannenbaum und Schmidt*, die *Theorie des Verhaltensgitters von Blake und Mouton* sowie die *transaktionale Führung*. Bei allen dreien geht es um die Partizipation des Mitarbeiters. Erhält ein Mitarbeiter die Möglichkeit, bei Entscheidungen mitzuwirken, steigert dies die Motivation und damit auch die Akzeptanz der Führungskraft. Gemäß der transaktionalen Führung kommt es somit zu einem informierenden oder beratenden Führungsstil. Ein weiterer in dieser Epoche zutreffender theoretische Ansatz ist die *charismatische Führung* (vgl. dazu auch Schönfelder, 2018, S. 28). Ferner hat eine Führungskraft im Kontext von Industrie 3.0 verstärkt eine situative Beurteilung der Führungssituation vorzunehmen. Hierbei finden die *Kontingenztheorie nach Fiedler*, mit den zwei Ausprägungen Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung, sowie das *Reifegradmodell* Berücksichtigung. Im Hinblick auf die Kontingenztheorie wird nun verstärkt die Ausprägung Mitarbeiter- bzw. Beziehungsorientierung angewendet. Das Reifegradmodell erweitert die Kontingenztheorie um den Reifegrad eines Mitarbeiters. So ist bei der Ableitung des Führungsverhaltens in der jeweiligen Situation auch der individuelle Reifegrad eines

Mitarbeiters zu beachten, woraufhin sich entsprechende Führungsstile anbieten. Es lassen sich nicht eindeutig Führungsstile für die Epoche 3.0 nennen, da der Reifegrad von der jeweiligen Aufgabe abhängig ist. Aber verstärkt sollte der überzeugende Führungsstil und der partizipative Führungsstil Anwendung finden. Bei beiden wird der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung integriert bzw. aktiv miteinbezogen.

Die umseitige Tabelle fasst die relevanten Punkte zusammen:

Epoche	Organisationstheoretische Ausprägungen der Epoche	Menschen- bzw. Mitarbeiterbild	Einordnung in Organisations-theorien	Organisations-prinzip	Einordnung in den Führungskontext
<b>Industrie 1.0 - Mechanisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufhebung von Eigentum und Verfügung</li> <li>• Arbeitsteilung wird eingeführt</li> <li>• Organisation und die geschaffenen Strukturen regeln die Arbeit</li> </ul>	Mitarbeiter ist Bediener einer Maschine, Ausführender	Organisation als strukturgebendes Element	Gesteuert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung = Kontrolle und Steuerung der Arbeiter</li> <li>• Zweck: Sicherstellung der Erledigung</li> </ul>
<b>Industrie 2.0 - Elektrifizierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beginn der Massenproduktion</li> <li>• Durch Elektrifizierung ist Fließband-/Förderbandarbeit möglich</li> <li>• Arbeitsteilung wird vorangetrieben und stets optimiert</li> <li>• Im weiteren Verlauf der Epoche kommt es durch Extensivierung der Arbeitsteilung zu ersten Problemen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sinkende Produktivität durch Entfremdung der Arbeit</li> <li>○ Arbeitsmoral sinkt</li> <li>○ Gewerkschaften entstehen</li> </ul> </li> </ul>	<p>Mensch als Produktionsfaktor</p> <p>Mensch als Homo Oeconomicus</p> <p>Wandel des Menschenbildes: Mensch ist ein soziales Wesen</p>	<p>Klassische Organisations-theorien: Scientific Management und Administrative-Ansatz</p> <p>Neoklassische Ansätze: Human-Relations-Ansatz</p>	Gesteuert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Great-Man-Theorie</li> <li>• Führungskraft erhält hierarchische Macht</li> <li>• Autoritärer Führungsstil: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Befehl und Gehorsam</li> <li>○ Klare Aufgabenorientierung</li> </ul> </li> <li>• Führungskraft soll zusätzlich für gutes Arbeitsklima sorgen</li> <li>• Führungsverhalten lockert sich, stärkere Berücksichtigung der Beziehungsorientierung</li> </ul>
<b>Industrie 3.0 - Automatisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationen werden komplexer, über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus</li> <li>• Verbindungen entstehen durch das Intranet</li> </ul>	<p>Menschenbild:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensch ist ein komplexes Wesen, mit wechselnden Bedürfnissen und Motiven</li> <li>• Mensch ist Teil eines sozialen Systems</li> </ul>	<p>Moderne Ansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie</li> <li>• Systemorientierter Ansatz</li> <li>• Strukturalistischer Ansatz</li> </ul>	Gesteuert mit Handlungsspielräumen bis autonom im definierten Rahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskraft als charismatischer Führer</li> <li>• Situative Führung: Führungsverhalten wird individuell auf die Mitarbeiter und Situation abgestimmt</li> <li>• Führungsstilkontinuum</li> <li>• Transaktionale Führung</li> <li>• Verhaltensgitter nach Blake/Mouton</li> <li>• Kontingenztheorie</li> <li>• Reifegradmodell</li> </ul>



Anhang 4: Mitarbeitergenerationen: Charakteristika und Arbeitsplatzwartungen

Generation	Charakteristika der Kohorte	Technologischer Stand/Arbeitswelt	Erwartungen Arbeitswelt
<b>Traditionalisten</b> (*1945 bis 1955)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste Nachkriegsgeneration: Emanzipation im Privatleben, Veränderung der starren gesellschaftlichen Strukturen</li> <li>• Erleben in den 1970er-Jahren die Abkehr von Taylorismus und die Hinwendung zu einem humanistischen Ansatz</li> <li>• Mitarbeiterorientierung bei der Führung, steigende Partizipationsrechte als Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schreibmaschine</li> <li>• Akten</li> <li>• Papiere</li> <li>• Telefone mit Wählscheibe</li> </ul>	
<b>Babyboomer</b> (*1956 bis 1965)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geburtenstärkster Jahrgang → stärkste Gruppe der Erwerbstätigen</li> <li>• Generation muss lernen, sich in der Masse zurecht zu finden → Karriereambitionen braucht hohe soziale Kompetenz</li> <li>• Sind in Unternehmen gut vernetzt, besetzen Führungspositionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taschenrechner</li> <li>• Tastentelefon</li> <li>• Telefax</li> <li>• Schreibmaschine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigener Schreibtisch ist wichtig</li> <li>• Zusammenarbeit in der Gruppe: ja, aber mit Freiräumen</li> <li>• Instant Messaging gilt als exotisch</li> <li>• Arbeit ist Arbeit, Arbeiten in informellen Settings wird abgelehnt</li> </ul>
<b>Generation X</b> (*1966 bis 1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleben die Erfindung des Internets und von E-Mails</li> <li>• Platzen der New-Economy-Blase (Ende 1990) → steigende Arbeitslosenzahlen und Ökonomisierung der Gesellschaft</li> <li>• Besetzen erste Führungspositionen: Ältere der Generation sind Führungskräfte des mittleren/oberen Managements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PC</li> <li>• Disketten</li> <li>• Briefe können ausgedruckt werden</li> </ul>	
<b>Generation Y (WHY)</b> (*1981 bis 1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologieaffine Lebensweise, multiple Endgeräte, digital kommunizierend, vielfältig vernetzt und gewohnt, stets Zugang zum Internet zu haben</li> <li>• Wollen ihre Zeit nach eigenen Vorstellungen einsetzen (eigenverantwortlich)</li> <li>• Karriere nicht um jeden Preis, Lebensfreude soll auch während der Arbeitszeit möglich sein</li> <li>• Geringeres Streben nach früheren Statussymbolen: Auto oder Einzelbüro</li> <li>• Sind in Unternehmen etablierte Leistungsträger</li> <li>• Unternehmen fokussieren auf diese Generation beim Recruiting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wollen: Flexible Arbeitszeiten mit privaten Rückzugsmöglichkeiten. Beispielsweise: Kreativräume und Lounges für die mentale Pause</li> <li>• Wenig hierarchieorientiert</li> <li>• Überall kann gearbeitet werden</li> <li>• Gerne alleine am Rechner oder mit anderen zusammenarbeiten</li> <li>• Arbeiten an wechselnden Orten, gerne auch Orte mit informellem Charakter</li> </ul>
<b>Generation Z</b> (*nach 1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste Generation, die vollkommen im digitalen Zeitalter aufgewachsen ist</li> <li>• Technologie<sup>(*)</sup> erlaubt neue Kommunikationsoptionen und Möglichkeiten zur Selbstdarstellung</li> <li>• Stehen vor der Berufswahl oder sind bereits in der Ausbildung/ im Studium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(*) Smartphones, Computer, Tablets, Internet all day long</li> </ul>	

Anhang 5: Theoretisches Kompetenzprofil für Führungskräfte in digitalen Arbeitswelten

Führungskompetenz 1: Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation	Führungskompetenz 2: Mitarbeiterentwicklung und individuelle Förderung
Führungskräfte ...	Führungskräfte ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordinieren die Aufgaben und Projekte von Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fühlen sich in die Situation des Mitarbeiters ein und reflektieren das Verhalten der Mitarbeiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• delegieren Aufgaben und Verantwortung auf die Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennen die Stärken und Entwicklungspotenziale eines Mitarbeiters</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• erarbeiten gemeinsam mit dem Mitarbeiter anspruchsvolle, realistische Ziele (gemäß SMART)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern den Mitarbeiter durch die Delegation von Aufgaben, die die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters unterstützen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geben Mitarbeitern den Freiraum für eine eigene Lösungsfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern den Mitarbeiter, sich selbst zu organisieren und sich für die eigene Entwicklung realistische Ziele zu setzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• leisten bei Bedarf Unterstützung bei der Zielerreichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begleiten den Mitarbeiter bei der persönlichen/individuellen Entwicklung als Mentor</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bewerten die Leistung des Mitarbeiters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loben Mitarbeiter und geben Feedback zur Entwicklung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geben Feedback zur Aufgabenstellung und Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schaffen ein ansprechendes Arbeitsklima, das Leistungen fördert</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• führen Mitarbeiter individuell und passen das Führungsverhalten und -stil auf den Mitarbeiter und die Situation an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entwickeln Teamgeist in einer Gruppe, durch die individuelle und kollektive Leistungen gelingen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fordern vom Mitarbeiter eine stärkere Selbstführung und besprechen nur fertiggestellte/erreichte Ziele sowie die vom Mitarbeiter definierten Meilensteine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzen Impulse bei den Mitarbeitern, neue Lösungswege auszuprobieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stellen über Führungsmechanismen sicher, dass die Mitarbeiter nicht in die zeitliche und fachliche Überforderung gehen, u. a. verursacht durch die Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen im Team und führen diese Mitarbeiter entsprechend ihrer Sozialisation, setzen Anreize, motivieren und loben entsprechend</li> </ul>

Führungskompetenz 3: Vorbildfunktion und Vertrauen aufbauen	Führungskompetenz 4: Führen durch die Veränderung
Führungskräfte ...	Führungskräfte ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bauen individuelle Beziehungen zu Mitarbeitern auf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verstehen Veränderungen als etwas positives und kommunizieren dies auch in ihrer Rolle als Change-Agent</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• können die Mitarbeiter entsprechend ihrer Sozialisation wertschätzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivieren Mitarbeiter, Veränderungen zu akzeptieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pflegen einen respektvollen Umgang mit allen Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• können Veränderungsprozesse anschaulich erklären</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind wertschätzend in ihrem Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schaffen ein Lernklima und -umfeld, so dass Veränderungen verstanden, angenommen und angegangen werden können</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind authentisch in ihrem Verhalten und bringen in der Führung Worte und Taten in Einklang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ergreifen Maßnahmen, um die Veränderungen strukturiert anzugehen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenden die eigenen Werte und Überzeugungen an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• behalten stets den Überblick im Veränderungsprozess</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reflektieren laufend ihr eigenes Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• akzeptieren Unsicherheiten und Risiken, die die Veränderungen mit sich bringen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• übernehmen Verantwortung für ihr Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bauen Widerstände bei Mitarbeitern ab und stärken das Bewusstsein für den Wandel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter und regen damit zum Nachahmen an</li> </ul>	

Führungskompetenz 5: Innovations- und Volitionskompetenz	Führungskompetenz 6: Adaptionskompetenz (intrapersonale Kompetenz)
Führungskräfte ...	Führungskräfte ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>entwickeln attraktive Zukunftsvisionen für Mitarbeiter, den Bereich und das Geschäftsmodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sind flexibel und agil, neue Situationen und Bedingungen zu erfassen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>erklären und veranschaulichen Zukunftsvisionen und gewinnen Mitarbeiter dafür</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>beobachten laufend den Markt, das Umfeld und die Gegebenheiten im Unternehmen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>etablieren eine Innovationskultur, die von allen (Mitarbeitern) getragen und gestaltet wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informieren sich regelmäßig und bilden sich damit ständig weiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>fördern die Kreativität von Mitarbeitern und geben Mitarbeitern Anregungen zum kreativen und disruptiven Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>erkennen Veränderungen im Markt und im Arbeitsumfeld</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>motivieren Mitarbeiter, neue Wege zur Lösungsfindung einzuschlagen und Ideen zu teilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>können die Relevanz einer Veränderung einschätzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>setzen die Zukunftsvisionen gemeinsam mit den Mitarbeitern um</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analysieren die Implikationen der Veränderungen für den eigenen Bereich</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>zeigen Engagement und Stärke bei der Umsetzung und kommunizieren diese innerhalb der Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reagieren schnell auf neue Anforderungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>integrieren neue technologische Werkzeuge und Tools in die Arbeitsprozesse und den Arbeitsalltag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>adaptieren die Veränderungen (konzeptionell) in den eigenen Bereich</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>schaffen Rahmenbedingungen für die Werkzeuge und Tools, damit die Mitarbeiter Erfahrungen sammeln können</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>fördern die Bereitschaft bei Mitarbeitern, für Themen Verantwortung zu übernehmen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>führen bestehende Verfahren und Abläufe trotz Innovationsbemühungen fort und vertreten diese</li> </ul>	

*Quelle: eigene Darstellung*

Die Zielgruppe wurde per E-Mail kontaktiert und zum Workshop eingeladen.  
Folgender Einladungstext wurde versendet:

*Einladung zum Business Frühstück „Digital Leadership – Führung im Digitalen Wandel und zu Zeiten von VUCA“  
am 28. Oktober 2018 im Umfeld der EMEA in Den Haag*

Sehr geehrter Herr/Frau...

hiermit lade ich Sie recht herzlich zu meinem Workshop zum Thema „Führung im Digitalen Wandel“ ein.

Sie als Entscheider spüren die Digitalisierung in vielen Facetten Ihrer Geschäftstätigkeit. Neben den technologischen Einflüssen und Auswirkungen auf Ihr Geschäftsmodell, nimmt die Digitalisierung auch Kurs auf Ihre Organisation und Mitarbeiter. Sei es, dass ihre Mitarbeiter dank der technischen Möglichkeiten flexibler arbeiten wollen und können oder, dass sich auch die Ansprache und Führung durch den digitalen Wandel spürbar verändert hat oder verändern muss. Junge Generationen in ihrer Mitarbeiterschaft erwarten heute andere Formen bei der Zusammenarbeit und Ansprache durch den Chef. Die Rolle des Vorgesetzten verändert sich.

Wie sehen Sie das?

Lassen Sie uns gemeinsam die Herausforderungen der Digitalisierung im Kontext der Führung beleuchten und gemeinsam diskutieren sowie erarbeiten, welche Anforderungen sich daraus speziell für Sie und ihre Führungskräfte ergeben. Der Workshop gibt Ihnen Einblick in heutige Führungsstile und sensibilisiert Sie, worauf es bei der Führung in mittelständischen Unternehmen in Zukunft ankommt.

- Agenda:

*ab 08:30 Uhr Get-together*

*09:00 Uhr Begrüßung und Digitalisierung und Führung: wie passt das zusammen?*

*09:45 Uhr Kaffeepause*

*09:55 Uhr Wie sieht die Führung in Zukunft aus? Erarbeitung von Anforderungen an Führungskräfte*

*10:45 Uhr Resümee*

*11:00 Uhr Verabschiedung und Ausklang*

- Ihre Referentin: Ute Redeker, GOB Software & Systeme

- Termin:

- Wann: 28. Oktober 2018 von 09:00 Uhr bis 11:00 Uhr

- Wo: Raumangabe folgt

Ich freue mich auf Sie und unseren Austausch!

Ute Redeker

Folgende Leitfragen und Fragenkomplexe dienen im Workshop/in der Gruppendiskussion als Hilfestellung, um die Forschungsziele zu erreichen. Im Grunde wird auf Selbstläufigkeit der Diskussion durch die Teilnehmer abgezielt. Die Fragen unterstützen die Forscherin/Moderatorin sofern der Austausch ins Stocken gerät bzw. in eine falsche Richtung läuft. Somit dienen die Fragen als Unterstützung.

Digitalisierung:

- Was verstehen Sie unter Digitalisierung?
- Was sind die wesentlichen Merkmale der Digitalisierung?

Digitalisierung im Unternehmen:

- Wie spüren Sie den digitalen Wandel/die Transformation in Ihrem Unternehmen?
- Wie begegnen Sie den Herausforderungen des digitalen Wandels?
- Was unternehmen Sie, um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden?
- In vielen Unternehmen braucht es eine geschaffene Rolle, die sich der Digitalisierungsthematik annimmt. Hier wird vom CDO, dem Chief Digital Officer, gesprochen. Kennen Sie die Rolle? Haben Sie eine solche Position im Unternehmen?
- Wer ist bei Ihnen im Unternehmen für die Digitalisierung verantwortlich?
- Wie setzt sich der Mittelstand im Allgemeinen mit dem digitalen Wandel auseinander?

Führung im Unternehmen:

- Was verstehen Sie unter Führung?
- Was macht eine gute Führungskraft für Sie aus?
- Wie wird in Ihrem Unternehmen Führung heute praktiziert? Geben Sie Beispiele?
- Spüren Sie die verschiedenen Generationen in Ihrer Mitarbeiterschaft? Wenn ja, wie wirkt sich dies aus?

Führung im digitalen Wandel:

- Wie ist Ihre Meinung, verändert sich die Führung durch die Digitalisierung?
- Was sind die zukünftigen Herausforderungen an Führungskräfte?
  - Welche Widerstände gibt es bzw. sind zu erwarten?
- Wird es überhaupt noch Führungskräfte geben?
- Wie wollen Mitarbeiter heute geführt werden?
- Was sind für Sie Schlüsselfaktoren für gute digitale Führung?
- Was tun Sie heute, um Führungskräfte zu entwickeln?
- Wird sich die Führungskräfteentwicklung und Weiterbildung von Führungskräften verändern?

Rückfragen zum eigenen/erstellten Führungskompetenzprofil:

- Verstehen Sie die Führungskompetenzen?
- Was fehlt Ihnen? Gibt es Kompetenzen, die aus Ihrer Perspektive in dem Profil fehlen?

Erarbeitung von berufskritischen Situationen von Führungskräften, in der Gruppe mittels der Critical Incident Methode (CIT):

- Mit welchen Situationen sieht sich eine Führungskraft im heutigen Führungskontext konfrontiert?
- In Ihrer Rolle als Führungskraft, haben sie schon einmal herausfordernde Situationen erlebt? Wenn ja, können Sie sich vorstellen, welche kritischen Situationen es geben wird, wenn sich ein Unternehmen im digitalen Transformationsprozess befindet?
- Was sind die zukünftigen berufskritischen Situationen für Führungskräfte?
- Was muss eine Führungskraft im besten Fall tun, um die kritische Berufssituation erfolgreich zu bewältigen?
- Welches Verhalten sollte sich in der Situation zeigen?

Abschluss:

- Was nehmen Sie heute aus dem Workshop für sich mit?
- Werden Sie nach dieser Gruppendiskussion zum Thema digitale Führung etwas in Ihrem Unternehmen verändern?

## Ergebnisprotokoll: Workshop mit Gruppendiskussion zum Thema „Digital Leadership“ Den Haag | 28. Oktober 2018

### I. Eröffnung

---

UR begrüßt alle anwesenden Teilnehmer und nach einem kurzen Get-together/Frühstück und einem ersten Kennenlernen bzw. Wiedersehen einiger Teilnehmer startet der Workshop zunächst mit einer Vorstellungsrunde aller Teilnehmer. UR stellt ihre Kollegin vor, die während des Workshops mitschreiben wird, um die Gedanken und Ergebnisse zu protokollieren.

### II. Vorstellungsrunde der Teilnehmer

---

Die folgenden Teilnehmer (TN) stellen sich selbst kurz vor:

- TN1: Geschäftsführer, neben der Geschäftsführung ist er verantwortlich für die technische Weiterentwicklung der unternehmenseigenen Lösung auf Basis von Microsoft Dynamics NAV (Leiter Business Development), führt zwei Teams.
- TN2: Geschäftsführer, leitet das IT-Unternehmen, welches Branchenlösungen für Microsoft Dynamics NAV entwickelt. Als Geschäftsführer führt er direkt und unmittelbar vier Bereichsleiter, die wiederum Teams führen.
- TN3: Geschäftsführerin. Im Geschäftsführungsportfolio Vertrieb und Marketing. Social Media ist ihr Steckenpferd.
- TN4: Prokurist und Software-Bereichsleiter, leitet einen Bereich von 13 Mitarbeitern, die in Teams organisiert sind. Er leitet direkt zwei Teamleiter. Er hat in den letzten zwei Jahren mehrere SCRUM-Weiterbildungen absolviert.
- TN5: Mitglied der Geschäftsführung, ist im Unternehmen HR-Managerin. Weiterhin freiberuflich als Business Coach tätig. Beschäftigt sich im Unternehmen intensiv mit dem Weiterbildungsbedarf aufgrund technologischer Veränderungen und Recruiting neuer Mitarbeiter und junger Talente. Leitet ein Personalteam von vier Mitarbeitern.
- TN6: Geschäftsführer, hat in seinem Portfolio das Marketing und versteht sich als Produktmanager, steuert zwei Mitarbeiter im Produktmanagement an.
- TN7: Prokurist und IT-Leiter, leitet einen Bereich von zehn Mitarbeitern und ist verantwortlich für die Sicherstellung der gesamten IT im Unternehmen. Hat seit etwa einem Jahr die Aufgabe, die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben, was ihm (*eigene Aussage*) „mal mehr, mal weniger gut gelingt“.

### **III. Warmup: Brainstorming „Was wird unter Digitalisierung verstanden?“ und „Wie setzt sich der Mittelstand heute mit der Digitalisierung und dem digitalen Wandel auseinander?“ (Zeitraum: 20 Minuten)**

---

Zunächst geht es darum, ein gemeinsames Verständnis und eine Grundlage für alle weiteren Inhalte zu schaffen. Entsprechend der Vorgehensweise in einem Brainstorming wird jeder Teilnehmer gebeten, seine Gedanken mit einzubringen. Die Aussagen werden am Flipchart gesammelt und im Plenum diskutiert.

Die Gruppe besteht komplett aus mittelständischen bzw. mittelständisch-strukturierten IT-Dienstleistungsunternehmen. Daher entstehen zwei Perspektiven, aus der sich Digitalisierung betrachten lässt:

- Digitalisierung für das eigene Unternehmen als IT-Dienstleister/Anbieter und
- Digitalisierung der Kunden.

Im letzteren Falle ist damit gemeint, dass die Teilnehmer-Unternehmen als IT-Unternehmen, die Kunden bei der Digitalisierung unterstützen. Dazu brauchen die Teilnehmer (IT-Dienstleister bzw. -Anbieter) bereits ein erweitertes Erfahrungswissens zur digitalen Transformation.

Es werden von den Teilnehmern viele Aussagen getätigt.

