

István Széchenyi Doktoratsschule
der Wirtschafts-und Organisationswissenschaften

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Führungskompetenzen in IT-
Unternehmen des Mittelstandes

Thesenheft zur Dissertation

Ute Christine Redeker

Sopron

2020

Doktoratsschule:

István Széchenyi Doktoratsschule der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften

Thema der Dissertation:

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Führungskompetenzen in IT-Unternehmen des Mittelstandes

Leiterin der Doktoratsschule: Prof. Dr. Edit Éva Kiss DSc

Betreuer der Dissertation: Prof. Em. Dr. Csaba Székely DSc

Gutachter der Dissertation:

.....
Unterschrift Betreuer der Dissertation

1. Problemstellung und Zielsetzung der Forschung

Der Megatrend Digitalisierung veranlasst die Transformationen in allen Unternehmensbereichen und stellt für Unternehmen eine Zäsur dar. Um diesen Veränderungen und Herausforderungen der Transformation gerecht werden zu können, müssen Unternehmen ihre Organisationen an die Bedürfnisse des digitalen Zeitalters ausrichten. Eine gewichtige Rolle in diesem Veränderungsprozess übernehmen die Führungskräfte in den Unternehmen. Sie übernehmen seit jeher Verantwortung für Unternehmensziele, entwickeln Strategien für den eigenen Verantwortungsbereich und führen in ihrer Funktion Mitarbeiter. Wenn Digitalisierung ein wesentlicher Treiber für Unternehmen darstellt und Führungskräfte einen gewichtigen Anteil am Erfolg der digitalen Transformation haben, so ist zu hinterfragen, inwieweit sich die Kompetenzen von Führungskräften verändern. Benötigen Führungskräfte neue Skills oder bleiben die heutigen Führungsaufgaben weiterhin bestehen. 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. Vor dem Hintergrund des ansteigenden Fachkräftemangels (War for Talents), der Entwicklung zu nachfrageorientierten Arbeitsmärkten, als auch durch die zunehmenden gesellschaftlichen Veränderungen und Wertvorstellungen von Arbeitnehmern (Work-Life-Balance), gewinnt dieses Thema an Relevanz. Zeitgemäße Führung sowie moderne und effektive Führungskräfte sind für Unternehmen substanziell und inzwischen wettbewerbsentscheidend. 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 Herausforderungen im Bereich HR von großer Bedeutung. Aus dieser Problemlage resultiert der Bedarf dieses Dissertationsprojekts und daraus 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 der Dissertation. Es wird eine Lösung für Führung im digitalen Zeitalter erarbeitet. Die Forschung soll jedoch nicht theoretisierend wirken, da der Untersuchungskontext im Bereich von mittelständischen Unternehmen angesiedelt ist. Entsprechend ist gemäß der angewendeten Aktionsforschung (vgl. Kapitel 3), die praktische Anwendbarkeit sicherzustellen. Aufgrund der o. g. Problemlage wird folglich das Ziel konkretisiert: Entwicklung einer praxisbezogenen Lösung für die Führung in digitalen Arbeitswelten bei IT-Unternehmen des Mittelstands.

2. Hypothesen

Hypothesen sind ein wichtiger Bestandteil der wissenschaftlichen Untersuchung und damit auch Teil dieser Dissertation. Hypothesen stellen Annahmen dar, die zu Sachverhalten in der Realität aufgestellt werden. Diese Annahmen werden im Zuge der empirischen Forschung überprüft. Wenn die Untersuchungsergebnisse die Annahmen bestätigen, gilt eine Hypothese als verifiziert. Alternativ können die Forschungsergebnisse auch Aufschluss dazu geben, dass Thesen falsche Annahmen umfassen und gelten dann als falsifiziert bzw. widerlegt.

Aus der Zielsetzung und auf Basis der Literaturanalyse ergeben sich die folgenden Hypothesen für diese Forschung:

- 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 Digitalisierung führt zu einer Modifikation der Führungsrolle.
- Hypothese 4 Die Führungskraft wird vermehrt/verstärkt zu einem Coach für die eigenen Mitarbeiter.