Am Ende des Brainstormings konkludiert die Gruppe Digitalisierung und digitale Transformation als:

- den Prozess zur Automatisierung von Wertschöpfungsprozessen (Industrie 4.0)
- Entwicklung von eigenen digitalen Geschäftsprozessen, (zur)
- Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen für unsere Kunden
- Eingriff in die heutige Entwicklung und Entwicklung von neuen agilen Geschäftsmodellen „bei uns selbst“ und „bei unseren Kunden“
- Durch Digitalisierung entstehen in den Unternehmen agile Organisationen mit flexiblen Strukturen, agilen Mitarbeitern und Abläufen.
- Modernisierung der technischen Ausstattung/IT-Landschaft
- Veränderung heutiger Arbeitszeitkonzepte und Arbeitsformen, hin zur Bereitstellung von neuen und flexiblen Arbeitsmodellen durch den Einsatz von Technologie (IT)

- TN 2: Als IT-Dienstleister bzw. -Anbieter beschäftige man sich nicht nur mit der eigenen Transformation, sondern es ginge meist unmittelbar auch um die digitale Transformation der Kunden. So würde man das was man selbst durchlebt, als Erfahrung an die Kunden weitergeben und somit bei technischen und organisatorischen Fragestellungen beraten. Weil die Digitalisierung keineswegs nur die technische IT- Landschaft eines Unternehmens betreffe, sondern die ganze Organisation, lägen hier für sie als IT-Dienstleister völlig neue Geschäftsbereiche. „Damit ergeben sich auch völlig neue Geschäftsbereiche, wie die Organisationsberatung und Change-Management-Beratung.“



- TN1: „Dafür müssen wir bei dem Thema Digitalisierung immer einen Schritt voraus sein.“ Das fordere die Organisation und Menschen in seinem Unternehmen. Aber es sei eine spannende Zeit.

***UR Frage: Wie setzt sich der Mittelstand, Sie als IT-Unternehmen und Ihre Kunden, heute bereits mit dem digitalen Wandel auseinander?***

- TN 3: Der digitale Wandel würde nicht anders auf den Mittelstand einwirken als bei allen anderen, größeren Unternehmen.

Dem stimmen viele Teilnehmer zu.

- TN 2 sagt, es gäbe jedoch viele Mittelständler und, sie habe in ihrem direkten Umfeld selbst auch einige, die noch davon ausgehen, die Veränderungen durch die Digitalisierung beträfen sie überhaupt nicht! „Ein Irrglaube!“ und „wir als IT-Dienstleister arbeiten inzwischen intensiv als Aufklärer!“ „Wenn wir nicht sensibilisieren, machen die so weiter wie in den letzten 15 Jahren!“
- TN 4: „Viele haben noch nicht das Bewusstsein für die Notwendigkeit, zu handeln.“ Das spüre er jeden Tag, wenn er mit seinen Mitarbeitern beim Kunden vor Ort sei.

***UR Nachfrage: Wie setzen sich die Unternehmen der TN selbst mit der Digitalisierung auseinander? Was wird gemacht? Gibt es den häufig genannten CDO – Chief Digital Officer bei Ihnen bzw. wird diese Stelle in Zukunft geschaffen?  
[Erklärung UR, was unter CDO verstanden wird]***

- TN 7: Sie würden das Thema intern angehen. Er habe mit der Geschäftsführung besprochen, dass er sich mit der Aufgabe beschäftigen solle. Dass das nicht so einfach sei, ist ihm nach etwa vier Monaten deutlich geworden. Er bewege sich täglich im Spannungsfeld zwischen heutigen Prozessen und neuen Ansätzen. Das sei nicht immer einfach. Das operative Geschäft ginge stets vor. Das habe auch die Geschäftsführung deutlich gemacht. Dann die notwendige Zeit für „das Projekt“ zu finden und sich diese zu nehmen, sei meist nur außer der Reihe möglich.
- TN 5: Es intern anzugehen, sei grundsätzlich richtig! Überhaupt, ein CDO sei ja gedanklich eine gute Sache, aber in der Umsetzung ist die Rolle problematisch. „Ein CDO, der von außen rekrutiert wird, mag die richtige Durchsetzungskraft haben, aber kennt die internen, informellen Abläufe und Strukturen nicht.“ Ob dieser Mensch dann wirklich erfolgreich sein kann, stellt sie infrage. Sie ist der Meinung, dass auch der Mittelstand nicht in der Lage bzw. vielmehr nicht willens ist, sich diese „Fremdkörper“ reinzuholen. „Dann muss es schon fünf vor zwölf sein!“

*Teilnehmer lachen und stimmen der Teilnehmerin zu!*

Sie plädiere für eine interne Lösung und dass das gesamte Thema der Digitalisierung und die digitale Transformation bei der Geschäftsführung angesiedelt sein müsse.

*Hier nicken viele Teilnehmer*

- TN 2: „Für Digitalisierung muss und will ich als Geschäftsführer doch selbst die Verantwortung übernehmen!“ Er könne diese doch nicht wegdelegieren und dann die Schuld, wenn es nicht klappt, auf die anderen schieben! „Was wäre ich denn dann für ein Geschäftsführer?“ Er wolle sich für sein Unternehmen doch selbst eine Meinung bilden und eine Strategie entwickeln, aber das immer in Zusammenarbeit mit seinen fähigsten Leuten!

*TN lächeln und signalisieren Zustimmung*

- TN 6: Ein CDO ist doch auch nur eine temporäre Stelle! Bis die digitale Transformation abgeschlossen ist! Und dann? „Wird der wieder gekündigt?“ (einige TN stimmen zu, „Daumen rauf“). Sie würden im eigenen Unternehmen, insbesondere in Pilotteams die technologischen Möglichkeiten, die die Digitalisierung mitbringe, testen und dann der Geschäftsführung zur Umsetzung vorschlagen. Damit würden alle Mitarbeiter bei der Digitalisierung des Unternehmens mitmachen und ihren Beitrag leisten. „Wir machen das zu einem gemeinsamen Thema.“ Digitalisierung sei schließlich ein Thema nicht nur für den ITler, sondern beeinflusse alle Jobs im Unternehmen.

**Rückfrage von UR: Packen alle Mitarbeiter mit an oder sind hier Auffälligkeiten zu beobachten?**

- TN 6 führt dazu aus: Grundsätzlich hätten alle Mitarbeiter gespürt, dass es wichtig sei, in unserer Branche mitzuspielen und das Thema Digitalisierung ernst zu nehmen. Aber klar, es gibt immer ein paar Leuchttürme im Unternehmen, die das Thema der Digitalisierung ernster nehmen als andere. So ist bei ihnen im Unternehmen eine Abteilung, der Vertrieb, stärker im Thema Digitalisierung aufgestellt als andere Abteilungen. Dies sei allerdings darauf zurückzuführen, dass der Vertrieb im Kundenkontakt stünde und es in „unserer Branche“, mit der Umstellung auf Extensions<sup>8</sup> seit Monaten kein anderes Thema mehr gäbe. ... *(Inhaltliche Diskussion über Extensions entsteht unter TN 6, TN 1 und TN 4; Anmerkung Forscherin: nicht relevant für diesen Workshop.)*
- TN 6 ergänzt, dass es ein junges Azubi-Team (aus drei Auszubildenden) im Unternehmen gäbe, das sich mit den neuen Technologien beschäftige. Es wäre auffällig, dass diese „jungen Kerle“ – alle rund um die 20 – ganz anders mit der Technologie umgehen als wir dies alle tun. *(Einige TN pflichten dieser Aussage bei.)* Die Geschäftsführung sei nun darauf aufmerksam geworden und hat dieses Team integriert in das Projekt ‚Digitale Transformation‘.

---

<sup>8</sup> Extensions sind ein wesentlicher Technologiebaustein, der in der Produktwelt von Microsoft Dynamics 365 Business Central eine zentrale, entwicklungstechnische Rolle spielt.

- TN 1 weist darauf hin, dass die Digitalisierung ja kein Projekt sei. „Das ist doch nicht zu vergleichen mit einem Kundenprojekt!“ Es sei ein langjähriger Prozess, der von einem Zustand in den nächsten Zustand überginge. *(NB UR: Er impliziert, dass nach der Digitalisierung die nächste Industrialisierungsepoche käme.)* Man müsse nun handeln, er stünde aktuell sehr intensiv im Austausch mit seinen Geschäftsführungskollegen. Im Grunde sei er der CDO, ohne diesen Titel zu tragen. Das sei für ihn auch unerheblich. Wir entwickeln in der Geschäftsentwicklung neue Lösungen für unsere IT-Lösung. Es geht dabei nicht nur darum, technisch auf eine neue Ebene zu kommen oder eine neue Programmiersprache zu verwenden. Es ginge darum, auch unternehmerisch zu denken und über neue Produkte und Geschäftsausrichtungen nachzudenken.
- TN 5 ergänzt diesen Gedanken: „Es steht und fällt mit den Mitarbeitern. Diese müssen wir doch mitnehmen!“ Es geht ihr um die frühzeitige Information und Kommunikation der Veränderungen an die Mitarbeiter. Motivieren, dass der neue Weg der Richtige ist! Und mit voller Kraft Aus- und Weiterbildung anbieten.
- TN 3 greift dies auf: Es ist eine Form des Marketings, aber dieses Mal ist es nach innen gerichtet! Für sie sei der CDO nicht zwingend notwendig. Sie glaubt zwar, dass ein von außen eingestellter Mitarbeiter neue Ideen reinbringe, die einem Unternehmen guttäten, aber diese Vorgehensweise nicht zum Mittelstand passe. „Meist wachsen wir im Mittelstand doch organisch.“ Was sie für wichtig erachten würde, sei jedoch der Zugang zu neuen Netzwerken, den ein von außen eingestellter CDO eben mitbringe würde. Dies hielte sie insbesondere in Zeiten der Digitalisierung und im Mittelstand für wesentlich. „Mit jedem Mitarbeiter erhalten wir Zugang zu einem Pool an Know-how und neuen Erfahrungen. Wenn es sich dabei noch um einen Digitalisierungsexperten handele, können wir uns sein Netzwerk im Unternehmen ebenfalls zunutze machen!“

Der Gedanke des Netzwerks bleibt längere Zeit Thema in der Runde. Die Mehrheit stimmt dem Gedanken von TN 3 zu. Netzwerken sei, wie schon in den letzten Jahren, DIE Fähigkeit geworden.

#### **IV. Themenblock: Digitalisierung und Führung (Zeitraumen: 20 bis 30 Minuten)**

---

**Leitfragen:** *Was verstehen Sie unter digitaler Führung? Hat Digitalisierung überhaupt was mit Führung zu tun? Was macht für Sie gute Führung in Zeiten der Digitalisierung aus? Was sind die zukünftigen Herausforderungen an Führungskräfte?*

Der Austausch beginnt mit der Aussage eines TN, dass Führung sehr stark durch die Gegebenheiten in den Unternehmen beeinflusst werde. Aktuell wirke der digitale Wandel sehr auf ihre Organisation ein, verändere die Zusammenstellung von Teams (neue Entwicklungsteams werden gebildet) und Mitarbeiter müssten viel Zeit für Weiterbildung investieren. Da habe die Führung dieser intensiven Veränderung Rechnung zu tragen. Führungskräfte bei ihnen im Unternehmen müssten aktuell ihre Erwartungen an Mitarbeiter

anpassen und die Mitarbeiter bei den Änderungen unterstützen. Da sind so einige Gespräche mit Mitarbeitern zu führen. Es ginge darum, mit den Menschen zu arbeiten und die Unsicherheiten, was Digitalisierung und die damit verbundenen Veränderungen mit sich bringen würden, beim Mitarbeiter abzubauen.

- TN 4 widerspricht, er merke in seinem Unternehmen nicht, dass sich die Führung verändere. Aber ja, er würde grundsätzlich schon erwarten, dass sich etwas ändern müsse. Die Digitalisierung verändere nicht nur die technische Landschaft (Infrastruktur) im Unternehmen, sondern auch die Abläufe und Prozesse und da müsse sich schließlich auch die Führung ändern. Der Aussage stimmen zwei weitere TN zu.

*Stille unter den Teilnehmern.*

**UR Frage: Was verstehen Sie denn konkret unter digitaler Führung oder neudeutsch: Digital Leadership?**

- TN 2 startet. Er verstehe unter der digitalen Führung, die Nutzung von Technologien, um Mitarbeiter zu führen und mit diesen zusammenzuarbeiten. Technologien werden dann gebraucht, wenn Mitarbeiter an unterschiedlichen Orten arbeiten und nicht zur gleichen Zeit im Büro.
- TN 3 ergänzt, dass der Hype um Social Media einen großen Anteil und Bedeutung an dieser Veränderung habe. Mitarbeiter nutzen Social Media im Privatleben und wollen es mehr auch im beruflichen Kontext nutzen. Sie selbst könne diese Entwicklung auch an sich selbst feststellen.
- TN 5 bringt einen neuen Gedanken mit in die Diskussion ein. Ihrer Meinung nach nehme die Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen ab. Sie führe dies zurück auf stets stärkere Freiheitsgrade bei den Mitarbeitern, verschiedensten Altersgruppen bzw. Generationsgruppen in der Mitarbeiterschaft. Generation Y sei in den Unternehmen angekommen und erwarten eine gänzlich andere Führung als noch die Babyboomer. Babyboomer wollen das Einzelbüro und Status, die Abkehr von Hierarchie heißt ja auch weniger Karrierechancen für die Mitarbeiter. Sie würde das aber bei den jungen Mitarbeitern feststellen, dass die vor allem ein gutes Verhältnis zum Chef haben und spannende und herausfordernde Aufgaben erhalten möchten.

*Teilnehmer sind zunächst still, einige nicken.*

- TN 2 fragt in die Runde: „wie soll das denn funktionieren?“
- TN 6 dennoch brauche es doch noch die Führung im herkömmlichen Sinne. Er habe mal im Studium gelernt (*alle TN lachen*), dass Führung die Beeinflussung von Menschen sei, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Das müsse eine Führungskraft dennoch auch weiterhin! Und sicherstellen, dass man die gesteckten Unternehmensziele auch erreiche. Dafür sei doch die Führungskraft bestellt.

Dem stimmen viele TN zu. Er braucht auch eine Führungskraft, ohne ginge es wohl trotz aller technischen Hilfsmittel nicht.

- TN 6 „und das ist auch gut so!“ Die ganzen Startups ohne Führungskräfte wären ja sehr populär, aber es brauche doch die Führung und das Sagen eines Verantwortlichen. Er könne sich nicht vorstellen, dass sich Mitarbeiter alle selbstführen können UND wollen, wie das gerne in den Artikeln behauptet werden würde. Was hieße das überhaupt „sich selbst zu führen“? In seinem Unternehmen habe er die Erfahrung gemacht, dass es nicht nur die selbstgetriebenen Mitarbeiter gäbe. Er stellt den Vergleich auf: es gäbe nur wenige Häuptlinge bzw. solche, die auch Häuptlinge sein könnten. Und noch viel mehr Indianer. Mitarbeiter seien teilweise auch sehr froh, aus völliger Unsicherheit heraus, einen Vorgesetzten zu haben. Darum hätte er seine Zweifel, dass plötzlich alle Mitarbeiter sich selbst führen können.

*Hier stimmen einige Teilnehmer zu, mit Nicken.*

- TN 3 ergänzt: „Ich bin bei ihnen!“ Die Leistungsträger würde er bei dem Selbstführen rausnehmen wollen, aber das Gros der Mitarbeiter sei nicht in der Lage, sich komplett selbst zu führen. Durch die gemeinsame Erarbeitung von Zielen bei Aufgaben und Projektthemen, würden sie die Mitarbeiter im Unternehmen verstärkt mit einbinden und dahin entwickeln wollen, sich vermehrt selbst zu organisieren. Dabei handele sich aber seiner Meinung nach um einen längeren Prozess.

- TN2, TN 1 stimmen dem Gedanken zu. „Das lässt sich nicht von heute auf morgen ändern!“

„Was ist denn dann überhaupt neu?“ fragt ein Teilnehmer in die Runde.

Ein TN bringt ein, die Agilität käme bei der Führung neu hinzu. Als Führungskraft müsse man eben agil sein, flexibel auf Veränderungen und neue Bedingungen reagieren können. Führungskräfte dürften nicht nur passiv auf Veränderungen warten, sondern auch das Entstehen von Veränderungen fördern und pushen.

- TN 5 schmunzelt, erwähnt, sie könne einen Begriff aus dem Personalbereich einbringen, der ausdrücken würde, wenn beides – die klassische Führung und Agilität und Flexibilität – bei der Führung beherrscht werden würde. Man würde dies „Beidhändigkeit der Führung“ nennen.

*Beobachtung UR: Die Gruppe wechselt langsam den Fokus und kommt auf Skills in Organisationen zu sprechen.*

- TN 4: Er findet, dass Agilität an Bedeutung gewinne. Führungskräfte müssten Agilität mitbringen oder entwickeln. Agilität im Sinne von Beweglichkeit und Flexibilität, die es braucht, um veränderungsbereit zu sein. „Ich muss agil im Kopf sein, also locker und offen für Neues!“

Nur dann könne er mit seinem Team kurzzeitige Sprints machen, um Ziele zu erreichen. Ziele seien für ihn, mit seinem Team Neuerungen für die Firma zu entwickeln. Es ginge darum, Innovationen zu liefern. Diese Anforderung an Unternehmen gäbe es ja schon immer. Er habe aber den Eindruck, und darum steige auch die Komplexität in den IT-Unternehmen und im Markt, dass sich die Taktung an der Gewinnung von Innovationen deutlich erhöht habe.

- TN1 ergänzt, die Taktung würden sie auch spüren und das läge im Microsoft-Umfeld ja nun deutlich an der engen zeitlichen Abfolge der Produktlebenszyklen. Mit der Umstellung auf die jährlichen Releasewechsel habe die Schnelligkeit und Dynamik in der Produktentwicklung stark zugenommen.
- TN 5: Grundsätzlich würden sie erleben, dass Mitarbeiter mit dieser steigenden Geschwindigkeit Schritt halten müssten. Führungskräfte müssten wiederum diesem Schritt um einen voraus sein, um die Veränderungen und Anforderungen an die Beteiligten zu kommunizieren.
- TN 4 erklärt auf Nachfragen, für ihn gehöre auch dazu, dass er wissen müsse, was seine Mitarbeiter gut können, wie diese arbeiten wollen und was diese brauchen, um die Ziele zu erreichen. Er nennt Beispiele, wie Homeoffice, drei Tage einsame Insel, Teamarbeit oder die Arbeit mit Kopfhörern und Energydrink usw. Das sei ja schließlich auch ein Resultat der Digitalisierung: neue Arbeitsformen – raum- und zeitunabhängig!
- TN 6: Agilität sei auch der Freiraum, den man als Führungskraft Mitarbeitern einräumen müsse.
- TN 4 schaltet sich wieder ein: SCRUM sei ein gutes Vorgehen, diene aber nicht zur expliziten Führung eines Teams. Er möchte aber eine Parallele herstellen, weil er glaube, dass das, was für das Projektmanagement gilt, verstärkt auch für die digitale Führung gelten könne. Ein SCRUM-Master habe den Auftrag, Rahmenbedingungen für das SCRUM-Team zu schaffen. Er leitet das Team nicht disziplinarisch an. Das täten die Mitglieder agil und untereinander. Dies könnte man teilweise doch, seiner Meinung nach, auch auf die digitale Führung übertragen: Als Führungskraft müsse man agil sein und digitale Arbeitsrahmenbedingungen schaffen. Der Mitarbeiter bekäme dann Freiräume innerhalb dieser er dann arbeiten könne.

Es wird von anderen Teilnehmern ergänzt: Agilität sei die eigene Fähigkeit, offen und dynamisch auf Veränderungen reagieren zu können. Nur dann könne man als Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen.

- TN 1 führt an, dass er in der aktuellen Zeit den selbst- bzw. mitdenkenden Mitarbeiter braucht. „Kollegen, die im Zuge ihrer Arbeit einfach mal einen Schritt voraus bzw. weiterdenken und auch den Mut haben, mich auf etwas hinzuweisen, was ihnen auffällt und mir nicht!“ Er habe letztens einen interessanten Artikel gelesen, in dem treffend formuliert wurde, es brauche den selbstgetriebenen und unternehmerisch denkenden Mitarbeiter.

- TN 3 sieht es auch genauso, „ich will nicht autoritär und allein entscheiden. Ich möchte die Kollegen als Sparringspartner erleben, in die Entscheidungsfindung mit einbeziehen und dann die Entscheidung treffen!“
- TN 2 gibt zu bedenken, dass der Einbezug der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung aber auch die Komplexität erhöhe und zugleich die notwendige Schnelligkeit drossle.
- TN 5 bringt ein, dass sie die Aussage von TN 3 richtig, aber doch nicht mehr ganz zeitgemäß empfände. Im Rahmen der schnellen Entwicklung durch die Digitalisierung müssen Entscheidungen doch auch von Mitarbeitern oder Teams selbst getroffen werden dürfen. Nur dann wird Agilität zum echten Erfolgsfaktor in Unternehmen. Agile Führung heißt ja nicht umsonst so. Man könne es nun auch digitale Führung nennen, denn bei beiden sei es eine andere Art der Führung. Führung auf Augenhöhe. Ich als Führungskraft bin nicht mehr der alleinige Chef, sondern ich mutiere zum Coach, Netzwerker und Visionär für meine Mitarbeiter!
- TN 7 wirft ein „Wie soll ich das alles schaffen?“
- TN 1 greift den zuvor genannten Gedanken auf: „Wenn ich Entscheidungen an Mitarbeiter delegiere, die fachlich kompetenter sind als ich - dann erhöhe sich zwar die Komplexität, aber man gewinne dadurch auch an Geschwindigkeit (Schnelligkeit)!“  
*Dem stimmen viele Teilnehmer nickend zu.*
- TN 6 ergänzt, es sei ja das Maß an Kontrolle bzw. das Verhältnis zwischen Verantwortung und Kontrolle, dass man als Führungskraft abwägen müsse und auf das es final ankäme. „Wir wollen doch durch größere Freiräume die Eigeninitiative und den Eigenantrieb der Mitarbeiter positiv anregen.“
- TN 5 findet dies richtig. Er sagt, dass Führung heutzutage menschen- und beziehungsorientierter sei als bei allen vorherigen Generationen zusammen. Man müsse stärker denn je die Mitarbeiter und Kollegen ernst nehmen und Verantwortung übertragen. Sie sollen spüren, dass sie für sich selbst und für ihre Arbeit und Aufgaben die Verantwortung übernehmen müssen und nicht nur dürfen! Dass das nicht jeder Mitarbeiter versteht und leisten kann, sei ihr auch klar. „Aber ich als Führungskraft habe doch dann die Aufgabe, meine Mitarbeiter dahin zu entwickeln.“ „Vertrauen schenken, zeigen wie es geht und anschließend Feedback geben.“ Diese Erfolgserlebnisse müsse sie im Kleinen schaffen. Das sei für sie die Rolle eines Begleiters oder Coaches.
- TN2 nickt, aber er fände den Begriff Coach etwas zu übertrieben. Man bliebe schließlich Führungskraft. Coaches wären etwas, was sie hinzuziehen würden, wenn es gravierende Probleme beim Führungsverhalten einzelner Leistungsträger gäbe. Dann würden Sie einen externen Coach einbinden. Aber als Coach würde er seine Führungskräfte nicht benennen wollen. Er würde gelten lassen, dass man diese Führungsaufgabe – die er durchaus unterstützen würde – eher als eine Begleitung sieht. „Eine Führungskraft ist stellenweise ein Begleiter des Mitarbeiters.“ Das unterschreibe ich!

*In der Runde besteht augenscheinlich Uneinigkeit über die Begrifflichkeit Coach oder Begleiter. Es finden kleinere Austausche zwischen einzelnen Teilnehmern statt.*

**UR fragt nach, ob dies in der großen Runde abschließend diskutiert werden könne.  
Kann eine Führungskraft auch Coach sein?**

➤ TN 1 greift den Faden auf: Ihm käme es mehr darauf an, was eine Führungskraft mache und weniger, welche Bezeichnung/welchen Titel diese dafür erhielte. Im Grund sei ihm am wichtigsten, dass eine Führungskraft den Mitarbeiter dabei begleite und Impulse für die Entwicklung gebe. Immer, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen!