3. Forschungsmethodik und Forschungsprozess

Bei dieser Dissertation wird die Aktionsforschung angewendet. Die Forschungsmethode der Aktionsforschung beinhaltet die Idee, durch die stärkere Verzahnung von Praxis und Wissenschaft, praxisorientierte Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln. Dabei gibt der Forscher zwar vorübergehend die Distanz zum Forschungsgegenstand auf, allerdings um in den aktiven Austausch mit der sozialen Gruppe zu gehen und gemeinsam eine Lösung für eine Problemstellung zu erarbeiten. Konträr zur klassischen Forschung bezieht der Forscher die Praxis sowohl in die Zieldefinition als auch in die Auswertung und Feststellung der Erkenntnisse mit ein. Dadurch soll ein noch höherer praktischer Mehrwert bei der Lösung erzielt werden. Im Zuge dieser Dissertation wird diese Forschungsstrategie angewendet, weil das Forschungsprojekt die folgenden Charakterisierungen aufweist: So handelt es sich bei der zuvor geschilderten Problemlage um ein Problem (aus) der Praxis. Die Forscherin hat ein Kooperationsunternehmen gewinnen können, welches die Problemlage definiert hat. Das Kooperationsunternehmen ist ein IT-Dienstleister 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.

Als zertifizierter Microsoft-Partner vertreibt das kooperierende Unternehmen die ERP-Lösung namens Microsoft Dynamics NAV (heutiger Produktname: Business Central) und adressiert damit Kunden des Mittelstands. In diesem Umfeld berät der IT-Dienstleister kleine und mittlere Unternehmen (kurz: KMU). Die Beratung bezieht sich bislang vorrangig auf den technischen Bereich im Umfeld der Microsoft-Produkte. Das Kooperationsunternehmen hat in den ERP-Projekten festgestellt, dass die Kunden verstärkten Informationsbedarf im Bereich Digitalisierung und digitale Transformation haben. Kunden fordern dabei auch die die Beratung zur Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen ein. Dabei wird der IT-Dienstleister 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 Problemsituation 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. Die 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.

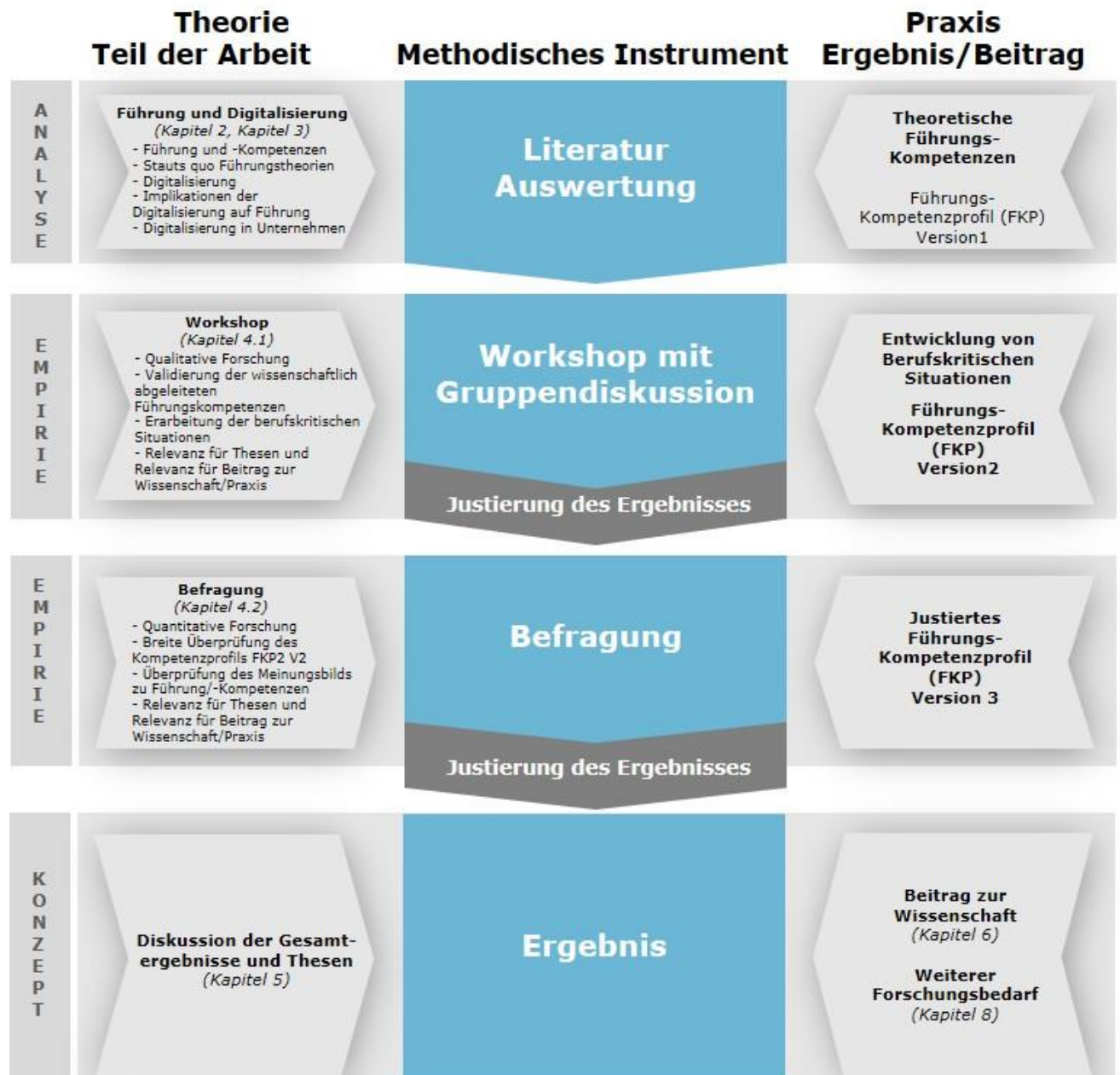
Die Forschung dieser Dissertation folgt einem strukturiert aufgesetzten Untersuchungsprozess, wobei als Forschungsquellen sowohl Sekundär- als auch Primärforschung angewendet wird. Zunächst wird damit begonnen, die Grundlagen aus der vorhandenen und verfügbaren Sekundärliteratur zusammenzutragen. Auf Basis der Literaturanalyse wird von der Forscherin ein theoretisches bzw. wissenschaftliches Lösungskonzept zur Problemlage erarbeitet. Dabei handelt es sich um die Zusammenstellung von wissenschaftlich begründeten Kompetenzen für Führungskräfte. Durch die Hinzunahme der wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Digitalisierung und der damit verbundenen Transformation, wird das bisherige Lösungskonzept justiert und zu einem erweiterten wissenschaftlichen Kompetenzprofil für Führungskräfte in digitalen Arbeitswelten weiterentwickelt. Das daraus wissenschaftlich erstellte Kompetenzprofil für Führungskräfte stellt einerseits das Endergebnis des Desk Research dar. Die zuvor aufgestellten Forschungshypothesen werden in diesen Forschungsschritt ebenfalls reflektiert. Andererseits dient das Führungskompetenzmodell als Basis für die empirischen Untersuchungen im weiteren Forschungsprozess.