➤ TN 7: Eine Facette sei für ihn noch nicht betrachtet worden. Er habe den Eindruck gewonnen, dass Führungskräfte in dieser Diskussion vornehmlich zu Begleitern, zu Kümmerern und zu Feel-Good-Managern der Mitarbeiter gemacht werden. Er spräche sich jedoch dafür aus, dass eine Führungskraft Führungskraft bliebe und auch eine Führungshärte mitbringen müsse. In seinen Augen steige sogar, bei aller Flexibilisierung der Arbeit, die Anforderung an Führungskräfte, Durchsetzungskraft und Führungsstärke zu besitzen. Trotz allem Vertrauensvorschuss bei Homeoffice, alternativen Arbeitsformen, ist es an der Führungskraft, auch ein Fehlverhalten des Mitarbeiters zu benennen und mit dem Kollegen zu besprechen. Dies spräche in seinen Augen auch dafür, eine Führungskraft nicht als Coach zu bezeichnen.

Stattdessen wolle er einen neuen Gedanken mit einbringen: Die Führungskraft sei beratend tätig. Wenn die Entscheidung beim Mitarbeiter liegt, sollte die Führungskraft begleiten und auf dem Weg zur Entscheidung den Mitarbeiter beraten. Damit bliebe für ihn auch der inhaltliche bzw. fachliche Kontext im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Status bestehen. In der Beraterrolle könne der Vorgesetzte auch „Türen öffnen“ und „Kontakte herstellen“ um fachliche Themen zu klären.

*Breite Zustimmung in der Runde wird deutlich. Durch Nicken und Klopfen auf dem Tisch.*

➤ TN 3 stimmt TN 7 zu, greift den Gedanken des Netzwerkers auf und erklärt, was sie darunter verstehe. Netzwerker sei jede Führungskraft, weil man ja als Vorgesetzter in der Regel im Unternehmen auch gut vernetzt sei. Es ginge für sie darum, das Netzwerk an Kontakten und Experten den eigenen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. „Ich kann meinen Mitarbeitern Türen im Unternehmen öffnen!“ (TN 3 spricht damit TN 7 an.) So habe sie auf dem kleinen Dienstweg ihren Bereichsleiterkollegen gebeten, einen ihrer Mitarbeiter in einer Sache zu unterstützen. Das passierte dann auch! „Wäre mein Mitarbeiter selbst auf den Bereichsleiter zugegangen, hätte der vermutlich abgewunken!“ „Das ist zwar bitter“, aber wenn darin ihre „Macht“ als Führungskraft bestünde, zu helfen, dann täte sie dies sehr gerne!“

*Viele Teilnehmer stimmen ein und bestätigen dieses Verhalten in ihren Unternehmen.*



- TN 2 konstatiert, dass dies doch heutzutage nicht mehr sein dürfte. Er würde in seinem Unternehmen feststellen, dass die Mitarbeiter grundsätzlich viel besser vernetzt seien. Heute würde er in Gesprächen mit Mitarbeitern immer wieder überrascht feststellen, wer sich mit wem im Unternehmen austauscht. Da wissen manchmal die Kollegen der IT-Abteilung mehr über die Veränderungen im Vertrieb als der Vertrieb selbst.  
*Alle Teilnehmer lachen.*
- TN 3 „die informelle Kommunikation lebt!“
- TN 7 ergänzt, dass es das ja schon immer gegeben hätte. Allerdings seien zu Raucherecken, Kaffeepausen und Mitarbeiterinitiativen auch technische Möglichkeiten für den schnellen Austausch hinzugekommen. Chats in Teams<sup>9</sup> und Skype sind ja die neuen Kaffeeküchen. Die Abteilungsgrenze verliere damit im Hinblick auf Kommunikation seine Bedeutung.
- TN 1: Diese informelle und übergreifende Vernetzung zwischen den Mitarbeitern zu nutzen, stelle doch die Lösung dar. In der Veränderung zu einem digitalen Unternehmen könne man doch diese Netzwerke für die Kommunikation und Information nutzen.

***UR an TN 5: Ihre Meinung zu der digitalen Führung ist sehr spannend, schildern Sie doch sehr deutlich, worauf es bei Führung in Zukunft ankommt.***

***Frage an TN 5 aber auch an alle anderen TN:***

***Was meinen Sie denn noch mit Visionär? Wieso ist eine Führungskraft Visionär?***

- TN 5: Jede Veränderung sei ein teilweise schwieriger Prozess für alle Beteiligten. Der Digitalisierungsprozess gehöre zu den herausfordernden, zumindest empfinde sie das so. Darum müsse die Führungskraft Prophet sein und Veränderungen greifbar machen und erklären. Dass man dabei für das Neue und das Ungewisse begeistern muss, ist selbstverständlich. Nur so hätte der Veränderungsprozess eine Chance auf Erfolg. Darum würde sie die Rolle als Visionär bezeichnen.
- TN 6 ergänzt, Menschen würden mit Ablehnung und Angst reagieren. Es wäre seine Aufgabe, in Gesprächen mit seinen Mitarbeitern, die Sorgen und Unsicherheiten zu nehmen. So seien aktuell Themen wie KI<sup>10</sup> und Automatisierung die Auslöser für Unsicherheit und teilweise auch Widerstände.
- TN 1: Seine Leute hätten keine Angst vor KI, im Gegenteil!
- TN 4: Der Entwickler und Programmierer könne KI und Big Data anders deuten als der Mitarbeiter in der Buchhaltung. Es käme somit auf die Art des Mitarbeiters an, auch welchen Background dieser habe.

<sup>9</sup> Gemeint ist Microsoft Teams (aus der Produktfamilie Office 365), in der Chatfunktionen zur Verfügung stehen.

<sup>10</sup> KI: Abkürzung für künstliche Intelligenz (engl.: Artificial Intelligence [AI])

- TN 1: Künstliche Intelligenz, das sei „die“ Digitalisierungstechnologie. Selbstverständlich würde das den Menschen Angst machen. Die Möglichkeiten, die mit KI einhergehen sind mannigfaltig und übersteigen den Horizont vieler Menschen. Die Daten eines Unternehmens können ja dank des Cloud-Computings über die Intelligent Edge mit den Rechenleistungen verbunden werden. KI und Big Data übernehmen dann die Gedankenleistung, die bislang ein Controller erbracht hat. Predictive Analysis liefert so viel mehr Zusammenhänge und Kausalitäten als ein Controller vermutlich je zusammenstellen könnte. Aus dem Grund verstünde TN 1 schon, dass Mitarbeiter Sorgen hätten, was die Zukunft bringt. Als Führungskraft geht es dann darum, diese Gedanken von Mitarbeitern umzuleiten und aufzuzeigen, wie sich Jobs verändern. Der Controller, um bei seinem Beispiel zu bleiben, behielte dann auch seinen Job.
  
- TN 3 stimmt dem Gedanken zu, die Digitalisierung wäre – im Gegensatz zu anderen Trends der letzten Jahrzehnte – der Trend, der am meisten Befürchtungen auslösen würde. Die Technologien rund um KI/Big Data übersteige den Horizont von vielen Menschen. Es sei eine Blackbox, was KI alles kann und darum hätten eben viele auch Angst vor der Digitalisierung. Umso wichtiger sei es, eine Kommunikation zu fördern: zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, im Team, im Bereich, im gesamten Unternehmen. Klare und offene Kommunikation zu Veränderungen. Nur dann entstünde auch eine Vertrauenskultur im Unternehmen.

Ein Teilnehmer nennt nochmal den Begriff Blackbox: „Den Begriff finde ich super!“

*Dem pflichten viele Teilnehmer bei. Stille kehrt ein unter den Teilnehmern.*

UR dankt den TN für den offenen Austausch und leitet über zum nächsten Agendapunkt.

## **V. Themenblock: Validierung der wissenschaftlich erstellten Führungskompetenzen (Zeitraumen: 10 bis 20 Minuten)**

---

Den Teilnehmern wird im Anschluss an die Diskussion zum vorausgegangenen Themenblock IV den von der Forscherin erarbeitete Kompetenzrahmen für Führungskräfte vorgestellt. Dazu erhalten alle die Führungskompetenzen mit den Verhaltensankern auf einem DIN-A4-Blatt ausgehändigt. Weiterhin wird das Kompetenzprofil auf einem DIN-A0-Bogen vergrößert aufgehängt. Mit der Bitte sich die Führungskompetenzen anzusehen und für sich zu hinterfragen, erhalten die Teilnehmer etwa zehn Minuten Zeit.

Nach dieser Zeit bittet die Forscherin/Referentin die Teilnehmer eine Rückmeldung zum Profil zu geben.

**Leitfragen:** *Verstehen Sie das Profil und die darin enthaltenen aufgestellten Führungskompetenzen?  
Können Sie die neuen Anforderungen an Führungskräfte wiederfinden?  
Deckt das Profil aus Ihrer Sicht den Bedarf an neuen bzw. digitalen Führungskompetenzen ab?*

- TN 1: „Nach einer ersten Orientierung habe er alle wichtigen besprochenen Punkte wiedergefunden. Die relevanten Punkte der Digitalisierung, wie Agilität, Anpassungsfähigkeit, Visionär und Coach sein, sind drin!“
- TN 4: Die Bezeichnung des Netzwerkers fehle ihm in den Kompetenzen. Er erkennt, dass dies unter die Kompetenz 2 (Mitarbeiterentwicklung und Förderung) zusammengefasst worden sei, ohne die Bezeichnung Netzwerker explizit zu nennen. Das sei für den Teilnehmer in Ordnung. Im Allgemeinen ist seiner Meinung nach alles „im Großen und Ganzen“ im Profil enthalten.
- TN 7 fehlt die IT-Kompetenz im Kompetenzprofil. Mit IT-Kompetenz verbinde er, dass „eine Führungskraft mit IT-Tools umgehen kann.“

Diese Aussage führt in der Gruppe zu einer Diskussion darüber, wie wichtig das Beherrschen von IT für eine Führungskraft ist. Es wird angeführt, dass im Sinne der Vorbildfunktion und um Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei Mitarbeitern zu erlangen, entsprechend ausgeprägte IT-Fähigkeiten notwendig seien. Es reiche nicht aus, dass Vorgesetzte nur über IT sprächen, aber nicht in der Lage seien, diese zu bedienen.

- TN 7 ergänzt seine Aussage „Es darf doch nicht daran scheitern, dass eine Führungskraft nicht mit den neusten Tools von Office 365 umgehen kann. Wie Microsoft Planner funktioniert, sollte der Vorgesetzte wohl praktisch wissen. Vor allem wenn er das Tool im Team einsetzt.“

Entgegen dem, sprechen sich Teilnehmer dafür aus, dass die Zeiten vorbei seien, dass ein Vorgesetzter stets fachlich versierter sein müsse als die unterstellten Mitarbeiter.

*Dem stimmt die Mehrheit der Teilnehmer zu.*

- TN 2 habe im letzten Jahr bereits eine Mitarbeiterin zur Teamleiterin gemacht (befördert), ohne dass diese die Fachexpertin war. Aus fachlicher Sicht hätte er zwei andere Kollegen befördern müssen. Er habe aber gemerkt, dass die Kollegin gut darin sei, Sachverhalte schnell zu erfassen und Menschen für sich zu gewinnen. Sie ist sehr kommunikativ und verfügt über eine gute Reputation im Haus. Für ihn sei es auch ein Versuch gewesen, mit alten Gewohnheiten zu brechen. Und es habe sich gelohnt. Das könne er heute bereits

sagen. Das Team arbeitet gut zusammen, und die Teammitglieder sind sehr zufrieden mit der Teamleitung.

- TN 4 ergänzt, es sei schließlich besser, wenn er seinem Mitarbeiter sagen könne, an welchen Experten er sich wenden müsse. „als auf Gedeih und Verderb selbst am Thema rumzudoktern. Das wird nur peinlich und der notwendigen Agilität und Reaktionszeit in unserer Branche nicht gerecht.“

*Der Punkt der Glaubwürdigkeit wird allseits begrüßt und bestätigt.*

- TN 6 findet schließlich unter Kompetenz 5 einen Passus, der das notwendige Verhalten einer Führungskraft zu den Technologien doch ausdrücken würde:  
Er liest vor „(..) integrieren neue technologische Werkzeuge und Tools in die Arbeitsprozesse und den Arbeitsalltag“ und den folgenden Satz „schaffen Rahmenbedingungen für Werkzeuge und Tools, damit die Mitarbeiter Erfahrungen sammeln können“

TN nicken beim Vorlesen/Verstehen und stimmen ab, dass der Aspekt IT-Kompetenz damit gewürdigt sei. Hier entsteht Konsens bei den Teilnehmern.

- TN 5 bringt die Eindrücke zum Kompetenzprofil hervor. Sie arbeite selbst mit Kompetenzprofilen, kenne die Schwierigkeiten, ein geeignetes Set an Kompetenzen für das Unternehmen zu definieren. Sie habe dies vor einigen Jahren mit sehr viel Akribie verfolgt, leider seien sie in Abstimmung mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat, sehr allgemein geblieben. „Ich bin begeistert von der Aufstellung und Genauigkeit der Anforderungen an Führungskräfte. So muss ein Kompetenzprofil aussehen“. Sie würde sich so etwas für ihr Unternehmen wünschen und nähme diesen Impuls gerne mit in ihr Unternehmen und in die Gespräche mit ihren Kollegen im Geschäftsführungskreis. „Dies würde die Personalarbeit so viel transparenter machen!“
- TN 6: „Mir gefällt die Trennung in mehrere einzelne Führungskompetenzen“. Damit gewinne das Profil an Übersichtlichkeit.

UR greift diese Gedanken auf und bedankt sich für den Hinweis zum Begriff des Netzwerkers und die Kommentare zum aufgestellten theoretischen Profil.

UR dankt den TN für die wertvollen Rückmeldungen und leitet über zum nächsten Agendapunkt.

## **VI. Workshop-Block: Erarbeitung von berufskritischen Situationen von Führungskräften im digitalen Wandel (Zeit: 60 Minuten)**

---

Dem Workshop geht eine Kurzschulung zum Thema Kompetenzen bzw. berufskritische Situationen voraus. Die berufskritischen Situationen von Führungskräften werden mit den Teilnehmern mittels der Methodik „Critical Incident Technique (CIT) im Workshop erarbeitet.

*Diese Methode zur Ermittlung von kritischen Ereignissen der Führungskräfte wird von den Teilnehmern soweit verstanden.*

Zielstellung der Aufgabe ist es, typische Führungssituationen vor dem Hintergrund der Digitalisierung zu benennen und zu sammeln. Zunächst werden die TN gebeten, sich eigenständig und in Stillarbeit Gedanken zu machen (drei bis fünf Minuten).

*UR beobachtet die Teilnehmer während dieser Freiarbeit. Die Teilnehmer machen sich Notizen, schauen sich das Kompetenzprofil an.*

UR stellt nach fünf Minuten die Frage in die Runde, welche Situationen gefunden wurden.

Die Teilnehmer beginnen eigenständig mit dem Zusammentragen der Ideen und Situationen von Führungskräften im digitalen Wandel.

Am Ende des Brainstormings stehen bereits folgende Situationen am Flipchart:

Situation 1: Das Unternehmen merkt, dass neue digitale Absatzkanäle für die Vermarktung der eigenen Produkte entstehen. Darum wird im Geschäftsführungskreis die Entwicklung neuer Vermarktungskanäle diskutiert und in einem weiteren Schritt dieser Wandel auch eingeleitet.

Die Führungskräfte haben die Aufgabe, die Strategie in den eigenen Bereich zu transportieren und umzusetzen.

Situation 2: Die der Führungskraft unterstellten Mitarbeiter reagieren verunsichert, teilweise sogar verängstigt auf die bevorstehenden Veränderungen. Einige der älteren Mitarbeiter haben die Veränderungspläne und neuen Prozesse kritisiert und halten nichts von den neuen Technologien.

Situation 3: Neue Werkzeuge und Tools für die tägliche Arbeit werden von der Geschäftsleitung eingeführt. Diese stehen im direkten Zusammenhang mit dem neuen Arbeitszeitkonzept, welches ein flexibles Arbeiten (Homeoffice) möglich macht. Von nun an können die Mitarbeiter selbst entscheiden, wann und wo diese arbeiten. Die Führungskraft hat dieses Arbeitszeitkonzept im eigenen Bereich vorzustellen.

Situation 4: Die neuen Möglichkeiten der digitalisierten Arbeitswelt gefallen auch der Führungskraft sehr gut, jedoch sind die Mitarbeiter weniger greifbar und präsent. Teilweise zweifelt die Führungskraft an, ob ihre Mitarbeiter wirklich arbeiten.

Situation 5: In einem Projekt erhalten drei Entwickler von der Führungskraft eine gemeinsame Aufgabenstellung. Alle drei sind es normalerweise nicht gewohnt, zusammenzuarbeiten. Zudem sind alle Mitarbeiter unterschiedlich erfahren. Die Führungskraft teilt mit, was als Endprodukt erwartet wird, wie die Rahmenbedingungen aussehen und wann die Fertigstellung erwartet wird.

UR fasst die Punkte zusammen und prüft damit, ob für alle die Situationen verständlich sind. Weiterhin fragt diese nach weiteren Situationen.

Es wird von einem Teilnehmer noch eine weitere Situation genannt, bei der es darum gehe, dass das Digitalisierungsprojekt scheitern könne, und das stelle doch eine weitere kritische Berufssituation für die Führungskraft dar.

Die anderen Teilnehmer stimmen zu. Es wird begonnen, die Situation gemeinsam wie folgt zu formulieren:

Situation 6: Das Digitalisierungsprojekt mit der Erschließung neuer Absatzkanäle scheitert und eine Korrektur der bisher eingeschlagenen Strategie ist notwendig. Die Führungskraft wird gebeten, sich darum zu kümmern, dass das Projekt doch noch zu einem Erfolg wird.

UR bittet nun die Teilnehmer, ihre Perspektive zu wechseln. Die Teilnehmer sollen sich fragen, wie diese Situationen von der Führungskraft erfolgsversprechend gelöst werden können.

**Leitfragen:** *Was muss eine Führungskraft im besten Fall tun, um die kritische Berufssituation erfolgreich zu bewältigen? Welches Verhalten sollte sich in der Situation zeigen?*

Die Teilnehmer beginnen damit, jede Situation durchzugehen und sie erarbeiten in der Gruppe jeden Fall. Dazu schreiben die Teilnehmer pro Fall das Verhalten in Stichpunkten auf:

### **Situation 1**

*Das Unternehmen merkt, dass neue digitale Absatzkanäle für die Vermarktung der eigenen Produkte entstehen. Darum wird im Geschäftsführungskreis die Entwicklung neuer Vermarktungskanäle diskutiert und in einem weiteren Schritt wird dieser Wandel auch eingeleitet. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, die Strategie in den eigenen Bereich zu transportieren und umzusetzen.*

### **Wünschenswertes/erfolgsversprechendes Verhalten der Führungskraft:**

- Überführt die Gesamtstrategie auf den eigenen Arbeitsbereich und entwickelt eine Zukunftsvision.
- Setzt sich mit den Experten zusammen, um eine Strategie und Zukunftsvision zu erarbeiten.
- Wägt Auswirkungen der neuen Strategie ab (z. B. Arbeitsplatzverluste)
- Diskutiert die Strategie und Vision mit den Mitarbeitern
- Wählt dazu die geeigneten Mitarbeiter nach bestimmten Kriterien aus (z. B. nach Alter/Generation, Fähigkeiten, Förderer oder Blockierer).
- Bezieht diese Mitarbeiter aktiv mit ein (in die Umsetzung der neuen Strategie im eigenen Bereich)
- Ist transparent darin, was die Veränderung mit sich bringen kann (Potenzial: Arbeitsplatzverlust)
- Kommuniziert die Zukunftsvision an alle Mitarbeiter
- Erklärt ausführlich und überzeugt die Mitarbeiter mit guten Argumenten mitzumachen.
- Wählt bei den unterschiedlichen Mitarbeitern unterschiedliche Ansprachen und Argumentationen
- Nimmt Mitarbeitern die Ängste und Bedenken vor der Veränderung/Unsicherheit

### **Situation 2**

*Die der Führungskraft unterstellten Mitarbeiter reagieren verunsichert, teilweise sogar verängstigt auf die bevorstehenden Veränderungen. Einige der älteren Mitarbeiter haben die Veränderungspläne und neuen Prozesse kritisiert und halten nichts von den neuen Technologien.*

### **Wünschenswertes/erfolgsversprechendes Verhalten der Führungskraft:**

- Erkennt und versteht, welcher Mitarbeiter wie reagiert (z. B. Angst, Wut, Ablehnung, Enthusiasmus usw.) und warum so reagiert wird (entscheidend für weitere Vorgehensweise)
- Entwickelt eine Veränderungsbotschaft, die die Zielstellung klar formuliert und die Forderung an Mitarbeiter enthält („ohne Alternative“)
- Geht in die aktive und persönliche Kommunikation mit jedem Mitarbeiter
- Kommuniziert transparent/deutlich, dass auch selbst Unwissenheit dazu herrscht, wie sich Veränderung komplett auswirkt.
- Findet heraus, was helfen kann, um Mitarbeitern die Unsicherheit zu nehmen.
- Begleitet die Mitarbeiter bei der Veränderung im operativen Geschäft
- Nutzt die Ausrichtungen der unterschiedlichen Generationen im Team für die weitere Vorgehensweise (z. B. kombiniert Mitarbeiter zu Tandems (Reverse Mentoring))

### **Situation 3**

*Neue Werkzeuge und Tools für die tägliche Arbeit werden von der Geschäftsleitung eingeführt. Diese stehen im direkten Zusammenhang mit dem neuen Arbeitszeitkonzept, welches ein flexibles Arbeiten (Homeoffice) möglich macht. Von nun an können die Mitarbeiter der Führungskraft selbst entscheiden, wann und wo diese arbeiten.*

#### **Wünschenswertes/erfolgsversprechendes Verhalten der Führungskraft:**

- Kommuniziert innerhalb des Bereichs die neuen Regeln
- Entwickelt gemeinsam mit dem Team die Rahmenbedingungen, wie das neue Arbeitszeitmodell gelebt wird
- Fördert das Arbeitszeitmodell und schafft eine positive Reputation
- Begleitet die Mitarbeiter bei der Veränderung im operativen Geschäft
- Stellt über Führungsmechanismen sicher, dass die Mitarbeiter nicht in die zeitliche und fachliche Überforderung gehen (durch Entgrenzung der Arbeit)
- Schenkt den Mitarbeitern das Vertrauen
- Beobachtet das Verhalten bzw. den Umgang mit dem Arbeitszeitmodell

### **Situation 4**

*Die neuen Möglichkeiten der digitalisierten Arbeitswelt gefallen auch der Führungskraft sehr gut, jedoch sind die Mitarbeiter weniger greifbar und präsent. Teilweise zweifelt die Führungskraft an, ob die Mitarbeiter wirklich arbeiten.*

#### **Wünschenswertes/erfolgsversprechendes Verhalten der Führungskraft:**

- Geht als Vorbild mit gutem Beispiel voran, hält sich an die gemeinsam aufgestellten Rahmenbedingungen
- Schafft eine Vertrauenskultur und schenkt ihren Mitarbeitern Vertrauen
- Überprüft sich (als Führungskraft) auch selbst
- Beobachtet das Verhalten der Mitarbeiter bzw. den Umgang mit dem Arbeitszeitmodell
- Spricht Mitarbeiter offen auf Fehlverhalten/Missbrauch an
- Reflektiert gemeinsam mit dem Mitarbeiter das Verhalten.
- Interveniert und appelliert an den Mitarbeiter, dass das Vertrauen beidseitig ist
- Trifft ggf. mit dem Mitarbeiter neue (vorübergehende) Regelungen (z. B. Präsenzpflcht)
- Beobachtet weiteres Verhalten des Mitarbeiters
- Begleitet die Mitarbeiter bei der Veränderung im operativen Geschäft

### **Situation 5**

*In einem Projekt erhalten drei Entwickler von der Führungskraft eine gemeinsame Aufgabenstellung. Alle drei sind es normalerweise nicht gewohnt, zusammenzuarbeiten. Zudem sind alle Mitarbeiter unterschiedlich erfahren. Die Führungskraft teilt mit, was als Endprodukt erwartet wird, wie die Rahmenbedingungen aussehen sowie wann die Fertigstellung erwartet wird.*



### **Wünschenswertes/erfolgsversprechendes Verhalten der Führungskraft:**

- Erkennt die unterschiedlichen Arbeitsstile der Mitarbeiter
- Schafft einen Rahmen, in dem eine Zusammenarbeit für alle Beteiligte möglich ist
- Setzt den Mitarbeitern attraktive Ziele (entsprechend SMART)
- Ermutigt die Mitarbeiter aktiv und im Team, Initiative zu ergreifen, um neue Vorgehensweisen, Werkzeuge und Prozesse gemeinsam auszuprobieren und zu entwickeln
- Fördert die Teamarbeit
- Überlässt dem Team die Entscheidungsfindung
- Begleitet das Projektteam und den Prozess der Zusammenarbeit als Begleiter/Coach
- Wertschätzt die eingebrachten Ideen und Vorgehensweise von Mitarbeitern, unabhängig vom Ergebnis

### **Situation 6**

*Das Digitalisierungsprojekt mit der Erschließung neuer Absatzkanäle scheitert und eine Korrektur der bisher eingeschlagenen Strategie ist notwendig. Die Führungskraft wird gebeten, sich darum zu kümmern, dass das Projekt doch noch zu einem Erfolg wird.*

### **Wünschenswertes/erfolgsversprechendes Verhalten der Führungskraft:**

- Zeigt eine ausgeprägte Offenheit für plötzlich auftretende Veränderungen
- Reflektiert die bisherige Strategie und bisherige Vorgehensweise
- Reagiert schnell auf die neuen Anforderungen und Gegebenheiten
- Stellt ein Team aus geeigneten Mitarbeitern zusammen und entwickelt gemeinsam mit dem Team ein neues Konzept
- Kommuniziert die neuen Veränderungen verständlich innerhalb des eigenen Bereichs
- Leitet entsprechende Veränderungsprozesse ein, um das neue Konzept umzusetzen

*Mit Fertigstellung der Situationen wird es still im Raum. Einige schauen länger auf die Flipcharts, scheinen nachzudenken. Viele der Teilnehmer schauen zufrieden und nicken.*

*Die Teilnehmer bleiben allesamt still und zeigen durch Gestik, dass diese nichts mehr hinzuzufügen haben.*

## **VII. Abschluss und Resümee**

---

UR bedankt sich bei allen Teilnehmern für ihre wertvollen und konstruktive Beiträge. Erklärt das weitere Vorgehen sowie die Integration der besprochenen Punkte aus dem Workshop in das erstellte Kompetenzprofil. Stellt die Ergebnisse gerne den Teilnehmern nach Fertigstellung zur Verfügung und fordert jeden der Teilnehmer auf, sich bei Fragen und Bedarf zum weiteren Austausch gerne zu melden.