Um ein für die Wissenschaft und die Praxis wertvolles Ergebnis zu erzeugen, wählt die Forscherin für diese Dissertationsuntersuchung eine zweistufige empirische Forschung. Dadurch, dass das Forschungsprojekt auf zwei methodische Pfeiler gestellt wird und aufgrund der Kombination von verschiedenen Verfahren (qualitative und quantitative Forschung) können vielschichtige und qualitativ hochwertige Erkenntnisse gewonnen werden. So beginnt die erste empirische Forschung mit einer qualitativen Untersuchung, in Form eines Workshops mit Gruppendiskussion. Dieser schließt sich eine Online-Umfrage als quantitative Forschung an. Die zwei sequenziell aufeinander abgestimmten empirischen Forschungen leisten wichtige Beiträge für die aufgestellten Hypothesen. Die Motivation und inhaltliche Begründung für diesen kombinierten Forschungsansatz wird wie folgt begründet: Die Literaturanalyse verdeutlicht, dass (Führungs-)Kompetenzen nicht messbar sind. Das Vorhandensein einer Führungskompetenz kann nur anhand von Verhaltensweisen einer Person 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 (kurz: BKS) erfolgreich zu sein. Kompetenzprofile erfüllen nur dann ihren Zweck, wenn diese neben der Nennung der Kompetenz auch die notwendigen Verhaltensanker enthalten. Im bisherigen Forschungsprozess sind die Führungskompetenzen auf Basis der Sekundärliteratur aufgestellt. Additiv werden diese um die durch die digitale Transformation erweiterten Kompetenzen ergänzt. Damit die aufgestellten Führungskompetenzen validiert werden können, ist ein „Matchings“ bzw. Abgleich mit echten und realitätsnahen berufskritischen Führungssituationen vorzunehmen. Die kritischen Berufssituationen sind im Diskurs (eine Anforderung der Aktionsforschung) zu ermitteln. Folglich dient der Workshop mit Praxisvertretern zur Erarbeitung dieser relevanten berufskritischen Situationen (BKS) für Führungskräfte im digitalen Wandel. Die berufskritischen Situationen sind nicht über eine quantitative Forschung ermittelbar. Ein offener Dialog und Austausch ist notwendig, um die BKS zusammenzutragen. Das Resultat des Workshops umfasst eine kooperative Sammlung von BKS und Daten unter den Teilnehmern. Des Weiteren ist eine Gruppendiskussion zum Thema digitale Führung in den Workshop integriert, so dass es zu einem gemeinsamen Wissensstand unter den Teilnehmern kommt. Ein weiterer Bestandteil des Workshops ist, entsprechend der Aktionsforschung, die Reflexion und Interpretation der bisherigen Forschungsergebnisse mit der gesamten Gruppe. Dies hat zum Ziel, das Kompetenzprofil und die Erkenntnislage zu validieren und zu justieren. Die Forscherin verarbeitet die aus dieser empirischen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse und integriert diese in das entwickelte Führungskompetenzprofil als auch in Erkenntnislage zu den aufgestellten Hypothesen.

Die zweite Primärforschung greift das Forschungsergebnis der ersten Empirie auf und überprüft diesen Forschungsstand mittels einer Online-Befragung mit einem standardisierten Fragebogen als quantitative Untersuchung. 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 das aufgestellte Führungskompetenzprofil und werden mit eingearbeitet. Die Befragung richtet sich bewusst an Führungskräfte der mittelständischen IT-Branche, da insbesondere diese Branche 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. 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. Weiterhin erfolgt mit jeder Primärforschung die Reflexion der Beiträge zu den aufgestellten Forschungshypothesen. Die folgende Abbildung veranschaulicht das methodische sowie inhaltliche Konzept der Dissertation.



4. Forschungsergebnisse und Beantwortung der Hypothesen

Die im Zuge der Dissertation durchgeführten Forschungen dienten dazu, das Untersuchungsobjekt Führung unter dem Einfluss der Digitalisierung genauer zu erforschen. Stets mit dem Ziel, die zu Anfang des Forschungsprojekts aufgestellten Forschungsfragen zu beantworten und die definierten Hypothesen zu beantworten.