Wünscht allen Teilnehmern noch eine erfolgreiche Teilnahme an der Konferenz.

17. November 2018 UR

Zuordnung der Verhaltensweisen aus den berufskritischen Situationen zu den theoretischen Führungskompetenzen für Führungskräfte (Version 1)

► **Berufskritische Situation 1:**

Das Unternehmen merkt, dass neue digitale Absatzkanäle für die Vermarktung der eigenen Produkte entstehen. Darum wird im Geschäftsführungskreis die Entwicklung neuer Vermarktungskanäle diskutiert und in einem weiteren Schritt wird dieser Wandel auch eingeleitet. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, die Strategie in den eigenen Bereich zu transportieren und umzusetzen.

Verhaltensweisen - Wünschenswertes Führungsverhalten einer Führungskraft:	Zuordnung zu FKP Version 1 (# gibt die Kompetenznummer an)
Überführt die Gesamtstrategie auf den eigenen Arbeitsbereich und entwickelt eine Zukunftsvision.	#5
Setzt sich mit den Experten zusammen, um eine Strategie und Zukunftsvision zu erarbeiten.	#5
Wägt Auswirkungen der neuen Strategie ab (z. B. Arbeitsplatzverluste)	#6
Diskutiert die Strategie und Vision mit den Mitarbeitern	#5
Wählt dazu die geeigneten Mitarbeiter nach bestimmten Kriterien aus (z. B. nach Alter/Generation, Fähigkeiten, Förderer oder Blockierer).	#5
Bezieht diese Mitarbeiter aktiv mit ein (in die Umsetzung der neuen Strategie im eigenen Bereich)	#5
Ist transparent darin, was die Veränderung mit sich bringen kann (Potenzial: Arbeitsplatzverlust)	#4
Kommuniziert die Zukunftsvision an alle Mitarbeiter	#5
Erklärt ausführlich und überzeugt die Mitarbeiter mit guten Argumenten mitzumachen.	#4
Wählt bei den unterschiedlichen Mitarbeitern unterschiedliche Ansprachen und Argumentationen	#5
Nimmt Mitarbeitern die Ängste und Bedenken vor der Veränderung/Unsicherheit	#4

## Berufskritische Situation 2:

Die der Führungskraft unterstellten Mitarbeiter reagieren verunsichert, teilweise sogar verängstigt auf die bevorstehenden Veränderungen. Einige der älteren Mitarbeiter haben die Veränderungspläne und neuen Prozesse kritisiert und halten nichts von den neuen Technologien.

Verhaltensweisen - Wünschenswertes Führungsverhalten einer Führungskraft:	Zuordnung zu FKP Version 1
Erkennt und versteht, welcher Mitarbeiter wie reagiert (z. B. Angst, Wut, Ablehnung, Enthusiasmus usw.) und warum so reagiert wird (entscheidend für weitere Vorgehensweise)	#4
Entwickelt eine Veränderungsbotschaft, die die Zielstellung klar formuliert und die Forderung an Mitarbeiter enthält („ohne Alternative“)	#4
Geht in die aktive und persönliche Kommunikation mit jedem Mitarbeiter	#4
Kommuniziert transparent/deutlich, dass auch selbst Unwissenheit dazu herrscht, wie sich Veränderung komplett auswirkt.	#4
Findet heraus, was helfen kann, um Mitarbeitern, die Unsicherheit zu nehmen.	#4
Begleitet die Mitarbeiter bei der Veränderung im operativen Geschäft	#4
Nutzt die Ausrichtungen der unterschiedlichen Generationen im Team für die weitere Vorgehensweise (z. B. kombiniert Mitarbeiter zu Tandems (Reverse Mentoring))	#4/#5

## ► Berufskritische Situation 3:

Neue Werkzeuge und Tools für die tägliche Arbeit werden von der Geschäftsleitung eingeführt. Diese stehen im direkten Zusammenhang mit dem neuen Arbeitszeitkonzept, welches ein flexibles Arbeiten (Homeoffice) möglich macht. Von nun an können die Mitarbeiter der Führungskraft selbst entscheiden, wann und wo diese arbeiten.

Verhaltensweisen - Wünschenswertes Führungsverhalten einer Führungskraft:	Zuordnung zu FKP Version 1
Kommuniziert innerhalb des Bereichs die neuen Regeln	#4 #5
Entwickelt gemeinsam mit dem Team die Rahmenbedingungen, wie das neue Arbeitszeitmodell gelebt wird	#5
Fördert das Arbeitszeitmodell und schafft eine positive Reputation	#4
Begleitet die Mitarbeiter bei der Veränderung im operativen Geschäft	#4
Stellt über Führungsmechanismen sicher, dass die Mitarbeiter nicht in die zeitliche und fachliche Überforderung gehen (durch Entgrenzung der Arbeit)	#1
Schenkt den Mitarbeitern das Vertrauen	#3
Beobachtet das Verhalten bzw. den Umgang mit dem Arbeitszeitmodell	#1

► **Berufskritische Situation 4:**

Die neuen Möglichkeiten der digitalisierten Arbeitswelt gefallen auch der Führungskraft sehr gut, jedoch sind die Mitarbeiter weniger greifbar und präsent. Teilweise zweifelt die Führungskraft an, ob die Mitarbeiter wirklich arbeiten.

Verhaltensweisen - Wünschenswertes Führungsverhalten einer Führungskraft:	Zuordnung zu FKP Version 1
Geht als Vorbild mit gutem Beispiel voran, hält sich an die gemeinsamen aufgestellten Rahmenbedingungen	#3
Schafft eine Vertrauenskultur und schenkt ihren Mitarbeitern Vertrauen	#3
Überprüft sich (als Führungskraft) auch selbst	#3
Beobachtet das Verhalten der Mitarbeiter bzw. den Umgang mit dem Arbeitszeitmodell	#1
Spricht Mitarbeiter offen auf Fehlverhalten/Missbrauch an	#1
Reflektiert gemeinsam mit dem Mitarbeiter das Verhalten	#2
Interveniert und appelliert an den Mitarbeiter, dass das Vertrauen beidseitig ist	#3
Trifft ggf. mit dem Mitarbeiter neue (vorübergehende) Regelungen (z. B. Präsenzpflcht)	#1
Beobachtet weiteres Verhalten des Mitarbeiters	#2
Begleitet die Mitarbeiter bei der Veränderung im operativen Geschäft	#4

► **Berufskritische Situation 5:**

In einem Projekt erhalten drei Entwickler von der Führungskraft eine gemeinsame Aufgabenstellung. Alle drei sind es normalerweise nicht gewohnt, zusammenzuarbeiten. Zudem sind alle Mitarbeiter unterschiedlich erfahren. Die Führungskraft teilt mit, was als Endprodukt erwartet wird, wie die Rahmenbedingungen aussehen sowie wann die Fertigstellung erwartet wird.

Verhaltensweisen - Wünschenswertes Führungsverhalten einer Führungskraft:	Zuordnung zu FKP Version 1
Erkennt die unterschiedlichen Arbeitsstile der Mitarbeiter	#2
Schafft einen Rahmen, in dem eine Zusammenarbeit für alle Beteiligten möglich ist	#2
Setzt den Mitarbeitern attraktive Ziele (entsprechend SMART)	#1
Ermutigt die Mitarbeiter aktiv und im Team, Initiative zu ergreifen um neue Vorgehensweisen, Werkzeuge und Prozesse gemeinsam auszuprobieren und zu entwickeln	#5
Fördert die Teamarbeit	#5
Überlässt dem Team die Entscheidungsfindung	#5
Begleitet das Projektteam und den Prozess der Zusammenarbeit als Begleiter/Coach	#2
Wertschätzt die eingebrachten Ideen und Vorgehensweise von Mitarbeitern, unabhängig vom Ergebnis	#5

► **Berufskritische Situation 6:**

*Das Digitalisierungsprojekt mit der Erschließung neuer Absatzkanäle scheitert und eine Korrektur der bisher eingeschlagenen Strategie ist notwendig. Die Führungskraft wird gebeten, sich darum zu kümmern, dass das Projekt doch noch zu einem Erfolg wird.*

Verhaltensweisen - Wünschenswertes Führungsverhalten einer Führungskraft:	Zuordnung zu FKP Version 1
Zeigt eine ausgeprägte Offenheit für plötzlich auftretende Veränderungen	#6
Reflektiert die bisherige Strategie und Vorgehensweise	#6
Reagiert schnell auf die neuen Anforderungen und Gegebenheiten	#6
Stellt ein Team aus geeigneten Mitarbeitern zusammen und entwickelt gemeinsam mit dem Team ein neues Konzept	#5
Kommuniziert die neuen Veränderungen verständlich innerhalb des eigenen Bereichs.	#4 #5
Leitet entsprechende Veränderungsprozesse ein, um das neue Konzept umzusetzen.	#4

Die Führungskompetenzen in der Version 2 integrieren die Anpassungen, die durch die empirischen Ergebnisse des Workshops vorgenommen wurden. Hervorgehoben werden die Erweiterungen mit der Kennzeichnung NEU, sowie der Angabe, woraus die Anpassung resultiert: aus der Diskussion (WS) und/oder aus den Berufskritischen Situationen (BKS). Bei letzterem wird die Nummer der zutreffenden BKS mit angegeben.

Führungskompetenz 1: Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation	Führungskompetenz 2: Mitarbeiterentwicklung und individuelle Förderung
Führungskräfte ...	Führungskräfte ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordinieren die Aufgaben und Projekte von Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fühlen sich in die Situation des Mitarbeiters ein und reflektieren das Verhalten der Mitarbeiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• delegieren Aufgaben und Verantwortung auf die Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU(BKS 5):</b> erkennen die <i>unterschiedlichen</i> Arbeitsstile, Stärken und Entwicklungspotentiale von Mitarbeitern</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• erarbeiten gemeinsam mit dem Mitarbeiter anspruchsvolle, realistische Ziele (gemäß SMART)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern den Mitarbeiter durch die Delegation von Aufgaben, die die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters unterstützen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geben Mitarbeitern den Freiraum für eine eigene Lösungsfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern den Mitarbeiter, sich selbst zu organisieren und sich für die eigene Entwicklung realistische Ziele zu setzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• leisten bei Bedarf Unterstützung bei der Zielerreichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 5):</b> begleiten den Mitarbeiter bei der persönlichen/individuellen Entwicklung als <i>Coach</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bewerten die Leistung des Mitarbeiters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loben Mitarbeiter und geben Feedback zur Entwicklung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geben Feedback zur Aufgabenstellung und Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schaffen ein ansprechendes Arbeitsklima, das Leistungen fördert</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• führen Mitarbeiter individuell und passen das Führungsverhalten und -stil auf den Mitarbeiter und die Situation an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entwickeln Teamgeist in einer Gruppe, durch die individuelle und kollektive Leistungen gelingen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fordern vom Mitarbeiter eine stärkere Selbstführung und besprechen nur fertiggestellte/erreichte Ziele sowie die vom Mitarbeiter definierten Meilensteine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzen Impulse bei den Mitarbeitern, neue Lösungswege auszuprobieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 3):</b> stellen über Führungsmechanismen sicher, dass die Mitarbeiter nicht in die zeitliche und fachliche Überforderung gehen, u. a. verursacht durch die Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen im Team und führen diese Mitarbeiter entsprechend ihrer Sozialisation, setzen Anreize, motivieren und loben entsprechend</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 4):</b> sprechen Fehlverhalten offen an, wenn Mitarbeiter in die Unterforderung gehen und das System für sich „ausnutzen“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 5):</b> schaffen Rahmenbedingungen, damit die Mitarbeiter innerhalb dieser Grenzen selbständig arbeiten und entscheiden können</li> </ul>

Führungskompetenz 3: Vorbildfunktion und Vertrauen aufbauen	Führungskompetenz 4: Führen durch die Veränderung
Führungskräfte ...	Führungskräfte ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bauen individuelle Beziehungen zu Mitarbeitern auf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verstehen Veränderungen als etwas positives und kommunizieren dies auch in ihrer Rolle als Change-Agent</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• können die Mitarbeiter entsprechend ihrer Sozialisation wertschätzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivieren Mitarbeiter, Veränderungen zu akzeptieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pflegen einen respektvollen Umgang mit allen Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• können Veränderungsprozesse anschaulich erklären</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind wertschätzend in ihrem Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schaffen ein Lernklima und -umfeld, so dass Veränderungen verstanden, angenommen und angegangen werden können</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind authentisch in ihrem Verhalten und bringen in der Führung Worte und Taten in Einklang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ergreifen Maßnahmen, um die Veränderungen strukturiert anzugehen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenden die eigenen Werte und Überzeugungen an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• behalten stets den Überblick im Veränderungsprozess</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reflektieren laufend ihr eigenes Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• akzeptieren Unsicherheiten und Risiken, die die Veränderungen mit sich bringen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• übernehmen Verantwortung für ihr Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bauen Widerstände bei Mitarbeitern ab und stärken das Bewusstsein für den Wandel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 4):</b> intervenieren und appellieren an den Mitarbeiter, dass das Vertrauen beidseitig ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 2):</b> entwickeln eine Veränderungsbotschaft, die die Zielstellung klar formuliert und die Forderung an Mitarbeiter enthält („ohne Alternative“)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 3):</b> schenken den Mitarbeitern Vertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 1):</b> sind transparent darin, was die Veränderungen mit sich bringen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 4):</b> sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter und halten sich an gemeinsam aufgestellte Rahmenbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 1):</b> nehmen Mitarbeitern die Ängste und Bedenken vor Veränderung/Unsicherheit</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 2):</b> erkennen und verstehen, welche Mitarbeiter, wie und warum auf Veränderungen reagieren</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 2/3/4):</b> begleiten die Mitarbeiter bei der Veränderung im operativen Geschäft</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BKS 6):</b> leiten entsprechende Veränderungsprozesse ein</li> </ul>

Führungskompetenz 5: Innovations- und Volitionskompetenz	Führungskompetenz 6: Adaptionskompetenz (intrapersonale Kompetenz)
Führungskräfte ...	Führungskräfte ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>entwickeln attraktive Zukunftsvisionen für Mitarbeiter, den Bereich und das Geschäftsmodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sind flexibel und agil, neue Situationen und Bedingungen zu erfassen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (WS):</b> erklären und veranschaulichen Zukunftsvisionen und gewinnen Mitarbeiter <b>mit guten Argumenten</b> dafür</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (BKS 6):</b> zeigen eine ausgeprägte Offenheit für Veränderungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>etablieren eine Innovationskultur, die von allen (Mitarbeitern) getragen und gestaltet wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>beobachten laufend den Markt, das Umfeld und die Gegebenheiten im Unternehmen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>fördern die Kreativität von Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informieren sich regelmäßig und bilden sich damit ständig weiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>geben Mitarbeitern Anregungen zum kreativen und disruptiven Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>erkennen Veränderungen im Markt und im Arbeitsumfeld</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>motivieren Mitarbeiter, neue Wege zur Lösungsfindung einzuschlagen und Ideen zu teilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>können die Relevanz einer Veränderung einschätzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (BKS 5):</b> ermutigen Mitarbeiter darin, aktiv Initiative zu ergreifen um neue Vorgehensweisen, Werkzeuge und Prozesse auszuprobieren und zu entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analysieren die Implikationen der Veränderungen für den eigenen Bereich</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (BKS 5):</b> wertschätzen die eingebrachten Ideen und Vorgehensweisen von Mitarbeitern, unabhängig vom Ergebnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (BKS 6):</b> reflektieren laufend die bisherige Situation im Verantwortungsbereich, um schnell auf neue Anforderungen reagieren zu können</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (BKS 3):</b> entwickeln gemeinsam mit den Mitarbeitern die Zukunftsvisionen weiter und schaffen gemeinsame Rahmenbedingungen für das tägliche Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>adaptieren die Veränderungen (konzeptionell) in den eigenen Bereich</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (WS):</b> bezieht Mitarbeiter aktiv in die Umsetzung der Zukunftsvision mit ein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (BKS 1):</b> wägen die Auswirkungen einer neuen Strategie ab</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (BKS 1):</b> wählt entsprechend der Sozialisation unterschiedliche Ansprachen und Argumentationen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (BKS 2):</b> nutzen die Ausrichtungen der verschiedenen Generationen im Team für die Umsetzung einer neuen Strategie.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (WS):</b> stellen ihre Kontaktnetzwerke den Mitarbeitern zur Verfügung</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (WS):</b> zeigen Engagement und die notwendige Führungsstärke bei der Umsetzung und kommunizieren diese innerhalb der Organisation</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>integrieren neue technologische Werkzeuge und Tools in die Arbeitsprozesse und den Arbeitsalltag</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>schaffen Rahmenbedingungen für die Werkzeuge und Tools, damit die Mitarbeiter Erfahrungen sammeln können</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>fördern die Bereitschaft bei Mitarbeitern, für Themen Verantwortung zu übernehmen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>führen bestehende Verfahren und Abläufe trotz Innovationsbemühungen fort und vertreten diese</li> </ul>	

Anhang 11: Überarbeitung der Items nach Durchführung des Pre-Tests

Item alt	Maßnahme zur Überarbeitung	Item neu
7.10: Als Führungskraft kann ich die Mitarbeiter der verschiedenen Generationen im Team führen	Ergänzung zur Verbesserung der Deutlichkeit	Als Führungskraft kann ich die Mitarbeiter der verschiedenen Generationen ( <b>Babyboomer, Gen Y, Gen Z etc.</b> ) im Team führen
8: Enabler	Neuformulierung des Items	Netzwerker
9: Enabler	Neuformulierung des Items	Netzwerker



Der Erhebungsbogen wurde in Microsoft Forms erstellt und wurde über einen Link (URL) an die ausgewählten Probanden verschickt. Die Fragen des Fragebogens werden im Nachfolgenden aufgelistet. Insgesamt umfasst die Umfrage 20 Fragen.

Mit dem folgenden Einleitungstext werden die Befragten auf die Umfragen eingestimmt:

### **Führungskompetenzen in Zeiten des digitalen Wandels**

*Die folgende Befragung wird im Rahmen meiner Forschung zum Thema "Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kompetenzen von Führungskräften in Unternehmen" durchgeführt. Diese Befragung richtet sich an Personen, die eine Führungsposition innehaben.*

*Die Fragen gliedern sich entsprechend des Themas in mehrere Teilbereiche:*

- *Digitalisierung als Veränderer in Unternehmen*
- *Bedeutung von Führung im digitalen Zeitalter*
- *Rollenverständnis einer Führungskraft*
- *Neue digitale Kompetenzen von Führungskräften*

*Die Befragung nimmt ca. 20 bis 30 Minuten Zeit in Anspruch.*

*Da es keine richtigen und falschen Antworten bei den folgenden Fragen gibt, bitte ich Sie, diese so spontan und ehrlich wie möglich zu beantworten.*

*Ich danke Ihnen für die Teilnahme und Ihren Beitrag zu meinem Forschungsanliegen.*

### 1. Digitalisierung und ihren Einfluss auf Unternehmen.

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen:

		trifft voll und ganz zu	trifft zu	Neutral	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
1.1	Digitalisierung stellt einen grundlegenden Veränderungsprozess in Unternehmen dar					
1.2	Digitalisierung verändert die Prozesse und Abläufe in Unternehmen					
1.3	Digitalisierung verändert die Organisationsstrukturen in Unternehmen					
1.4	Digitalisierung verändert die Informationsprozesse in Unternehmen					
1.5	Digitalisierung führt zu einem Wandel der Entscheidungsprozesse im Unternehmen					
1.6	Digitalisierung verändert die Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen					
1.7	Veränderungen durch die Digitalisierung funktionieren nicht ohne Führung					

2. Der Chief Digital Officer (kurz: CDO) ist eine Führungskraft, dessen Aufgabe es ist, das Wachstum und den effizienten Fortbestand eines Unternehmens durch die digitale Transformation sicherzustellen. Der CDO ist in einem Unternehmen für die Planung und Steuerung der Digitalisierung verantwortlich. Ist Ihnen die Rolle des Chief Digital Officer (CDO) bekannt?

Ja	
Nein	

3. Im Zuge der Digitalisierung wird immer wieder vom CDO/Chief Digital Officer gesprochen, der für die Umsetzung der digitalen Transformation in Unternehmen benötigt wird.

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen:

		trifft voll und ganz zu	trifft zu	Neutral	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
3.1	Der CDO ist Treiber im Unternehmen, der die kompletten Digitalisierungsprozesse erkennt, versteht und verantwortet					
3.2	Der CDO kann den individuellen und spezifischen Herausforderungen des digitalen Wandels erfolgreich begegnen und diese umsetzen					
3.3	Der CDO sollte als Rolle im Unternehmen geschaffen werden.					
3.4	Der CDO sollte von außen rekrutiert werden, um externes Know-how zur Digitalisierung ins Unternehmen zu holen					

		trifft voll und ganz zu	trifft zu	Neutral	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
3.5	Ein von innen berufener CDO bringt das unternehmensspezifische Wissen mit in die Aufgabe					
3.6	Um handlungsfähig zu sein, untersteht der CDO disziplinarisch unmittelbar der Geschäftsführung					
3.7	Der CDO kümmert sich im Zuge der Digitalisierung auch um die Transformation der Führung im Unternehmen.					
3.8	Der CDO ist eine Alternative zum IT-Leiter					
3.9	Die Position des CDO ist eine vorübergehende Stelle, die nach Abschluss der Digitalisierung wieder entfällt.					

#### 4. Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits einen Chief Digital Officer (CDO)?

Ja	<input type="checkbox"/>
Nein	<input type="checkbox"/>

#### 5. Digitalisierung ist eine umfangreiche und nachhaltige Aufgabe für Unternehmen. Wer ist im Unternehmen grundsätzlich für die Umsetzung der digitalen Transformation verantwortlich? Machen Sie Ihre Einschätzung anhand einer Rangfolge deutlich (1. = wichtigste Person/Rolle - 6. = unwichtigste Rolle)

Rangfolge festlegen:	Rollenbezeichnung
	IT-Leiter
	Personaler / HR-Verantwortliche
	Geschäftsführung / Inhaber / Vorstand
	Mitarbeiter
	Führungskräfte / leitende Angestellte
	Chief Digital Officer (CDO)

## 6. Zur Bedeutung von Führung im digitalen Zeitalter.

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen:

		trifft voll und ganz zu	trifft zu	Neutral	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
6.1	Führung ist wichtig für den Erfolg eines Unternehmens					
6.2	Führung ist eine essentielle Funktion für den digitalen Wandel im Unternehmen					
6.3	Führung ist wichtig für die Entwicklung einer Unternehmenskultur					
6.4	Führung kann nur durch eine Führungskraft erfolgen					
6.5	Die Bedeutung von Führung nimmt aufgrund des digitalen Wandels und der damit zusammenhängenden technologischen Instrumente kontinuierlich ab					
6.6	Aufgrund der verstärkten Vernetzung der Mitarbeiter, nimmt der Informations-/Wissensvorsprung von Führungskräften gegenüber den Mitarbeitern ab					
6.7	Im digitalen Zeitalter gewinnt die fachliche Führung von Mitarbeitern an Bedeutung					
6.8	In Zeiten neuer Arbeitswelten und neuer Technologien wird die Führungsstärke von Vorgesetzten mehr denn je gefordert.					
6.9	Führung wandelt sich dank der Digitalisierung von der Ergebniskontrolle zur Prozesskontrolle					
6.10	Führungskräfte werden zukünftig vermehrt Entscheidungen an Mitarbeiter delegieren, die fachlich kompetenter sind als sie selbst.					

## 7. Wie schätzen Sie das heutige Rollenverständnis einer Führungskraft ein?

		trifft voll und ganz zu	trifft zu	Neutral	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
7.1	Als Führungskraft habe ich direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg					
7.2	Als Führungskraft bin ich für Veränderungen im Unternehmen verantwortlich					
7.3	Als Führungskraft habe ich direkten Einfluss auf die Unternehmenskultur.					
7.4	Als Führungskraft bin ich Vorbild für Mitarbeiter					
7.5	Als Führungskraft bin ich verantwortlich für die Schaffung eines Innovationsklimas					
7.6	Als Führungskraft treffe ich die Entscheidungen					
7.7	Als Führungskraft kontrolliere und beurteile ich Ergebnisse und Zielsetzungen für meinen Verantwortungsbereich					

		trifft voll und ganz zu	trifft zu	Neutral	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
7.8	Als Führungskraft begleite ich Mitarbeiter dabei, sich selbst zu organisieren					
7.9	Als Führungskraft ist es mein Ziel, meine Mitarbeiter zu Leistungsträgern zu entwickeln.					
7.10	Als Führungskraft kann ich die Mitarbeiter der verschiedenen Generationen (Babyboomer, Gen Y, Gen Z etc.) im Team führen					

8. Wie verstehen Sie die zukünftige Rolle einer Führungskraft in Zeiten des digitalen Wandels?  
Die Führungskraft ist ..... (Mehrfachauswahl möglich)

Auswahl treffen/ Mehrfachauswahl möglich!	Rollenbezeichnung
	<b>Entscheider</b> (Führungskraft trifft die Entscheidungen im Verantwortungsbereich)
	<b>Verantwortungsträger</b> (Führungskraft trägt die Verantwortung für den zuordneten Fachbereich)
	<b>Coach</b> (Führungskraft begleitet Mitarbeiter bei überfachlichen Themen und gibt Impulse/Feedback)
	<b>Netzwerker</b> (Führungskraft stellt seinen Mitarbeitern das eigene Netzwerk an Kontakten & Experten zur Verfügung)
	<b>Berater</b> (Führungskraft übernimmt die fachliche Beratung der Mitarbeiter)
	<b>Trainer</b> (Führungskraft führt Schulungen zu verschiedenen Inhalten durch)
	<b>Zuhörer</b> (Führungskraft ist einem Mitarbeiter ein Zuhörer, z. B. bei Problemen)

9. Bringen Sie bitte nun die o. g. Rollen einer Führungskraft entsprechend ihrer Bedeutung in eine für Sie zutreffende Reihenfolge (1.= wichtigste Rolle - ... - 6. = unwichtigste Rolle)

Rang festlegen	Rollenbezeichnung
	<b>Entscheider</b> (Führungskraft trifft die Entscheidungen im Verantwortungsbereich)
	<b>Verantwortungsträger</b> (Führungskraft trägt die Verantwortung für den zuordneten Fachbereich)
	<b>Coach</b> (Führungskraft begleitet Mitarbeiter bei überfachlichen Themen und gibt Impulse/Feedback)
	<b>Netzwerker</b> (Führungskraft stellt seinen Mitarbeitern das eigene Netzwerk an Kontakten & Experten zur Verfügung)
	<b>Berater</b> (Führungskraft übernimmt die fachliche Beratung der Mitarbeiter)
	<b>Trainer</b> (Führungskraft führt Schulungen zu verschiedenen Inhalten durch)
	<b>Zuhörer</b> (Führungskraft ist einem Mitarbeiter ein Zuhörer, z. B. bei Problemen)

10. Im Zuge der Digitalisierung wird oft behauptet, eine Führungskraft fungiere zunehmend als Coach und Begleiter des Mitarbeiters.

Was bedeutet Coach für Sie? Mit welchen Attributen verbinden Sie die Rolle des Coaches?

Auswahl treffen/ Mehrfachauswahl möglich	Attribute eines Coaches
	Ein Coach ist lösungs-, prozess- und bedürfnisorientiert
	Ein Coach bezieht Position und gibt Feedback
	Ein Coach ergreift Partei für die Person/den Mitarbeiter
	Ein Coach bereitet Entscheidung mit vor
	Ein Coach arbeitet ziel- und ergebnisorientiert
	Ein Coach benennt und beseitigt Schwächen/Fehler, gemeinsam mit dem Mitarbeiter
	Ein Coach arbeitet auf Basis der Freiwilligkeit
	Ein Coach benötigt ein Vertrauensverhältnis zum Mitarbeiter

11. Wie schätzen Sie die folgenden Führungskompetenzen im Hinblick auf den digitalen Veränderungsprozess ein?

		trifft voll und ganz zu	trifft zu	Neutral	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
<b>11.1</b>	Digitalisierung macht Führungskräfte verstärkt zu Initiatoren der Veränderung im eigenen Verantwortungsbereich					
<b>11.2</b>	Führungskräfte sind die eigentlichen Betreiber des Wandels (sog. Change Agent) im Unternehmen					
<b>11.3</b>	Führungskräfte müssen mit den Veränderungen, verursacht durch die Digitalisierung, flexibel und positiv umgehen.					
<b>11.4</b>	Führungskräfte müssen die neuen Gegebenheiten der Digitalisierung auf den eigenen Verantwortungsbereich adaptieren können					
<b>11.5</b>	Führungskräfte sind dafür verantwortlich, eine attraktive Zukunftsvision für den eigenen Verantwortungsbereich zu entwickeln					
<b>11.6</b>	Führungskräfte verändern sich in Zeiten der Digitalisierung vom Entscheider zum „Enabler“					
<b>11.7</b>	Führungskräfte müssen im digitalen Zeitalter mit steigender Komplexität und disruptiven Wandel umgehen können					
<b>11.8</b>	Führungskräfte machen sich im digitalen Wandel verstärkt die unterschiedlichen Mitarbeitergenerationen zunutze und setzen diese entsprechend ihrer Sozialisation im Team ein.					

12. Wie schätzen Sie die notwendigen IT-Kompetenzen einer Führungskraft im digitalen Zeitalter ein?

		trifft voll und ganz zu	trifft zu	Neutral	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
12.1	Führungskräfte müssen die technologischen Möglichkeiten der Digitalisierung verstehen					
12.2	Führungskräfte sind IT-kompetent, wenn diese die digitalen Tools, wie z. B. Social Software beherrschen					
12.3	Führungskräfte müssen hybride Arbeitskulturen schaffen, die die Online- und die Offline-Welten miteinander verbinden					
12.4	Die IT-Kompetenz einer Führungskraft drückt sich in der Anwendung und Bedienung der technischen Werkzeuge aus					
12.5	Die IT-Kompetenz einer Führungskraft liegt vor, wenn diese ihre Kontaktnetzwerke nutzen, um IT-Experten und Mitarbeiter zur Entscheidungsfindung zusammen zu bringen					
12.6	Führungskräfte sind gegenüber den Mitarbeitern transparent darin, was sie selbst im Hinblick auf IT und Digitalisierung wissen und können bzw. beherrschen					
12.7	Fehlendes technisches Know-how bei einer Führungskraft führt zu einem Glaubwürdigkeits-Problem bei den Mitarbeitern					
12.8	In Zeiten der Digitalisierung sind Führungskräfte mehr denn je Vorbilder für ihre Mitarbeiter					

13. Der Einsatz von Technologien im Unternehmen, wie z. B. durch internetbasierte Kollaborationsplattformen, künstlicher Intelligenz und Virtual Reality, verändert Arbeitswelten und Arbeitsfelder von Mitarbeitern.

		trifft voll und ganz zu	trifft zu	Neutral	Trifft nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
13.1	Digitalisierungstechnologien, wie künstliche Intelligenz, verursachen bei Mitarbeitern große Ängste und Widerstände					
13.2	Widerstände bei Mitarbeitern entstehen, weil diese die Auswirkungen der Technologien auf den eigenen Arbeitsplatz nicht abschätzen können					
13.3	Der Umgang mit den Ängsten und Sorgen rund um die Digitalisierung nimmt in der Beziehungspflege zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter einen größeren Raum ein					
13.4	Führungskräfte müssen offen und ehrlich mit den Veränderungen und deren Auswirkungen umgehen					
13.5	Flexible Arbeitsformen fordern von Vorgesetzten eine große Führungsstärke					
13.6	Führungskräfte haben eine erhöhte Fürsorgepflicht, dass Mitarbeiter durch die Flexibilisierung der Arbeit nicht in die Überforderung gehen.					

14. Wie sehr sind Sie als Führungskraft heute der fachliche Experte für Ihren Verantwortungsbereich?

1 (kein Experte)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (100% Experte)

15. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung, wie sehr sind Sie als Führungskraft in Zukunft der fachliche Experte für Ihren Verantwortungsbereich?

1 (kein Experte)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (100% Experte)

16. Welches Geschlecht haben Sie?

männlich	<input type="checkbox"/>
weiblich	<input type="checkbox"/>

17. Wie alt sind Sie?

Alters- klasse	< 20	20 -30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	61 – 70	71 - 80

18. Wie viele Mitarbeiter/innen hat Ihr Unternehmen insgesamt?

Mitarbeiter- anzahl	1 – 25	26 – 50	51 - 100	101 - 150	151 - 200	201 - 250	251 - 350	> 350



19. Auf welcher Position arbeiten Sie?

Bitte geben Sie Ihre höchste Position an, die Sie aktuell haben.

Führungs- position	Team- leiter	Abteilungs- Leiter	Bereichs- leiter	Geschäfts- führer	Vorstand	Sonstiges

20. Wie viele Jahre sind Sie schon als Führungskraft tätig?

Führungserfahrung in Jahren	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 -20	21 – 25	> 25

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ute Redeker

Der Erhebungsbogen wurde in Microsoft Forms erstellt und wurde über einen Link an die Probanden verschickt. Die Teilnehmer der Befragung ruft über den zugesandten Link die URL auf. Es öffnet sich eine Website mit einem Begrüßungstext, der den Hintergrund und die Zielsetzung der Umfrage schildert. Der Aufbau und die Dauer der Befragung werden anschließend kurz erläutert.

Die Fragen der Umfrage gliedern sich entsprechend des Themas in mehrere Teilbereiche:

Nr.	Themenbereich	Tangierte Fragen
1	Digitalisierung als Treiber zur Veränderung von Unternehmen	Fragen: 1   2   3   4   5
2	Bedeutung von Führung im digitalen Wandel	Fragen: 6   7
3	Rollenverständnis von Führungskräften heute/zukünftig	Fragen: 8   9   10   14   15
4	Neue Kompetenzen von Führungskräften	Fragen: 11   12   13

Die Fragen 16 bis 20 erheben die demografischen Daten der Befragten und dienen u. a. zur Überprüfung der Anforderungen. Die Fragen werden im Nachfolgenden kurz genannt und die Zielstellung erläutert. Insgesamt umfasst der Fragebogen 20 Fragen.

Die erste Frage möchte eine Einschätzung der Teilnehmer, welchen Einfluss die Digitalisierung auf die Unternehmen nehmen wird. Dazu werden über sieben Aussagen verschiedene Einflussfaktoren angesprochen. Pro Aussage wird ein Aspekt angesprochen, der durch die Befragten über eine 5er-Likert-Skala beantwortet werden kann.

Die Fragen sollen darüber Aufschluss geben, wie die Teilnehmer die Beeinflussung der Unternehmen und Unternehmensbereiche durch die Digitalisierung einschätzen. Dabei wird vom Allgemeinen zum Speziellen gefragt. Ausgehend mit der Aussage, Digitalisierung löse einen grundlegenden Veränderungsprozess in Unternehmen aus, wird stets konkreter gefragt, worauf die Digitalisierung Einfluss nimmt. So werden zunächst Strukturen und in weiteren Aussagen konkrete Unternehmensprozesse angesprochen. Am Ende der Frage wird unmittelbar die Aussage aufgegriffen, dass Veränderungen nicht ohne Führung funktioniert. Diese Frage wird im Zusammenspiel mit weiteren Fragen zur Kontrollfrage.

Die zweite Frage zielt darauf ab, die aktuelle Situation in Unternehmen abzufragen. Wie bereits im Workshop diskutiert, wird bei Digitalisierung auch häufig von einem CDO - Chief Digital Officer - gesprochen, der den Digitalisierungsprozess im Unternehmen vorantreibt. Um

im weiteren Verlauf konkret die Digitalisierungsverantwortlichkeiten und -aufgaben zu erfragen, muss im Vorfeld geklärt sein, ob die Rolle des CDO den Befragten klar ist. Darum wird eine geschlossene Frage, mit Ja-/Nein-Antwortmöglichkeit gestellt.

Unabhängig vom Ergebnis, folgen die weiteren Fragen. Es findet somit kein Routing statt. Im Zuge der Auswertung muss überprüft werden, ob die Rolle CDO bekannt ist. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist dies zu berücksichtigen.

Die dritte Frage konkretisiert die Rolle und Aufgabe eines CDO im Unternehmen. Neben den Aufgaben zur Herstellung einer digitalen Organisation, soll ermittelt werden, ob der CDO auch für die Transformation der Führung als verantwortlich angesehen wird. Dies lässt den Rückschluss zu, ob Führungskräfte eine Aufgabe im Transformationsprozess haben.

Frage 4 ermittelt, ob die Unternehmen bereits einen CDO im Unternehmen beschäftigt haben. Dabei handelt es sich um eine geschlossene Frage mit den zwei Antwortmöglichkeiten: Ja/Nein. Hiermit soll der Umsetzungsstand der Transformation in den Unternehmen ermittelt werden.

Losgelöst von Fragen 3 und 4, ermittelt Frage fünf, wer für die Digitalisierung in Unternehmen verantwortlich ist. Dazu werden die Befragten gebeten, eine Rangfolge in die aufgelisteten (Unternehmens-)Personen zu bringen und nach Wichtigkeit zu beurteilen. Hierzu werden sechs Personengruppen genannt, die dem Befragten in einer beliebigen Reihenfolge angezeigt werden. In den aufgelisteten Personengruppen sind neben den Unternehmensverantwortlichen auch Mitarbeiter genannt.

Themenbereich 2 startet mit Frage sechs, in der die Führung im Zentrum der Frage steht. Die Befragten sollen, entsprechend der bislang bekannten 5er-Likert-Skala, Stellung zu den einzelnen Aussagen nehmen. Die Aussagen zielen darauf ab, die Bedeutung von Führung und die mit dem digitalen Wandel einhergehende Veränderung von Führung zu bewerten. Es werden verschiedene Facetten von Führung betrachtet.

Anschließend wird in Frage sieben das heutige Rollenverständnis einer Führungskraft betrachtet. Die Befragten, alles selbst Führungskräfte, sollen zu ihrer heutigen Rolle und Verhalten Auskunft geben. Die ersten beiden Aussagen (7.1 und 7.2) stellen gleichzeitig Kontrollfragen zu 6.1 und 6.2 dar. Es wird untersucht, ob die Führungskraft sich selbst noch in den klassischen Rollen (Entscheider, Verantwortungsträger und fachlicher Experte sieht) wiederfindet oder ob eine Transformation bereits eingesetzt hat.

Themenbereich 3 beginnt mit Frage 8, die darauf abzielt, die zukünftige Rolle einer Führungskraft in Zeiten des digitalen Wandels zu skizzieren. Dazu werden die Befragten gebeten, alle Rollen anzukreuzen, die zukünftig in der Führung übernommen werden. Die Befragten können aus den aufgeführten Rollenbezeichnungen die für sie relevanten Rollen

auswählen. Die getroffene Auswahl hat sich aus der Quellenanalyse und der ersten empirischen Erhebung (Workshop/Gruppendiskussion) ergeben. Damit eine eindeutige Auswahl von den Befragten getroffen wird, steht hinter jedem Begriff eine kurze Definition/Erläuterung. Eine Mehrfachauswahl ist möglich.

Auf Basis von Frage 8, wird in Frage 9 gebeten, diese Rollen in eine entsprechende Reihenfolge, nach Wichtigkeit, zu bringen. Damit wird geprüft, welche Bedeutung die ausgewählten Rollenbilder in der Führungsarbeit annehmen. Damit kann die Veränderung der Führungsrolle bereits induziert und veranschaulicht werden.

Eine besondere Aufmerksamkeit in der Forschungsarbeit erhält die Rolle des Coaches (Frage 10). Dies erfolgt nicht zuletzt durch eine der Forschungshypothesen. Der Begriff Coaches wird häufig umgangssprachlich und in vielfachen Kontexten inflationär verwendet. Darum ist zu definieren, was die Befragten unter einem Coach verstehen. Dies stellt die Grundlage für die weitere Arbeit dar. Es werden acht Attribute zur Auswahl gestellt. Von den acht Attributen ist ein Attribut falsch und nichtzutreffend für einen Coach („Ein Coach arbeitet ziel- und ergebnisorientiert“). Im Gegenteil, es beschreibt ein Attribut einer Führungskraft. Die zutreffenden Eigenschaften eines Coachs sind von den Befragten auszuwählen. Dabei ist eine Mehrfachauswahl erlaubt.

Ab Frage 11 wird der vierte Themenbereich der Forschung tangiert. Es geht um die Ermittlung und Überprüfung von neuen Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter. Die Befragten werden gebeten, anhand von Aussagen und der bekannten 5er-Likert-Skala ihre Einschätzung zu den Aufgaben einer „digitalen“ Führungskraft vorzunehmen. Alle Aussagen 11.1 bis 11.8 umfassen Aufgaben einer Führungskraft im Zuge der digitalen Transformation. Durch die Stellungnahme und Einschätzung können das Rollenprofil einer Führungskraft geschärft werden.

Die im Workshop/in der Gruppendiskussion entstandene Debatte zu einer notwendigen IT-Kompetenz wird im Fragebogen (Frage 12) aufgegriffen. Es wurde vielfältig diskutiert, ob IT-Kompetenz sich im Handling von Software und IT-Tools manifestiert. Ziel der Frage ist, was unter einer IT-Kompetenz zu subsumieren ist. Dazu werden verschiedene Aussagen aufgelistet, die es durch die Befragten mit der vertrauten 5er-Likert-Skala zu beurteilen gilt. Mit den Aussagen (12.1 bis 12.8) lässt sich die IT-Kompetenz für die weitere Forschungsarbeit definieren.

Frage 13 hinterfragt, inwieweit Technologien der Digitalisierung die Arbeitswelten von Mitarbeitern verändern und welche Auswirkungen dies auf die Führung hat. Die Einfachbenennung der Aussagen 13.1 bis 13.6 erfolgt anhand der 5er-Likert-Skala.

Die Fragen 14 und 15 leisten einen Beitrag zum Themenbereich 3 „Rollenverständnis Führungskräfte heute/zukünftig“. Auf einer Skala von 1 bis 10 (in Anlehnung von 0 bis 100 %) sollen die Befragten einschätzen, wie sehr sie heute (Frage 14) und zukünftig (Frage 15) fachlicher Experte für ihren Verantwortungsbereich sind. Die Fragen zielen darauf ab, die Relevanz von fachlicher Expertise bei einer Führungskraft zu ermitteln.

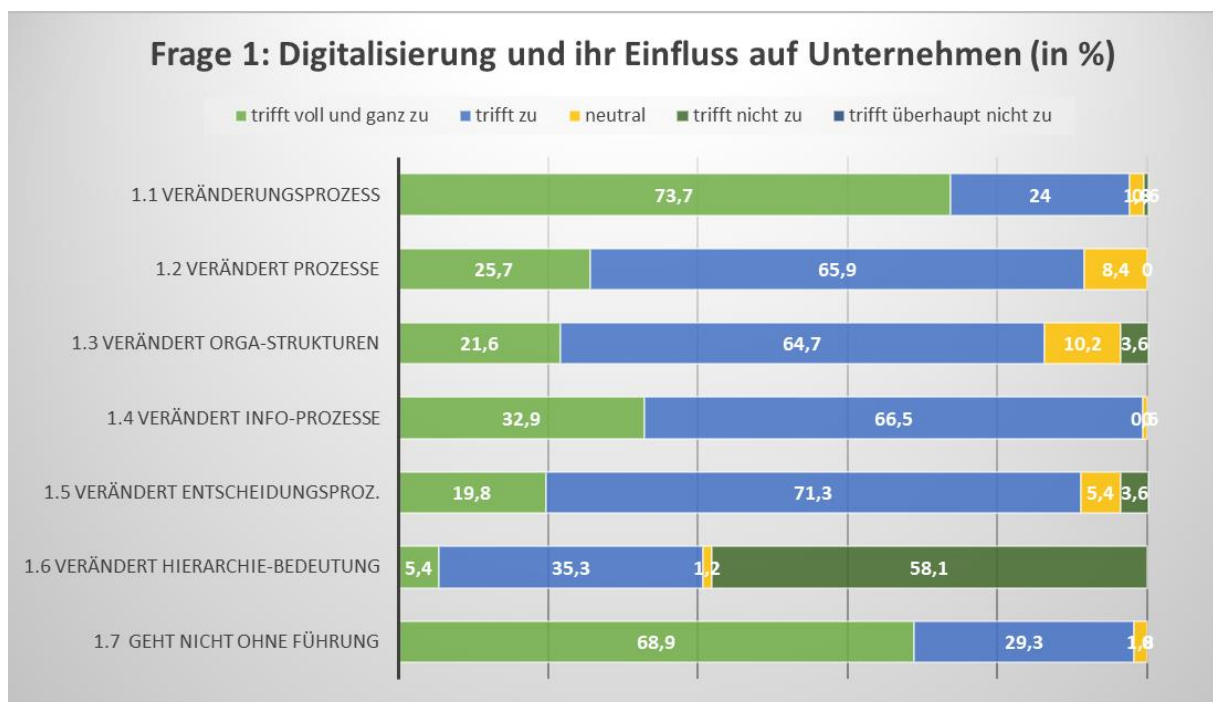
Ab Frage 16 werden die demografischen Daten zu den Befragten abgefragt. Mit den demografischen Merkmalen lassen sich Korrelationen mit Antworten anderer Fragen/Sachverhalte ermitteln. Beginnend mit der Angabe, welches Geschlecht der Befragte hat, wird anschließend das Alter (Frage 17) befragt. Im letzteren Fall werden Altersklassen zur Verfügung gestellt, in die sich jeder Befragte einordnen muss. Da Unternehmen des Partnermarkts von Microsoft Dynamics ERP befragt werden, ist davon auszugehen, dass die Partnerunternehmen mittelständisch und damit eine entsprechende Unternehmensgröße wie ihre mittelständischen Kunden aufweisen. Aus diesem Grund fragt Frage 18 nach der Unternehmensgröße des Unternehmens, bei dem der Befragte beschäftigt ist. Hier werden ebenfalls verschiedene Größenklassen vorgegeben. Frage 19 zielt darauf ab, zu erfahren, welche aktuelle Position die Befragten innehaben. Eine Anforderung der Befragung ist, dass nur Führungskräfte an der Umfrage teilnehmen. Bei der Auswertung sind somit solche auszulesen, die „Sonstiges“ angekreuzt haben.