Der durchgeführte Workshop als auch die Online-Befragung unter Führungskräften liefern sehr wertvolle Ergebnisse für diese Dissertation. Die Praxisvertreter bestätigen die Vermutung, dass sich die Führungskompetenzen von leitenden Angestellten ändern. Die Debatten fördern Aufgaben- und Tätigkeitsfelder von Führungskräften zutage, die in Zeiten der Digitalisierung und der digitalen Transformation benötigt werden. Die empirischen Forschungen haben bewiesen, 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 verblassen 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. Je nach Führungssituation und Mitarbeiter hat der Vorgesetzte die richtige Führungsnuance zu wählen. Dies alles erfolgt vor dem Hintergrund, Mitarbeiter zu selbstorganisierten Mitarbeitern zu entwickeln. 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. Mit der veränderten Rollenausgestaltung sowie den sich daraus ergebenden Aufgabenfeldern einer Führungskraft in Zeiten der Digitalisierung, benötigen Vorgesetzte zukünftig auch entsprechende Führungskompetenzen. Nur damit können Führungskräfte ihrer Führungsaufgabe im digitalen Zeitalter gerecht werden.

Ziel der Dissertation war, eine praktische Lösung für den IT-Mittelstand zu erarbeiten. Aus dem Grund sind im Gleichklang mit der Forschungsstrategie die relevanten Führungskompetenzen zunächst theoretisch ermittelt und mit Hilfe der empirischen Erhebungen geprüft und weiterentwickelt worden. Das über diese Forschungsschritte generierte und umfangreiche Führungskompetenzprofil für den IT-Mittelstand umfasst das folgende Set an Führungskompetenzen (siehe nachfolgende Abbildung). Zu jeder Führungskompetenz sind weiterhin die

relevanten Verhaltensanker – zur Feststellung und Messung einer Kompetenz - ermittelt und in das Profil integriert worden.

Führungskompetenz 1: Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation	Führungskompetenz 2: Mitarbeiterentwicklung und individuelle Förderung	Führungskompetenz 3: Vorbildfunktion und Vertrauen aufbauen
Führungskompetenz 4: Führen durch die Veränderung	Führungskompetenz 5: Innovations- und Volitionskompetenz	Führungskompetenz 6: Adaptionskompetenz

Auf die Darstellung des gesamten Führungskompetenzprofils wird aus Kapazitätsgründen an dieser Stelle verzichtet. An dieser Stelle sei auf die Dissertation verwiesen.

Über die gesamte Dissertationsforschung ist ferner gelungen, die aufgestellten Forschungshypothesen zu beantworten. Die im Zuge der Hypothesen-Diskussion widergegebenen Argumente repräsentieren die wissenschaftlichen und empirischen erhobenen Ergebnisse der Dissertation.

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. Die Literaturanalyse hat bewiesen, dass 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 wie der fachliterarische Teil der Dissertation zeigt. 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 tref-

fen. 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 weiterhin 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 in der heutigen Führungspraxis eine Einbeziehung des Mitarbeiters in die Entscheidungsfindung stattfindet. Lediglich 39 % der befragten Führungskräfte geben an, als Führungskraft die Entscheidungen zu treffen. 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 drosselt dies das Tempo und die Geschwindigkeit, mit der im digitalen Zeitalter Entscheidungen getroffen werden müssten. Dies 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. Die Online-Untersuchung 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 (Befragungsergebnis der Online-Umfrage). 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. Bei Betrachtung der etymologischen Begriffsperspektive wird schnell deutlich: 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 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. Veränderungen werden nachhaltig und fortwährend auf alle Akteure einwirken. In Unternehmen wirkt die Digitalisierung insbesondere auf Führungskräfte ein. Im Zuge der Online-Befragung bestätigen die 167 teilnehmenden Führungskräfte, dass die Digitalisierung einen Veränderungsprozess darstellt. Im Workshop ist 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 und sehen sich eindeutig als Initiatoren der Veränderungen. Verantwortlich für den Wandel im Unternehmen, verstehen sich die online-befragten Führungskräfte selbst als Betreiber der Veränderung, als sogenannte Change-Agents. Es gibt auch Kontrapunkte, die bei der Debatte unbedingt heranzuziehen sind. So spielt im Zuge eines jeden Wandels in Unternehmen die Einstellung bzw. Haltung von Mitarbeitern zur Veränderung eine beachtliche Rolle. In jedem Unternehmen kann unterstellt werden, dass sowohl Mitarbeiter existieren, die dem Wandel positiv gegenüberstehen als auch solche, die den Wandel ablehnen. Wenn die Haltung zur Veränderung nicht positiv gestimmt ist, kann ein Wandel nicht erzwungen werden. In dem Fall greifen dann 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 einfordern. Von Mitarbeitern kann das nicht erwartet werden. 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 Veränderungen indifferent oder nicht offen gegenüberstehen. Dies manifestiert sich in den ablehnenden oder neutralen Meinungen zu Aussagen zum Change durch Digitalisierung. 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, ggf. direkt die Geschäftsführung). Ferner ist davon auszugehen, dass stets ein gewisser Prozentsatz von Mitarbeitern die Veränderung nicht mit durchläuft. Aus (gesamt)wirtschaftlicher Sicht ist Geschäftsleitungen allerdings davon abzuraten, diese Führungskräfte 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 somit weiterhin einsetzbar. Für andere Branchen, die außerhalb des IT-Kontextes angesiedelt sind als auch in Abhängigkeit vom jeweiligen Geschäftsmodell, kann allerdings das Resultat sein, sich konsequent von den nicht veränderungswilligen Führungskräften zu trennen. Dies sollte erfolgen, 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.