Die Umfrage schließt mit der Frage 20 ab, wie viele Jahre Führungserfahrung die Befragten haben. Hierbei werden sechs Klassen (in fünf Jahresschritten) angeboten, die durch Einfachbenennung zu beantworten sind.

**Erläuterungen zum Mittelwert (kurz: MW):**

Bei jeder Frage mit Likert-Skala kann der Mittelwert einen Wert zwischen 1 (trifft überhaupt nicht zu) und 5 (trifft voll und ganz zu) annehmen. Je höher der Wert, desto höher die Zustimmung der Befragten zu der Aussage. Je niedriger der Mittelwert, desto größer der Widerspruch zur Aussage.

**1. Digitalisierung und ihren Einfluss auf Unternehmen.**



Die Ergebnisse zeigen, dass bei den Befragten Einigkeit darüber besteht, dass die Digitalisierung ein Veränderungsprozess für Unternehmen darstellt. Demnach wirkt sich die Digitalisierung auf die verschiedenen Bereiche im Unternehmen aus und verändert Organisationsstrukturen und Prozesse. Diese Ergebnisse korrespondieren mit den Auswirkungen, die der Quellenanalyse zu entnehmen sind. Weiterhin gehen beinahe alle befragten Führungskräfte davon aus, dass sich Informations- und Entscheidungsprozesse verändern werden. Im Kontrast dazu, steht das Meinungsbild zur Bedeutung der Hierarchie im digitalen Zeitalter. Hier sprechen sich annähernd 60 % der Führungskräfte aus, dass Digitalisierung keinen Einfluss auf die Verantwortlichkeitsstrukturen und –verhältnisse im Unternehmen nehme. Dennoch vermuten ca. 40 %, dass sich die Hierarchiestrukturen verändern werden. Bei der folgenden Aussage, dass Digitalisierung nicht ohne Führung funktioniere, wird eindeutig abgestimmt. Es brauche demnach Führung, um durch den umfangreichen Transformationsprozess zu navigieren.

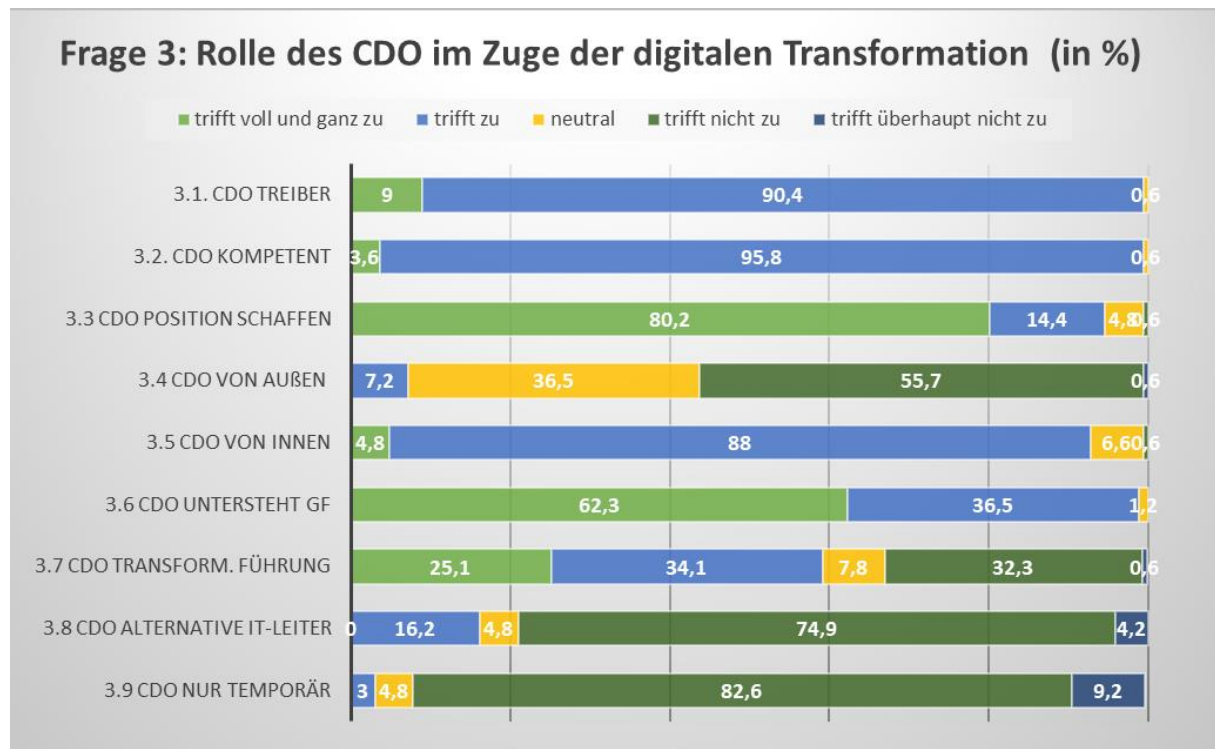
		MW (max. Wert 4 → höchste Zustimmung)	MW Weiblich	MW Männlich	Pearson's Korrelation Alter und Item	Pearson's Korrelation Position und Item
1.1	Digitalisierung stellt einen grundlegenden Veränderungsprozess in Unternehmen dar	3,71	3,75	3,68	0,13	0,42
1.2.	Digitalisierung verändert die Prozesse und Abläufe in Unternehmen	3,17	3,23	3,13	0,08	-0,07
1.3	Digitalisierung verändert die Organisationsstrukturen in Unternehmen	3,04	3,11	3	0,21	0,19
1.4	Digitalisierung verändert die Informationsprozesse in Unternehmen	3,32	3,38	3,27	-0,17	-0,13
1.5	Digitalisierung führt zu einem Wandel der Entscheidungsprozesse im Unternehmen	3,07	2,94	3,10	0,16	0,17
1.6	Digitalisierung verändert die Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen	1,88	1,92	1,85	-0,13	-0,13
1.7	Veränderungen durch die Digitalisierung funktionieren nicht ohne Führung	3,67	3,68	3,67	-0,45	-0,19

2. Der Chief Digital Officer (kurz: CDO) ist eine Führungskraft, dessen Aufgabe es ist, das Wachstum und den effizienten Fortbestand eines Unternehmens durch die digitale Transformation sicherzustellen. Der CDO ist in einem Unternehmen für die Planung und Steuerung der Digitalisierung verantwortlich. Ist Ihnen die Rolle des Chief Digital Officer (CDO) bekannt?

	N	in %
Ja	167	100
Nein	0	-

Die Befragungsergebnisse hinterlassen ein eindeutiges Bild, denn 100 % der Führungskräfte ist die Rolle des CDO bekannt. Diese Eindeutigkeit ist positiv, denn so kann einerseits das Interesse an der Digitalisierung von den Teilnehmern bestätigt werden. Auf der anderen Seite ist die Kenntnis der Rolle für die Beantwortung der folgenden Frage relevant.

3. Im Zuge der Digitalisierung wird immer wieder vom CDO/Chief Digital Officer gesprochen, der für die Umsetzung der digitalen Transformation in Unternehmen benötigt wird. Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen.



Nachdem die befragten Führungskräfte die Kenntnis zum CDO bejaht haben, sollte eine Einschätzung zu der Rollenausgestaltung eines CDO vorgenommen werden.

Die Ergebnisse offenbaren ein differenziertes Bild: Annähernd 100 % sehen den CDO als Treiber der digitalen Transformation in Unternehmen, der sich kompetent den spezifischen Herausforderungen stellt. 75 % der Umfrageteilnehmer sind der Meinung, dass die Rolle des CDO jedoch nicht von einem IT-Leiter übernommen werden kann. Dazu sind zu spezifische Kompetenzen notwendig (Aussage 3.2). 80 % sind voll und ganz davon überzeugt, dass eine Rolle CDO im Unternehmen geschaffen werden soll, ca.15 % stimmen dem weiterhin ebenfalls zu. Ob der CDO entweder von außen rekrutiert oder von innen berufen werden soll, wird von den Befragten tatsächlich klar beantwortet. 92% sprechen sich für einen CDO aus, der aus den eigenen Reihen stammt. Dennoch werden von mehr als 40 % der Befragten auch die Vorteile eines von außen eingestellten CDO gesehen.

Dass sich ein CDO auch um die Veränderung der Führung kümmert, findet nicht bei allen Befragten Anklang. Zwei Drittel der befragten Führungskräfte erwarten, dass sich ein CDO auch mit der Transformation der Führung beschäftige.

Ein CDO wird von den Praxisvertretern auch nicht als temporär geschaffene Position gesehen, die nach Abschluss der digitalen Transformation wieder aufgelöst werde. Im Gegenteil, es handele sich um eine dauerhafte Stelle.



		MW	MW Weiblich	MW Männlich	Pearson's Korrelation Alter und Item	Pearson's Korrelation Position und Item
3.1	Der CDO ist Treiber im Unternehmen, der die kompletten Digitalisierungs-Prozesse erkennt, versteht und verantwortet	3,08	3,09	3,07	0,03	-0,323
3.2.	Der CDO kann die individuellen und spezifischen Herausforderungen des digitalen Wandels erfolgreich begegnen und umsetzen	3,03	3,03	3,03	0,09	-0,26
3.3	Der CDO sollte als Rolle im Unternehmen geschaffen werden	3,74	3,82	3,70	0,35	0,39
3.4	Der CDO sollte von außen rekrutiert werden, um externes Know-how zur Digitalisierung ins Unternehmen zu holen	1,50	1,48	1,51	-0,31	-0,19
3.5	Ein von innen berufener CDO bringt das unternehmens-spezifische Wissen mit in die Aufgabe	2,97	2,94	2,99	-0,09	0,13
3.6	Um handlungsfähig zu sein, untersteht der CDO disziplinarisch unmittelbar der Geschäftsführung	3,61	3,6	3,62	0,24	0,24
3.7	Der CDO kümmert sich im Zuge der Digitalisierung auch um die Transformation der Führung im Unternehmen	2,51	2,29	2,65	0,38	0,09
3.8	Der CDO ist eine Alternative zum IT-Leiter	1,33	1,43	1,26	-0,08	-0,08
3.9	Die Position des CDO ist eine vorübergehende Stelle, die nach Abschluss der Digitalisierung wieder entfällt.	1,01	1,07	0,97	0,0	-0,36

#### 4. Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits einen Chief Digital Officer (CDO)?

	N	in %
Ja	-	0
Nein	167	100

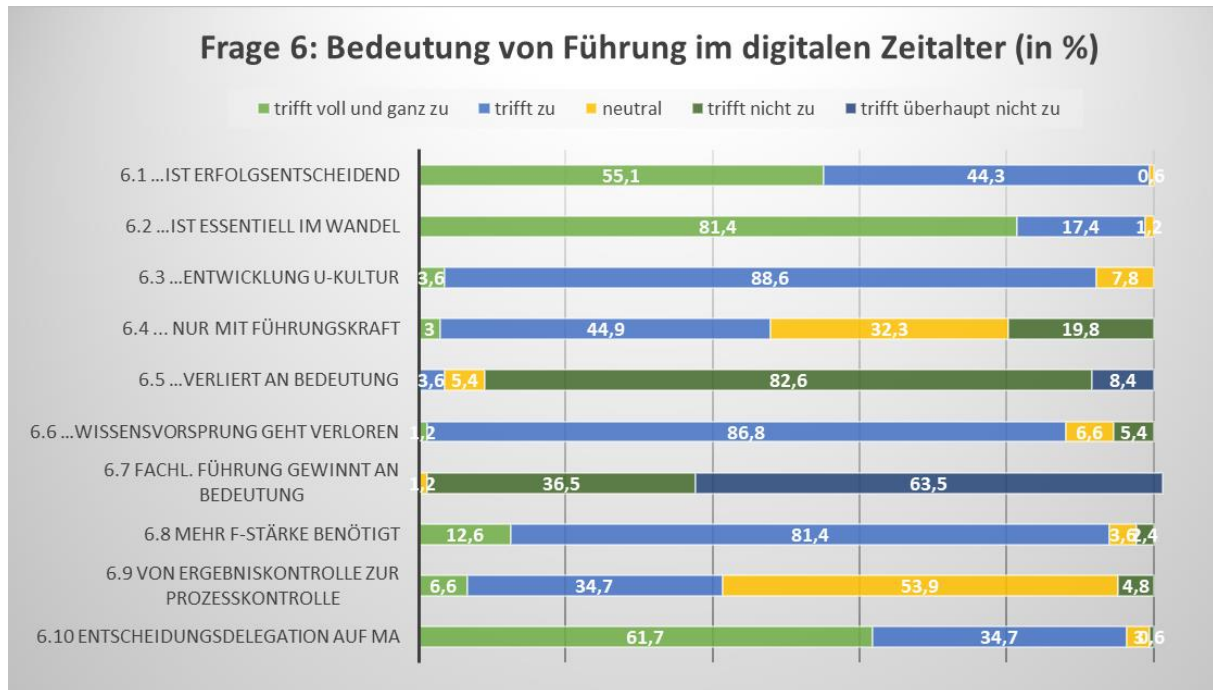
Die Ergebnisse sprechen für sich und sind eindeutig, dass es in den befragten Unternehmen des IT- Mittelstands heute keinen Chief Digital Officer gibt. In Kombination mit den Ergebnissen aus Frage 3, ist davon auszugehen, dass die Unternehmensvertreter jedoch an der Umsetzung und Einstellung eines CDO arbeiten.

5. Digitalisierung ist eine umfangreiche und nachhaltige Aufgabe für Unternehmen. Wer ist im Unternehmen grundsätzlich für die Umsetzung der digitalen Transformation verantwortlich? Machen Sie Ihre Einschätzung anhand einer Rangfolge deutlich  
(1. = wichtigste Person/Rolle - 6. = unwichtigste Rolle)

Rangfolge	Rollenbezeichnung
1	Geschäftsführung / Inhaber / Vorstand
2	Führungskräfte / leitende Angestellte
3	Chief Digital Officer (CDO)
4	IT-Leiter
5	Personaler /HR-Verantwortliche
6	Mitarbeiter

Auf die Frage, wer im Unternehmen für die Digitalisierung Sorge zu tragen hat, ergibt sich eine klare Rangfolge bzw. Verteilung der Verantwortlichkeiten. In erster Linie ist die Unternehmensleitung für die Umsetzung verantwortlich. In zweiter Instanz sind es die leitenden Angestellten und Führungskräfte, die in der Regel die operative Umsetzung der Transformation verantworten. An Rang 3 steht der Chief Digital Officer (CDO). Unter der Maßgabe, dass bislang keines der beteiligten Unternehmen einen CDO installiert bzw. eingestellt hat, ist davon auszugehen, dass bei Vorhandensein eines CDO, dieser auf Platz 2 rangieren würde. Demnach wird deutlich, dass die befragten Führungskräfte sich selbst in der Verantwortung sehen, die Digitalisierung voranzutreiben und zu verantworten. Dies ist eine wichtige Erkenntnis, weil damit die notwendige Sensibilität als auch die Bereitschaft, aktiv an der digitalen Transformation zu arbeiten, erkennbar ist.

## 6. Zur Bedeutung von Führung im digitalen Zeitalter.



		MW	MW Weiblich	MW Männlich	Pearson's Korrelation Alter & Item	Pearson's Korrelation Position & Item
6.1	Führung ist wichtig für den Erfolg eines Unternehmens	3,54	3,58	3,52	0,46	0,42
6.2.	Führung ist eine essenzielle Funktion für den digitalen Wandel im Unternehmen	3,80	3,85	3,77	0,42	0,39
6.3	Führung ist wichtig für die Entwicklung einer Unternehmenskultur	2,96	2,91	2,99	0,03	0,35
6.4	Führung kann nur durch eine Führungskraft erfolgen	2,31	2,25	2,35	0,21	-0,09
6.5	Die Bedeutung von Führung nimmt aufgrund des digitalen Wandels und der damit zusammenhängenden technologischen Instrumente kontinuierlich ab	1,04	0,98	1,08	0,09	-0,09
6.6	Aufgrund der verstärkten Vernetzung der Mitarbeiter, nimmt der Informations-/Wissensvorsprung von Führungskräften gegenüber den Mitarbeitern ab	2,84	2,95	2,76	-0,03	0,01
6.7	Im digitalen Zeitalter gewinnt die fachliche Führung von Mitarbeitern an Bedeutung	0,38	0,28	0,44	0,14	0,0
6.8	In Zeiten neuer Arbeitswelten und neuer Technologien wird die Führungsstärke von Vorgesetzten mehr denn je gefordert.	3,04	3,11	3	0,07	0,17
6.9	Führung wandelt sich dank der Digitalisierung von der Ergebnis-kontrolle zur Prozesskontrolle	2,43	2,2	2,58	-0,11	-0,05
6.10	Führungskräfte werden zukünftig vermehrt Entscheidungen an Mitarbeiter delegieren, die fachlich kompetenter sind als sie selbst.	3,57	3,61	3,55	0,50	0,38

Im zweiten Teil der Befragung wird auf den Wandel in der Führung eingegangen. Dazu werden die teilnehmenden Führungskräfte zur Führungsaufgabe befragt. Hierbei zeigen sich eindeutige Meinungsbilder. So wird Führung als essenziell im Wandel und auch entscheidend für den Erfolg gesehen. 91 % der Teilnehmer sind sich darüber bewusst, dass Führung für die Schaffung einer Unternehmenskultur relevant ist. Ob in Zeiten des digitalen Wandels die Führung lediglich durch eine Führungskraft erbracht werden kann, wird von den Teilnehmern uneinheitlich bewertet. Knapp 50 % stimmen der Aussage zu, während mehr als 30 % sich enthalten und dies neutral bewerten. Immerhin 20 % der Führungskräfte gehen davon aus, durch die Digitalisierung zukünftig nicht mehr gebraucht zu werden.

Konträr dazu, widersprechen 91 % der Aussage, die Führung verliere im Zuge der Digitalisierung ihre Bedeutung. Führung bleibt damit – auch in digitalen Zeiten – gleichermaßen bedeutsam.

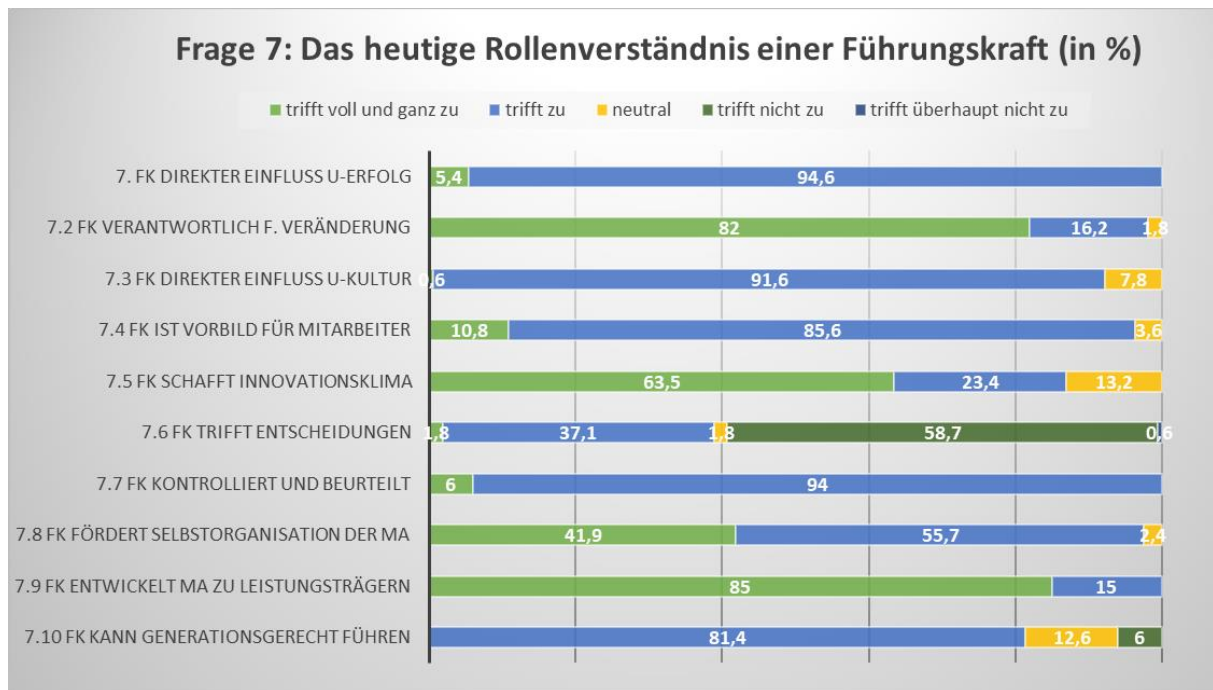
Ein interessantes Ergebnis der Befragung spiegelt die überwiegende Meinung der Befragten wider: Durch die Digitalisierung ginge der bislang durch die Führungsrolle induzierte Wissensvorsprung bei Führungskräften verloren. Ca. 88 % teilen diese Auffassung.

Die Vermutung, der Anteil der fachlichen Führung nehme - verursacht durch die Digitalisierung - zu, wird von mehr als zwei Drittel der Befragten eindeutig verneint. Die leitenden Angestellten in der IT-Branche sehen damit ihre Rolle demnach nicht mehr in der Fachlichkeit bzw. fachlichen Expertise. Allerdings plädieren 37 % der Führungskräfte dennoch dafür, dass die fachliche Führung an Bedeutung gewinnt.

Die Vermutung, dass in digitalen Arbeitswelten mehr Führungsstärke gefordert und benötigt wird, erfährt bei den befragten Führungskräften mit 94 % sehr große Zustimmung. Die Führungskräfte sind sich damit im Klaren darüber, dass sie in Ihrer Rolle aktiv eingreifen bzw. durchgreifen müssen, damit die Zielstellungen der digitalen Transformation erfolgreich erreicht werden.

Die Verlagerung der Führungsaufgabe, zukünftig verstärkt Prozesskontrollen vorzunehmen, wird differenziert betrachtet. Rund 40 % der Führungskräfte stimmen dem zu, und werden zukünftig im Prozess verstärkt kontrollieren. Ganz im Sinne des transformationalen Führungsstils. Dementgegen stehen 60 % der Befragten, die sich auf die Kontrolle des Ergebnisses fokussieren. Dieses Ergebnis zeigt, dass die größere Gruppe der Führungskräfte verstärkt am Ende – nach Fertigstellung der Aufgabe – das Endresultat beurteilen möchte. Vor dem Hintergrund der Führungsforschung entspricht dies dem transaktionalen Führungsstil. Diese Werte veranschaulichen sehr gut, dass die Befragten sich ebenfalls in einem Transformationsprozess befinden. Während einige bereits die neuen - digitalen Arbeitswelten - Gegebenheiten akzeptieren, halten andere Führungskräfte noch an ihrer bisherigen Haltung fest.

## 7. Wie schätzen Sie das heutige Rollenverständnis einer Führungskraft ein?



Auf die Frage, wie die Befragten ihr heutiges Rollenverständnis verstehen, ergibt sich ein grundsätzlich homogenes Bild. Alle Beteiligten sind sich über ihren direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg bewusst. Ferner sehen sie sich in ihrer Rolle auch verantwortlich für Veränderungen. Dies gibt einen ersten Hinweis darauf, dass Führungskräfte sich heute bereits als Initiator des Wandels verstehen, was im Hinblick auf die Digitalisierung als Veränderungsprozess sehr positiv zu bewerten ist. Lediglich 1,8 % sind sich uneins über diese Aufgabe. Um Veränderungen zu initiieren ist die Schaffung eines entsprechenden Innovationsklimas für 86,9 % der Teilnehmer dabei selbstverständlich. 96 % der Führungskräfte verstehen, dass sie Vorbild für ihre Mitarbeiter sind und darum ihr Handeln demzufolge reflektieren. Weiterhin ist 92 % bewusst, dass das eigene Führungsverhalten direkten Einfluss auf die Kultur des Unternehmens nimmt.

Bezüglich der Entscheidungsfindung durch die Führungskraft ergeben sich zwei Lager: knapp 40 % der Führungskräfte sieht die Entscheidungskraft bei sich selbst. Dem widersprechen annähernd 60 %. Sie sagen damit aus, dass sie nicht (mehr) die Entscheidungen treffen. Das Ergebnis impliziert, dass letztere Gruppe die Entscheidungen an Mitarbeiter delegiert. Losgelöst von der Entscheidungsfindung, besteht völlige Einigkeit darüber, dass Führungskräfte kontrollieren und beurteilen.

Mit Blick auf die Mitarbeiterführung und -entwicklung ergibt sich ein stark bejahendes Meinungsbild. Wenn es darum geht, die Mitarbeiter in den Fähigkeiten der Selbstorganisation zu fördern, geben knapp 98 % der Führungskräfte an, dies heute bereits zu tun. Es wird somit deutlich, dass die Relevanz und Bedeutung von selbstorganisierten Mitarbeitern heute erkannt wird.

Dass es Führungsaufgabe ist, Mitarbeiter zu Leistungsträgern zu entwickeln, erhält eine noch höhere Zustimmung. Alle Führungskräfte sehen dies als eine ihrer Kernaufgaben an.

82 % der befragten Führungskräfte geben weiterhin an, ihre Mitarbeiter generationsgerecht zu führen. Knapp 13 % sehen dies neutral, was darauf schließen lässt, dass diese keine Kenntnis darüber haben (wie dies funktioniert) und 6 % geben an, dass sie dies nicht tun.

		MW	MW Weiblich	MW Männlich	Pearson's Korrelation Alter & Item	Pearson's Korrelation Position & Item
7.1	Als Führungskraft habe ich direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg	3,05	3,05	3,05	-0,11	0,06
7.2.	Als Führungskraft bin ich für Veränderungen im Unternehmen verantwortlich	3,80	3,85	3,77	0,11	0,34
7.3	Als Führungskraft habe ich direkten Einfluss auf die Unternehmenskultur.	2,93	2,92	2,93	0,19	0,32
7.4	Als Führungskraft bin ich Vorbild für Mitarbeiter	3,07	3,23	2,97	-0,06	-0,19
7.5	Als Führungskraft bin ich verantwortlich für die Schaffung eines Innovationsklimas	3,50	3,57	3,46	0,19	0,17
7.6	Als Führungskraft treffe ich die Entscheidungen	1,81	1,48	2,02	0,14	-0,0
7.7	Als Führungskraft kontrolliere und beurteile ich Ergebnisse und Zielsetzungen für meinen Verantwortungsbereich	3,06	3,05	3,09	-0,05	-0,24
7.8	Als Führungskraft begleite ich Mitarbeiter dabei, sich selbst zu organisieren	3,40	3,38	3,40	0,08	0,05
7.9	Als Führungskraft ist es mein Ziel, meine Mitarbeiter zu Leistungsträgern zu entwickeln.	3,85	3,91	3,81	0,07	0,27
7.10	Als Führungskraft kann ich die Mitarbeiter der verschiedenen Generationen (Babyboomer, Gen Y, Gen Z etc.) im Team führen	2,75	2,68	2,80	0,19	0,42

8. Wie verstehen Sie die zukünftige Rolle einer Führungskraft in Zeiten des digitalen Wandels? Die Führungskraft ist..... (Mehrfachauswahl möglich)

N	Rollenbezeichnung
77	<b>Entscheider</b> (Führungskraft trifft die Entscheidungen im Verantwortungsbereich)
79	<b>Verantwortungsträger</b> (Führungskraft trägt die Verantwortung für den zuordneten Fachbereich)
149	<b>Coach</b> (Führungskraft begleitet Mitarbeiter bei überfachlichen Themen und gibt Impulse/Feedback)
109	<b>Netzwerker</b> (Führungskraft stellt seinen Mitarbeitern das eigene Netzwerk an Kontakten und Experten zur Verfügung)
166	<b>Berater</b> (Führungskraft übernimmt die fachliche Beratung der Mitarbeiter)
78	<b>Trainer</b> (Führungskraft führt Schulungen zu verschiedenen Inhalten durch)
129	<b>Zuhörer</b> (Führungskraft ist einem Mitarbeiter ein Zuhörer, z. B. bei Problemen)

Bei der Befragung wurde mit Blick auf ein potenziell neues Rollenverständnis danach gefragt, welche Rollen eine Führungskraft in Zukunft übernimmt. Die befragten Führungskräfte sollten angeben, welche Rollen eine solche in Zukunft annimmt. Bei der Auswahl bestand die Möglichkeit mehrere, zutreffende Rollen auszuwählen.

Das Resultat zeigt, dass vier Rollenbilder hervorstechen und häufig ausgewählt werden: der Berater, der Coach, der Zuhörer und der Netzwerker. Der Berater wird gemessen an den Teilnehmern der Umfrage (167 Befragte) von fast jedem ausgewählt. Der Coach liegt mit 149 Nennungen auf Platz 2. Platz 3 nimmt der Zuhörer ein, während 109 Nennungen auf den Netzwerker entfallen.

Weiter abgeschlagen mit je knapp 80 Nennungen werden der Verantwortungsträger, der Trainer und der Entscheider ausgewählt.

Diese Verteilungen offenbaren, dass es zu einer Veränderung der Führungsrolle kommt. Eine Führungskraft wird nicht mehr als Entscheider oder Verantwortungsträger gesehen, sondern wird als Berater des Mitarbeiters anerkannt, der fachlich berät und zur Seite steht (166 Nennungen). Weiterhin wird die Führungskraft als Coach gesehen (149 Nennungen), der bei überfachlichen Themen Unterstützung leistet. Dazu gibt dieser Impulse und Feedback und wirkt damit indirekt an der Entwicklung des Mitarbeiters.

Die Befragten geben an, dass die Rolle des Zuhörers (129 Nennungen) zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. Eine Führungskraft ist damit z. B. bei Problemen für seine Mitarbeiter da.

Die vierthäufigste Nennung erfolgt bei dem Netzwerker mit 109 Zählern. Die Befragten gehen davon aus, dass sie als Führungskraft verstärkt ihre Netzwerke nutzen werden, um Kontakte herzustellen zwischen Mitarbeitern und den jeweiligen Experten. Dies steht im Einklang mit der Auswahl der Rollen, denn der Entscheider erhält die wenigsten Stimmen. Wenn die Entscheidungen von anderen getroffen werden als der Führungskraft, kann die Führungskraft zumindest das Kontaktnetzwerk nutzen, um Mitarbeiter zu unterstützen. Korrespondierend zu der Literatur kann der Netzwerker somit auch als Enabler bezeichnet werden.

Vor dem Hintergrund des Untersuchungsthemas, liefern diese Ergebnisse wichtige Erkenntnisbeiträge für die Forschung.

9. Bringen Sie bitte nun die o. g. Rollen einer Führungskraft entsprechend ihrer Bedeutung in eine für Sie zutreffende Reihenfolge (1. wichtigste Rolle ... 6. unwichtigste Rolle).

Rang	Rollenbezeichnung	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
1	<b>Berater</b> (Führungskraft übernimmt die fachliche Beratung der Mitarbeiter)	50,9 %	47,9 %	1,2 %				
2	<b>Coach</b> (Führungskraft begleitet Mitarbeiter bei überfachlichen Themen und gibt Impulse/ Feedback)	48,5 %	38,9 %	9 %	0,6 %			3 %
3	<b>Verantwortungsträger</b> (Führungskraft trägt die Verantwortung für den zugeordneten Fachbereich)	0,6 %	6 %	56,2 %	15,6 %	3,6 %	4,8 %	13,2 %
4	<b>Netzwerker</b> (Führungskraft stellt seinen Mitarbeitern das eigene Netzwerk an Kontakten und Experten zur Verfügung)			15,6 %	58,1 %	19,8 %	4,8 %	1,7 %
5	<b>Trainer</b> (Führungskraft führt Schulungen zu verschiedenen Inhalten durch)			1,2 %	6,6 %	57,5 %	27,5 %	7,2 %
6	<b>Entscheider</b> (Führungskraft trifft die Entscheidungen im Verantwortungsbereich)		5,4 %	3 %	17,4 %	14,4 %	40,7 %	19,1 %
7	<b>Zuhörer</b> (Führungskraft ist einem Mitarbeiter ein Zuhörer, z. B. bei Problemen)		1,8 %	13,8 %	1,7 %	4,7 %	22,2 %	55,8 %

Im Nachgang an die Nennung der zukünftigen Rollenbilder wurden die Befragten gebeten, die einzelnen Rollen in eine Rangfolge zu bringen, die die Bedeutung der Rollen zum Ausdruck bringt. Das Ergebnis ist stellenweise deckungsgleich zu Frage 8, allerdings gibt es auch einige Überraschungen. Die Rollen Berater und Coach weisen nur marginale Unterschiede bezüglich ihrer Wichtigkeit auf. Beide Rollen liegen fast gleichauf, wobei die Beraterrolle eine tendenziell höhere Wichtigkeit erhält als der Coach (50,9 % zu 48,5 %). Den Mitarbeiter fachlich bei Fragestellungen zu unterstützen und beratend zur Seite zu stehen, stellt somit für die Befragten die wichtigste Rolle dar. Die coachende Führungskraft nimmt Platz 2 ein. Überraschend ist, dass die Teilnehmer im Ranking den Verantwortungsträger wieder bedeutender einschätzen, als diese Rolle in Frage 8 benannt wurde. Die Verantwortung für den übertragenen Arbeitsbereich zu übernehmen, ist (und bleibt) somit – trotz Veränderung des Rollenverständnisses – eine wesentliche Funktion der Führungskraft. Die Führungskraft übernimmt zukünftig die als viertwichtigste bewertete Rolle des Netzwerkers. Die Führungskraft nutzt ihr Kontaktnetzwerk, „öffnet Türen“, stellt den Kontakt zwischen Mitarbeitern im Unternehmen und zu Experten her. An fünfter Stelle rangiert der Entscheider. Die Führungskraft bleibt Entscheider, dies jedoch – gemäß der Aussage der Teilnehmer, zu einem deutlich geringeren Anteil.

Überraschend ist dagegen, dass der Zuhörer nun auf dem letzten Platz rangiert. Es stellt sich die Frage, weshalb die Rolle des Zuhörers nun eine derartige Abwertung erfährt. Die Forscherin vermutet, dass die Teilnehmer diese Rolle an das Ende der Rangfolge gestellt haben, weil es sich bei der Funktion des Zuhörers um eine „passive“ Rolle handelt. Der Zuhörer nimmt sich Zeit, um sich z. B. den Problemen des Mitarbeiters zu widmen. Leider fehlt die Handlungsorientierung in der Rolle. Die Rolle des Coaches und Beraters inkludieren beide das Zuhören und gehen dann in eine Handlung über. Der Mehrwert und die Bedeutung der Rolle heben sich dadurch beim Zuhörer auf.



10. Im Zuge der Digitalisierung wird oft behauptet, eine Führungskraft fungiere zunehmend als Coach und Begleiter des Mitarbeiters. Was bedeutet Coach für Sie? Mit welchen Attributen verbinden Sie die Rolle des Coaches?

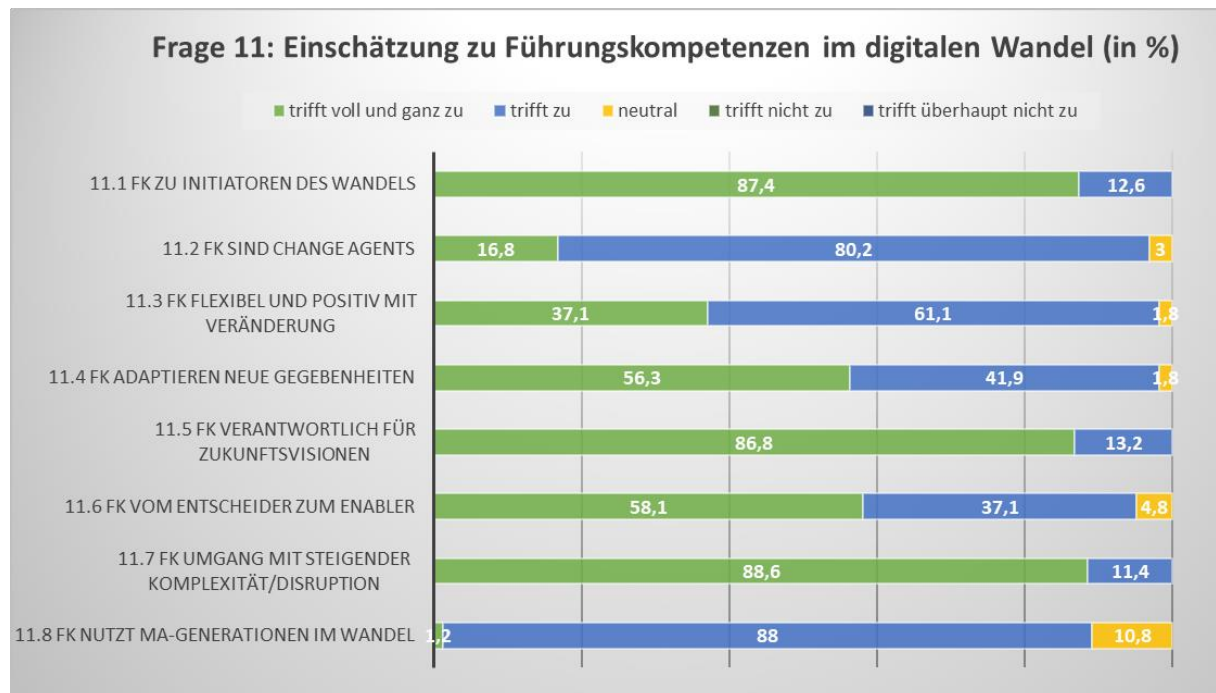
N	Attribute eines Coaches
143	Ein Coach ist lösungs-, prozess- und bedürfnisorientiert.
94	Ein Coach bezieht Position und gibt Feedback.
101	Ein Coach ergreift Partei für die Person/Mitarbeiter.
53	Ein Coach bereitet Entscheidung mit vor.
0	Ein Coach arbeitet ziel- und ergebnisorientiert.
103	Ein Coach benennt und beseitigt Schwächen/Fehler, gemeinsam mit dem Mitarbeiter.
164	Ein Coach arbeitet auf Basis der Freiwilligkeit.
167	Ein Coach benötigt ein Vertrauensverhältnis zum Mitarbeiter.

Im Rahmen der Untersuchung wurde der Begriff des Coaches von den Teilnehmern verwendet, um zum Ausdruck zu bringen, dass die Führungskraft mehr mitarbeiterbegleitende Funktionen übernimmt. Um ein für die Forschung relevantes und einheitliches Verständnis von einem Coach zu erhalten, wurden die Teilnehmer gebeten, die für sie relevanten und zutreffenden Attribute auszuwählen. Bei dieser Frage konnten ebenfalls mehrere Eigenschaften/Merkmale ausgewählt werden. Fünf Attribute werden mehr als hundertmal ausgewählt. Diese kennzeichnen somit das Wesen eines Coaches.

Deutlich stehen hervor, dass ein Coach auf Basis der Freiwilligkeit arbeitet und für die Zusammenarbeit ein Vertrauensverhältnis zum Mitarbeiter pflegen muss. Weiterhin arbeitet ein Coach lösungs-, prozess- und bedürfnisorientiert. Festgestellte Schwächen bzw. Fehler werden vom Coach benannt und gemeinsam mit dem Mitarbeiter beseitigt. Schließlich steht ein Coach dafür, stets Partei für den Mitarbeiter/die Person zu ergreifen.

Das Attribut „ein Coach arbeitet ziel- und ergebnisorientiert“ wurde von keinem Teilnehmer ausgewählt. Dies ist auch völlig korrekt, da es sich dabei um eine Falschaussage handelt. Ein Coach arbeitet nicht ergebnisorientiert, dies ist die Aufgabe einer Führungskraft.

11. Wie schätzen Sie die folgenden Führungskompetenzen im Hinblick auf den digitalen Veränderungsprozess ein?

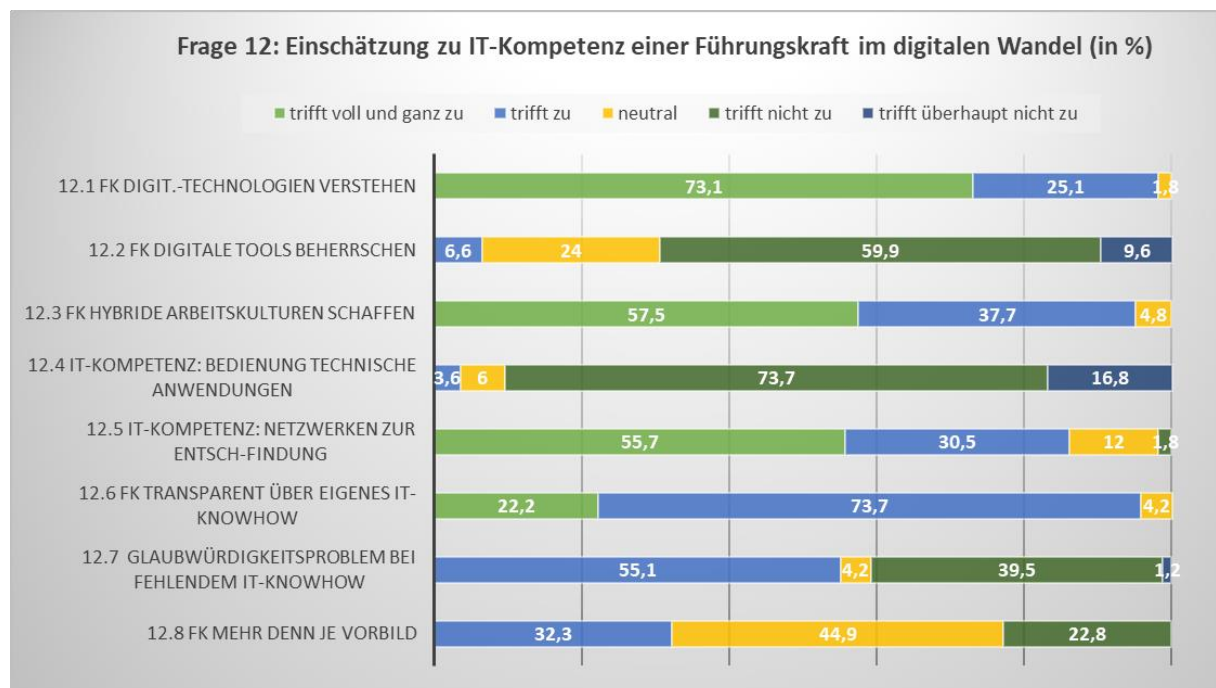


		MW	MW Weiblich	MW Männlich	Pearson's Korrelation Alter & Item	Pearson's Korrelation Position & Item
11.1	Digitalisierung macht Führungskräfte verstärkt zu Initiatoren der Veränderung im eigenen Verantwortungsbereich	3,87	3,96	3,82	0,09	0,13
11.2.	Führungskräfte sind die eigentlichen Betreiber des Wandels (sog. Change Agent) im Unternehmen	3,14	3,23	3,08	0,13	-0,03
11.3	Führungskräfte müssen mit den Veränderungen, verursacht durch die Digitalisierung, flexibel und positiv umgehen.	3,35	3,46	3,28	-0,06	-0,18
11.4	Führungskräfte müssen die neuen Gegebenheiten der Digitalisierung auf den eigenen Verantwortungsbereich adaptieren können	3,54	3,48	3,59	-0,15	-0,03
11.5	Führungskräfte sind dafür verantwortlich, eine attraktive Zukunftsvision für den eigenen Verantwortungsbereich zu entwickeln	3,87	3,94	3,82	0,08	0,05
11.6	Führungskräfte verändern sich in Zeiten der Digitalisierung vom Entscheider zum "Enabler"	3,53	3,54	3,53	0,18	0,35
11.7	Führungskräfte müssen im digitalen Zeitalter mit steigender Komplexität und disruptiven Wandel umgehen können	3,89	3,92	3,86	-0,04	0,21
11.8	Führungskräfte machen sich im digitalen Wandel verstärkt die unterschiedlichen Mitarbeitergenerationen zunutze und setzen diese entsprechend ihrer Sozialisation im Team ein.	2,90	2,83	2,95	0,06	0,18

Nachdem durch die Literaturanalyse und den Workshop neue Führungskompetenzen erarbeitet wurden, sollten diese im Rahmen der Befragung einer breiteren Überprüfung unterzogen werden. Folglich wurden die Teilnehmer gebeten, Stellung zu den Aussagen zu nehmen.

Bei Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass die Aussagen durchweg eine (sehr) positive Resonanz erfahren. Das bedeutet, alle genannten Führungskompetenzen und Rollenbilder werden von der Praxis bestätigt.