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 kontrollen. Die Führungsforschung bestätigt die Entwicklung der Führungsrolle mit neuen Ansätzen zur Mitarbeiterführung. Eine Führungskraft entwickle sich z. B. entsprechend des transformationalen Ansatzes demnach 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 stark an Bedeutung verliert. Weiterhin verschieben sich die Aufgabenbereiche einer Führungskraft im Hinblick auf die Entscheidungs- und Kontrollfunktion. Wie bereits in These 2 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. 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 % der 167 Führungskräfte 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 veranschaulichen die Erkenntnis, dass eine Transformation der Führungsrolle in Bezug auf Kontrollaufgaben bereits in der Praxis eingesetzt 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 bzw. 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, 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 belegt, 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 die Mitarbeiter zur Selbstorganisation hin entwickeln müssen. Diese Entwicklungsaufgabe des Mitarbeiters wird im Workshop von den Beteiligten als Coaching bezeichnet. Die Online-Befragung wird bestätigt, dass für die Transformation der Führungskraft zum Coach, vermehrt prozessbezogen und beratend geführt wird. Dies korrespondiert im positiven Sinne mit der Rolle eines Coaches. Gegensätzlich dazu steht der kontrollierende Aufgabenbereich einer Führungskraft. Trotz der verstärkten Prozessorientierung muss eine Führungskraft nach wie vor kontrollieren und ggf. steuernd eingreifen muss. Dies steht völlig konträr zum Coach-Dasein. Auf Basis dieser Vor- und Nachteile, zieht die Forscherin in der Dissertation 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 dazu 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 Online-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 sollen zwei Beispiele angeführt werden: 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.

5. Neue, neuartige und wissenschaftliche Ergebnisse

Im Zentrum der Dissertation stand die Ermittlung der erforderlichen Führungskompetenzen von Führungskräften im digitalen Zeitalter. Aufgrund der Aktionsforschung und der damit verbundenen Praxisforschung, wurde die Problemlage des Kooperationsunternehmens – einem mittelständischen IT-Dienstleister – als Anlass genommen. Mit Hilfe der strukturierten Aufarbeitung der relevanten Fachliteratur als auch mit Durchführung der empirischen Praxisforschungen (im Kontext von IT-Unternehmen im Mittelstand) ist der Forscherin gelungen, folgende Neuerungen und Beiträge zur Wissenschaft sowie zur Praxis zu liefern:

- Ein theoretisches/generisches Kompetenzprofil für Führungskräfte in digitalen Arbeitswelten. Dieses Profil ist auf Basis der bestehenden wissenschaftlichen Führungsforschung unter Berücksichtigung der Digitalisierung aufgesetzt worden.
- Durch die Berücksichtigung der Praxisanforderung und unter Anwendung der Aktionsforschung wurde die praktische Perspektive auf Führung, -kompetenzen unter dem Einfluss der Digitalisierung hinzugenommen und weiterentwickelt, so dass ein praktisches Kompetenzprofil 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 Kompetenzen 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 dem entwickelten Kompetenzprofil ist die Grundlage für eine systematische Personalentwicklung in Unternehmen geschaffen worden. Mit der Umsetzung einer kompetenzbasierten Personalentwicklung dient es Unternehmen dabei, mit den digitalen Führungskräften, den digitalen Wandel voranzutreiben. Weiterhin stellt es

eine Lösung für den War for Talents dar. Unternehmen profitieren von dieser Entwicklung, denn der Forschungsbeitrag steht für die praktische Möglichkeit, Talente zu binden.

6. Fazit, Kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf

Entsprechend der angewandten Forschungsmethodik fordert die Aktionsforschung eine Veränderung der in Punkt 1 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 ausgerichteten Führungskompetenzprofil gibt. Weiter noch, es gibt keine allgemeingültige Auflistung von Führungskompetenzen. Aus dem Grund ist von der Forscherin ein eigener Prototyp für ein derartiges Führungskompetenzprofil 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. Das erarbeitete Resultat geht jedoch weit über den theoretischen Ansatz hinaus. Mit Erstellung des praktischen Führungskompetenzprofils sind die notwendigen Kompetenzen von Führungskräften in digitalen Arbeitswelten erfasst worden. Das Profil ist für den Mittelstand pragmatisch und angemessen gestaltet. Darüber hinaus steht das Profil Unternehmen als praktikables Instrument zur Verfügung, um die Personalentwicklung bzw. Führungskräfteentwicklung systematisch zu organisieren. Gleichzeitig kann das Resultat zur Gewinnung und Bindung von Talenten genutzt werden. Abschließend kann konstatiert werden, dass das praktische und nutzbare Ergebnis, in Form dieses Führungskompetenzprofils, bislang nicht in der Personalwirtschaft existiert und damit eine Innovation für das moderne Personalmanagement darstellt. Die Erkenntnisse der Forschung zur Führung im digitalen Zeitalter sind somit richtungsweisend. Die Dissertation konnte somit die gestellte Zielsetzung vollumfänglich erfüllen bzw. mit Blick auf das praktisch anwendbare Führungskompetenzprofil sogar noch übererfüllen.

Im Rahmen der Ergebnisbetrachtung hat auch stets eine kritische Würdigung der Untersuchung zu erfolgen. 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. 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. Im Zuge der Empirie wurden bewusst Führungskräfte ausgewählt und befragt, die notwendigen Führungskompetenzen zu benennen. Eine gleichermaßen interessante und weiterführende Forschung bestünde in der Untersuchung aus Perspektive der Mitarbeiter. Schließlich könnte durch eine kombinierte Forschung, bei der sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter integriert werden, ein vollumfassendes Bild zur Führung im digitalen Wandel ermittelt werden.

Die Dissertation belegt, 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. 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, denn mit jeder kompetenten, digitalen Führungskraft wächst der Erfolg von zukünftigen Change-Prozessen in Unternehmen.

7. Veröffentlichungen

Ute Redeker, Christian Lehmann, Olaf Bode

Name der Publikation: Volkswirtschaftslehre, Verlag: BoD - Verlag; Norderstedt, Veröffentlichungsjahr: 2007 (1. Auflage /2009 (2. Auflage), Seitenanzahl: 152 (1. Auflage) / 180 (2. Auflage), ISBN: 978-3-8370-2757

Ute Redeker, Christian Lehmann, Olaf Bode

Name der Publikation: Volkswirtschaftslehre – Eine Einführung in ein oft verkanntes Fachgebiet, Verlag: Tectum - Der Wissenschaftsverlag; Marburg, Veröffentlichungsjahr: 2011, Seitenanzahl: 297, ISBN: 978-3-8288-2565-9