## 12. Wie schätzen Sie die notwendigen IT-Kompetenzen einer Führungskraft im digitalen Zeitalter ein?



		MW	MW Weiblich	MW Männlich	Pearson's Korrelation Alter & Item	Pearson's Korrelation Position & Item
12.1	Führungskräfte müssen die technologischen Möglichkeiten der Digitalisierung verstehen	3,71	3,58	3,79	0,13	0,25
12.2.	Führungskräfte sind IT-kompetent, wenn diese die digitalen Tools, wie z. B. Social Software beherrschen	1,28	1,08	1,40	0,0	-0,13
12.3	Führungskräfte müssen hybride Arbeitskulturen schaffen, die die Online und die Offline-Welten miteinander verbinden	3,53	3,52	3,53	0,14	0,18
12.4	Die IT-Kompetenz einer Führungskraft drückt sich in der Anwendung und Bedienung der technischen Werkzeuge aus	0,96	0,8	1,07	-0,04	-0,2
12.5	Die IT-Kompetenz einer Führungskraft liegt vor, wenn diese ihre Kontaktnetzwerke nutzen, um IT-Experten und Mitarbeiter zur Entscheidungsfindung zusammen zu bringen	3,40	3,35	3,43	0,17	0,26

		MW	MW Weiblich	MW Männlich	Pearson's Korrelation Alter & Item	Pearson's Korrelation Position & Item
12.6	Führungskräfte sind gegenüber den Mitarbeitern transparent darin, was sie selbst im Hinblick auf IT und Digitalisierung wissen und können bzw. beherrschen	3,18	3,28	3,12	-0,36	-0,19
12.7	Fehlendes technisches Know-how bei einer Führungskraft führt zu einem Glaubwürdigkeitsproblem bei den Mitarbeitern	2,13	2,23	2,07	0,51	0,21
12.8	In Zeiten der Digitalisierung sind Führungskräfte mehr denn je Vorbilder für ihre Mitarbeiter	2,10	2,12	2,08	0,10	-0,07

In der ersten empirischen Forschung, dem Workshop, wird über die Notwendigkeit diskutiert, ob Führungskräfte im digitalen Zeitalter über eine IT-Kompetenz verfügen müssen. Diese Debatte wird im Rahmen der Befragung aufgegriffen, mit dem Ziel ein finales Meinungsbild zum Sachverhalt zu erhalten. Den Befragten wurden verschiedene Aussagen vorgelegt, zu denen diese Stellung nehmen müssen. Demnach ging es um die Abwägung, ob eine IT-Kompetenz durch das Verstehen oder durch das Anwenden charakterisiert wird. Muss eine Führungskraft die Werkzeuge und IT-Tools selbst bedienen können, um sich IT-kompetent nennen zu können?

Die befragten Führungskräfte sind sehr deutlich in ihrem Resümee: 95 % der befragten Führungskräfte sprechen sich dafür aus, die Digitalisierungstechnologien, wie z. B. künstliche Intelligenz, verstehen zu müssen. Beim Beherrschen der digitalen IT-Tools nehmen die Teilnehmer eine ablehnende Position ein: Digitale Tools müssen nicht beherrscht werden. Ebenso sprechen sich 80 % dagegen aus, dass sich eine IT-Kompetenz durch die Bedienung von technischen Applikationen manifestiert.

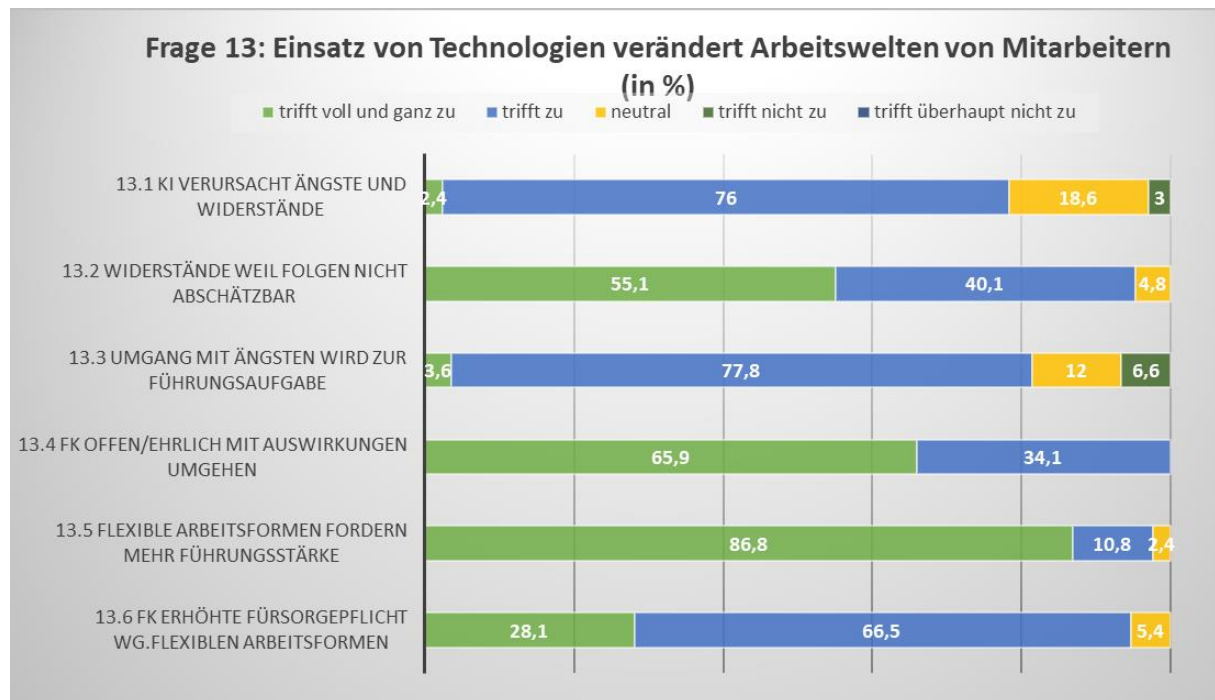
Stattdessen geht es für 95 % der Teilnehmer darum, hybride Arbeitskulturen zu schaffen, die die Online- und die Offline-Welten miteinander verbinden.

Unter einer IT-Kompetenz wird demnach auch verstanden, dass Führungskräfte ihre Kontaktnetzwerke nutzen, um IT-Experten und Mitarbeiter zur Entscheidungsfindung zusammenzubringen. Diese Meinung teilen 86 %.

Der Frage, was IT-Kompetenz bewirkt bzw. nicht bewirkt, widmen sich die drei letzten Aussage-Items unter Frage 12. 96 % der teilnehmenden Führungskräfte halten es für (sehr) wichtig, sehr deutlich gegenüber den Mitarbeitern darin zu sein, wie es um das eigene IT-Know-how bestellt ist. Andernfalls käme es nach Meinung von 55 % zu einem Glaubwürdigkeitsproblem. Knapp 40 % sind dagegen der Auffassung, fehlendes IT-Know-how schade nicht dem Ansehen der Führungskraft. Ein ähnlich uneindeutiges Meinungsbild ergibt sich bei 12.8, wenn es um die Frage geht, ob eine Führungskraft in Zeiten des digitalen Wandels mehr denn je zum Vorbild wird. Hier beziehen 45 % der Befragten eine indifferente Position. 32 % bejahen dagegen die Aussage und vermuten, dass sie stärker als Vorbild dienen.

Als Resümee kann aus der Abbildung geschlossen werden, dass von IT-Kompetenz gesprochen werden kann, wenn es um das Verstehen der Technologie und Werkzeuge geht. Ferner geht es um die Bereitstellung und Ermöglichung von Know-how über ein funktionierendes Kontaktnetzwerk.

13. Der Einsatz von Technologien im Unternehmen, wie z. B. durch internetbasierte Kollaborationsplattformen, künstlicher Intelligenz und Virtual Reality, verändert Arbeitswelten und Arbeitsfelder von Mitarbeitern.



		MW	MW Weiblich	MW Männlich	Pearson's Korrelation Alter & Item	Pearson's Korrelation Position & Item
13.1	Digitalisierungstechnologien, wie Künstliche Intelligenz verursachen bei Mitarbeitern große Ängste und Widerstände	2,78	2,85	2,74	0,49	0,23
13.2.	Widerstände bei Mitarbeitern entstehen, weil diese die Auswirkungen der Technologien auf den eigenen Arbeitsplatz nicht abschätzen können	3,50	3,51	3,5	0,39	0,29
13.3	Der Umgang mit den Ängsten und Sorgen rund um die Digitalisierung nimmt in der Beziehungspflege zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter einen größeren Raum ein	2,78	2,91	2,71	0,13	0,10
13.4	Führungskräfte müssen offen und ehrlich mit den Veränderungen und deren Auswirkungen umgehen	3,66	3,66	3,66	0,02	-0,03
13.5	Flexible Arbeitsformen fordern von Vorgesetzten eine große Führungsstärke	3,84	3,94	3,78	0,47	0,30
13.6	Führungskräfte haben eine erhöhte Fürsorgepflicht, dass Mitarbeiter durch die Flexibilisierung der Arbeit	3,23	3,28	3,20	-0,09	-0,06

Mit Einzug der Digitalisierungstechnologien in die Unternehmen und Prozesse, stellt sich die Frage, ob es zu Veränderungen in den Arbeitswelten bei den Mitarbeitern kommt.

Die Ergebnisse offenbaren ein deutliches Bild: Für annähernd 80 % der Führungskräfte verursacht künstliche Intelligenz große Ängste und Widerstände bei den Mitarbeitern. Dies liegt

für 95 % daran, dass die Folgen der Digitalisierung (z. B. bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz) nicht abschätzbar sind. In der Konsequenz erwarten 80 % der Teilnehmer, dass der Umgang mit diesen Ängsten und Sorgen einen größeren Anteil an der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung ausmacht als dies noch vor der Digitalisierung der Fall war.

Im Einklang mit 12.6 wird auch in 13.4. von 100 % der Befragten gefordert, sehr offen zu sein, welche Auswirkungen die Digitalisierung mit sich bringt.

Gleichzeitig sind sich die befragten Führungskräfte darüber einig (97 %), dass die durch die Digitalisierung hervorgebrachte Flexibilität von den leitenden Angestellten eine große Führungsstärke fordert. Diese müssen trotz aller Freiheiten, die flexible Arbeitsmodelle mitbringen, korrigierend eingreifen sofern dies notwendig ist. Dies kann dann der Fall sein, wenn Mitarbeitern z. B. nicht die notwendige Mindestarbeitszeit erbringen. Ferner ist es 95 % der Befragten bewusst, dass diese eine erhöhte Fürsorgepflicht übernehmen und sicherstellen müssen, dass die Mitarbeiter nicht über ihre Verhältnisse arbeiten. Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen Arbeitgebern, die Arbeit mit dem Privatleben zu vereinbaren. Die Gefahr der Entgrenzung der Arbeit besteht und ist von den Führungskräften zu überwachen.

**14. Wie sehr sind Sie als Führungskraft heute der fachliche Experte für Ihren Verantwortungsbereich?**



Weiblich: 6,74

Männlich: 7,07

Nach Einschätzung der teilnehmenden Führungskräfte bewerten diese ihre fachliche Expertise mit einem Mittelwert/Durchschnittswert von 6,94. Bei Betrachtung der Ergebnisse nach Geschlecht werten männliche Teilnehmer ihre fachliche Expertise noch etwas höher (7,07).

**15. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung, wie sehr sind Sie als Führungskraft in Zukunft der fachliche Experte für Ihren Verantwortungsbereich?**



Weiblich: 4,09

Männlich: 4,57

Die Einschätzung, wie sich die fachliche Expertise in Zukunft verändert, macht deutlich, dass diese abnehmen bzw. zurückgehen wird. Demnach wird diese zukünftig mit 4,38 (Mittelwert) bewertet. Auch hierbei schätzen die männlichen Führungskräfte ihre Expertise marginal höher ein (4,57).



Als Resümee aus beiden Fragen ist damit ein deutlicher Trend sichtbar. Wie bereits die bisherige Befragung zeigen konnte, nimmt die Bedeutung und Relevanz der fachlichen Expertise bei Führungskräften ab. Dieses Ergebnis kann durch diese beiden Fragen bestätigt werden.

Weiterhin stützen diese Resultate die Erkenntnis, dass es zu einer Verlagerung der Führungsrolle kommt.

#### 16. Welches Geschlecht haben Sie?

	N	in %
männlich	102	61,1
weiblich	65	38,9

Von den 167 Teilnehmern sind 102 männliche Führungskräfte und 65 weibliche Vorgesetzte, die an der Befragung teilnehmen.

## 17. Wie alt sind Sie?

Altersklasse	N	in %
< 20	-	
20 - 0	-	
31 - 40	23	13,8
41 - 50	71	42,5
51 - 60	67	40,1
61 - 70	5	3,0
71 - 80	1	0,6

Im Hinblick auf die Alterszusammensetzung der Befragten sticht hervor, dass ca. 83 % der Führungskräfte zwischen 41 und 60 Jahre alt sind. Dies ist im Hinblick auf die Einschätzungen zu den Implikationen der Digitalisierung auf die Führung als positiv zu erachten, denn die befragten Teilnehmer bringen eine entsprechende Lebens- und Berufserfahrung mit.

## 18. Wie viele Mitarbeiter/innen hat Ihr Unternehmen insgesamt?

Mitarbeiteranzahl	N	in %
1-25	4	2,4
26-50	26	15,6
51-100	51	30,5
101-150	48	28,7
151-200	29	17,4
201-250	8	4,8
251-350	1	0,6
mehr als 350 Mitarbeiter	-	-

Um einen Einblick darüber zu erhalten, welche Größe die Unternehmen haben, bei denen die befragten Führungskräfte beschäftigt sind, werden die Teilnehmer gebeten, eine entsprechende Auskunft zu geben. Die Ergebnisse sind normalverteilt und zeigen, dass auch hier zwei Unternehmensgrößen verstärkt vertreten sind: 30,5 % der Unternehmen beschäftigen 51-100 Mitarbeiter und 28,7 % sind bei Unternehmen angestellt, die 101 bis 150 Mitarbeiter haben. Die Größe des Unternehmens ist insofern relevant, weil davon auszugehen ist, dass mit steigender Unternehmensgröße die Organisationsstrukturen und -abläufe stärker etabliert sind. Die Auswirkungen der Digitalisierung sind bei diesen Unternehmensgrößen stärker zu spüren als bei kleinen Organisationen.



19. Auf welcher Position arbeiten Sie? Bitte geben Sie Ihre höchste Position an, die Sie aktuell haben.

Führungsposition	N	in %
Teamleiter	15	9
Abteilungsleiter	23	13,8
Bereichsleiter	61	36,5
Geschäftsführer	67	40,1
Vorstand	1	0,6
Sonstiges	0	-

Bei der Frage, welche Position die befragten Führungskräfte in ihrem Unternehmen einnehmen, offenbart sich ein deutliches Bild: 40 % der Befragten sind Geschäftsführer und 36,5 % sind als Bereichsleiter eingesetzt. Die erste und zweite Führungsebene sind somit am stärksten vertreten, was insbesondere für die Aussagen und Erwartungen zur Digitalisierung in Unternehmen von besonderem Wert ist.

20. Wie viele Jahre sind Sie schon als Führungskraft tätig?

Führungserfahrung in Jahren	N	in %
1 - 5	-	-
6 - 10	4	2,4
11 - 15	51	30,5
16 - 20	78	46,7
21 - 25	33	19,8
> 25	1	0,6

Die Teilnehmer der Befragung weisen einen hohen Erfahrungsschatz als Führungskraft aus. Mehr als 67 % der Befragten besitzen Führungserfahrung von 16 und mehr Jahren. Es gibt keine Teilnehmer, die weniger als sechs Jahre Führungserfahrung aufweisen. Diese Ergebnisse sind im Hinblick auf die Wertigkeit der Einschätzungen und Meinungen von großer Bedeutung.

Anhang 15: Führungskompetenzprofil 3 (FKP | Version 3)

Die Führungskompetenzen in der Version 3 integrieren die Anpassungen, die aufgrund der empirischen Ergebnisse der Befragung vorgenommen wurden. Hervorgehoben werden die Erweiterungen mit der Kennzeichnung NEU (BEF)

Führungskompetenz 1: Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation	Führungskompetenz 2: Mitarbeiterentwicklung und individuelle Förderung
Führungskräfte ...	Führungskräfte ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordinieren die Aufgaben und Projekte von Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fühlen sich in die Situation des Mitarbeiters ein und reflektieren das Verhalten der Mitarbeiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• delegieren Aufgaben und Verantwortung auf die Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennen die unterschiedlichen Arbeitsstile, Stärken und Entwicklungspotentiale von Mitarbeitern</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• erarbeiten gemeinsam mit dem Mitarbeiter anspruchsvolle, realistische Ziele (gemäß SMART)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern den Mitarbeiter durch die Delegation von Aufgaben, die die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters unterstützen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geben Mitarbeitern den Freiraum für eine eigene Lösungsfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fördern den Mitarbeiter, sich selbst zu organisieren und sich für die eigene Entwicklung realistische Ziele zu setzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BEF):</b> leisten bei Bedarf Unterstützung bei der Zielerreichung und begleiten als Berater fachlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begleiten den Mitarbeiter bei der persönlichen/individuellen Entwicklung als Coach</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bewerten die Leistung des Mitarbeiters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loben Mitarbeiter und geben Feedback zur Entwicklung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geben Feedback zur Aufgabenstellung und Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schaffen ein ansprechendes Arbeitsklima, das Leistungen fördert</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• führen Mitarbeiter individuell und passen das Führungsverhalten und -stil auf den Mitarbeiter und die Situation an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entwickeln Teamgeist in einer Gruppe, durch die individuelle und kollektive Leistungen gelingen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BEF):</b> übertragen/delegieren Entscheidungsbefugnisse auf Mitarbeiter, die in der Lage sind, Entscheidungen fachlich und angemessen zu treffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzen Impulse bei den Mitarbeitern, neue Lösungswege auszuprobieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fordern vom Mitarbeiter eine stärkere Selbstführung und besprechen nur fertiggestellte/erreichte Ziele sowie die vom Mitarbeiter definierten Meilensteine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen im Team und führen diese Mitarbeiter entsprechend ihrer Sozialisation, setzen Anreize, motivieren und loben entsprechend</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stellen über Führungsmechanismen sicher, dass die Mitarbeiter nicht in die zeitliche und fachliche Überforderung gehen, u. a. verursacht durch die Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schaffen Rahmenbedingungen, damit die Mitarbeiter innerhalb dieser Grenzen selbständig arbeiten und entscheiden können</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprechen Fehlverhalten offen an, wenn Mitarbeiter in die Unterforderung gehen und das System für sich „ausnutzen“</li> </ul>	
Führungskompetenz 3: Vorbildfunktion und Vertrauen aufbauen	Führungskompetenz 4: Führen durch die Veränderung
Führungskräfte ...	Führungskräfte ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bauen individuelle Beziehungen zu Mitarbeitern auf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verstehen Veränderungen als etwas positives und kommunizieren dies auch in ihrer Rolle als Change-Agent</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• können die Mitarbeiter entsprechend ihrer Sozialisation wertschätzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivieren Mitarbeiter, Veränderungen zu akzeptieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pflegen einen respektvollen Umgang mit allen Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• können Veränderungsprozesse anschaulich erklären</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind wertschätzend in ihrem Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schaffen ein Lernklima und -umfeld, so dass Veränderungen verstanden, angenommen und angegangen werden können</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind authentisch in ihrem Verhalten und bringen in der Führung Worte und Taten in Einklang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ergreifen Maßnahmen, um die Veränderungen strukturiert anzugehen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenden die eigenen Werte und Überzeugungen an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• behalten stets den Überblick im Veränderungsprozess</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reflektieren laufend ihr eigenes Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• akzeptieren Unsicherheiten und Risiken, die die Veränderungen mit sich bringen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• übernehmen Verantwortung für ihr Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bauen Widerstände bei Mitarbeitern ab und stärken das Bewusstsein für den Wandel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• intervenieren und appellieren an den Mitarbeiter, dass das Vertrauen beidseitig ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entwickeln eine Veränderungsbotschaft, die die Zielstellung klar formuliert und die Forderung an Mitarbeiter enthält („ohne Alternative“)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• schenken den Mitarbeitern Vertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind transparent darin, was die Veränderungen mit sich bringen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter und halten sich an gemeinsam aufgestellte Rahmenbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nehmen Mitarbeitern die Ängste und Bedenken vor Veränderung/Unsicherheit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BEF):</b> geben den Mitarbeitern Sicherheit und Orientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennen und verstehen, welche Mitarbeiter, wie und warum auf Veränderungen reagieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BEF):</b> sind transparent darin, dass auch sie als Führungskraft von Risiko und Veränderung der Digitalisierung betroffen sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• begleiten die Mitarbeiter bei der Veränderung im operativen Geschäft</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NEU (BEF):</b> sind transparent darin, wenn/dass eigenes fachliches Defizit bezüglich IT/Digitalisierung besteht. Zeigen offen, was sie wissen und was nicht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leiten entsprechende Veränderungsprozesse ein</li> </ul>

Führungskompetenz 5: Innovations- und Volitionskompetenz	Führungskompetenz 6: Adaptionskompetenz (intrapersonale Kompetenz)
Führungskräfte ...	Führungskräfte ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>entwickeln attraktive Zukunftsvisionen für Mitarbeiter, den Bereich und das Geschäftsmodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sind flexibel und agil, neue Situationen und Bedingungen zu erfassen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>erklären und veranschaulichen Zukunftsvisionen und gewinnen Mitarbeiter mit guten Argumenten dafür</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zeigen eine ausgeprägte Offenheit für Veränderungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>etablieren eine Innovationskultur, die von allen (Mitarbeitern) getragen und gestaltet wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>beobachten laufend den Markt, das Umfeld und die Gegebenheiten im Unternehmen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>fördern die Kreativität von Mitarbeitern und geben Mitarbeitern Anregungen zum kreativen und disruptiven Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informieren sich regelmäßig und bilden sich damit ständig weiter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>motivieren Mitarbeiter darin, aktiv Initiative zu ergreifen um neue Vorgehensweisen, Werkzeuge und Prozesse auszuprobieren und Ideen zu entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>erkennen Veränderungen im Markt und im Arbeitsumfeld</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>wertschätzen die eingebrachten Ideen und Vorgehensweisen von Mitarbeitern, unabhängig vom Ergebnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>können die Relevanz einer Veränderung einschätzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>entwickeln gemeinsam mit den Mitarbeitern die Zukunftsvisionen weiter und schaffen gemeinsame Rahmenbedingungen für das tägliche Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analysieren die Implikationen der Veränderungen für den eigenen Bereich</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>bezieht Mitarbeiter aktiv in die Umsetzung der Zukunftsvision mit ein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reflektieren laufend die bisherige Situation im Verantwortungsbereich, um schnell auf neue Anforderungen reagieren zu können</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>wählt entsprechend der Sozialisation unterschiedliche Ansprachen und Argumentationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>adaptieren die Veränderungen (konzeptionell) in den eigenen Bereich</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>nutzen die Ausrichtungen der verschiedenen Generationen im Team für die Umsetzung einer neuen Strategie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wägen die Auswirkungen einer neuen Strategie ab</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (WS/BEF):</b> stellen ihre Kontaktnetzwerke den Mitarbeitern zur Verfügung</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>zeigen Engagement und die notwendige Führungsstärke bei der Umsetzung und kommunizieren diese innerhalb der Organisation</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>integrieren neue technologische Werkzeuge und Tools in die Arbeitsprozesse und den Arbeitsalltag</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>schaffen Rahmenbedingungen für die Werkzeuge und Tools, damit die Mitarbeiter Erfahrungen sammeln können</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>fördern die Bereitschaft bei Mitarbeitern, für Themen Verantwortung zu übernehmen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>führen bestehende Verfahren und Abläufe trotz Innovationsbemühungen fort und vertreten diese</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (BEF):</b> nutzen das eigene Netzwerk im Unternehmen, um die Zukunftsvision/Idee bekannt zu machen und voranzutreiben</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>NEU (BEF):</b> nutzen die Möglichkeiten als Enabler, Experten zusammenzubringen, um Ideen gemeinsam umzusetzen</li> </ul>	

## JOGI NYILATKOZAT

Alulírott **Ute Christine Redeker** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a **Auswirkungen der Digitalisierung auf die Führungskompetenzen in IT-Unternehmen des Mittelstandes** című

### PhD értekezésem

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam *a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.* szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.<sup>11</sup>

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, .....

.....  
doktorjelölt

---

<sup>11</sup> 1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. § (1) A MŰ RÉSZLETÉT – AZ ÁTVEVŐ MŰ JELLEGE ÉS CÉLJA ÁLTAL INDOKOLT TERJEDELEMBEN ÉS AZ EREDETIHEZ HÍVEN – A FORRÁS, VALAMINT AZ OTT MEGJELÖLT SZERZŐ MEGNEVEZÉSÉVEL BÁRKI IDÉZHETI. 36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.