Ute Redeker, Olaf Bode, Frank Brimmen

Name der Publikation: Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland – Eine Makroökonomische Analyse, in: Arbeitspapiere der FOM (Hochschule für Ökonomie und Management | University for Applied Sciences), Arbeitspapier Nr. 17; Verlag: Akademie Verlag; Essen, Veröffentlichungsjahr: 2010, Seitenanzahl: 18 (S.1-18. | S.19-40 Englische Fassung) ISSN 1865-5610

Olaf Bode, Frank Brimmen, Ute Redeker

Name des Artikels: Festlegung von Lohnuntergrenzen – tariflich oder gesetzlich, Name der Publikation: Gazdaság & Társadalom (Journal of Economy & Society), Issue: 1-2, Verlag: University of West Hungary Press; Sopron, Veröffentlichungsjahr: 2012; Seitenanzahl: 19 (S. 54 -73). ISSN 0865 7823 | DOI: 10.21637/GT.2012.1-2.04

Christian Lehmann und Ute Redeker

Titel des Aufsatzes: Wissensmanagement, Name der Publikation: Prozessorientiertes Wissensmanagement, Verlag: Winterworks– Verlag; Borsdorf, Veröffentlichungsjahr: 2011, Seitenanzahl: 20 Seiten, ISBN: 978-3-942693-92-9

Ute Redeker, Christoph Glowacki, Nikoletta Németh, Adrienn Wörle

Name des Aufsatzes: Mittelstand – der verkannte Arbeitgeber, Name der Publikation: Prozess- und rollenbasiertes Arbeiten, Verlag: Winterworks– Verlag; Borsdorf, Veröffentlichungsjahr: 2013, Seitenanzahl: 12 Seiten, ISBN: 978-3-86468-385-5

Christian Lehmann, Ute Redeker, Silvia Kienemund

Titel des Aufsatzes: IT-Project Management and the integration of Business Process Management (BPM) – Competitive Advantage in Project Tendering, Name der Publikation: Nemzetközi Konferencia, Verlag: nicht bekannt; Ort: Sopron, Veröffentlichungsjahr: 2011, Seitenanzahl: 11, ISBN: nicht bekannt

Ute Redeker, Christian Lehmann, Silvia Kienemund

Titel des Aufsatzes: Blue Ocean Strategy – An Exotic Marketing Approach or a Successful Competition Strategy, Name der Publikation: Nemzetközi Konferencia, Verlag: nicht bekannt; Ort: Sopron, Veröffentlichungsjahr: 2011, Seitenanzahl: 8, ISBN: nicht bekannt

Silvia Kienemund, Ute Redeker, Christian Lehmann

Titel des Aufsatzes: Accounting Law Reform – Reform of the Accounting Law or Beginning of the Transition to IFRS, Name der Publikation: Nemzetközi Konferencia, Verlag: nicht bekannt; Ort: Sopron, Veröffentlichungsjahr: 2011, Seitenanzahl: 8, ISBN: nicht bekannt

Ute Redeker

Name des Aufsatzes: Führung im Wandel – Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Kompetenzen von Führungskräften, Name der Publikation: Gazdaság & Társadalom (Journal of Economy & Society), Verlag: University of West Hungary Press; Sopron, Veröffentlichungsjahr: 11/ 2019; Seitenanzahl: 20; ISSN: 0865 7823 (im Druck)

Ute Redeker

Name des Artikels: Herausforderungen bei der Führung im Zeitalter von Künstlicher Intelligenz (KI) und neuen Technologien, Name der Publikation: Umsetzung von Künstlicher Intelligenz und Machine Learning in Unternehmen, Verlag: KS-Energy Verlag, Berlin, Veröffentlichungsjahr: 2019, Seitenanzahl: 11 (S. 17-28), ISBN: 978-3-945622-10-0

Christian Lehmann und Ute Redeker

Name des Artikels: ERP als Grundlage für die Einführung von Künstlicher Intelligenz (KI) im Mittelstand, Name der Publikation: Umsetzung von Künstlicher Intelligenz und Machine Learning in Unternehmen, Verlag: KS-Energy Verlag, Berlin, Veröffentlichungsjahr: 2019, Seitenanzahl: 14 (S. 58-72), ISBN: 978-3-945622-10-0