



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

# **Bachelorarbeit**

Burak Yildirim

Digital Leadership – Anforderungen an  
Führungskräfte im Zeitalter der digitalen  
Transformation

*Fakultät Technik und Informatik  
Department Informatik*

*Faculty of Engineering and Computer Science  
Department of Computer Science*

# **Burak Yildirim**

## Digital Leadership – Anforderungen an Führungskräfte im Zeitalter der digitalen Transformation

Bachelorarbeit eingereicht im Rahmen der Bachelorprüfung  
im Studiengang Wirtschaftsinformatik  
am Department Informatik  
der Fakultät Technik und Informatik  
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer: Prof. Dr. Jens-Eric von Düsterlho

Zweitgutachter: Prof. Dr. Olaf Zukunft

Abgegeben am 16.11.2021

**Burak Yildirim**

**Thema der Arbeit**

Digital Leadership – Anforderungen an Führungskräfte im Zeitalter der digitalen Transformation

**Stichworte**

Digital Leadership, Kernkompetenzen der Führungskräfte, digitale Transformation

**Kurzzusammenfassung**

Im Zuge der fortschreitenden Weiterentwicklung wird es sukzessiv essenzieller, welche Kompetenzen Digital Leader in naher Zukunft benötigen und welche Anforderungen sie erfüllen sollten, um den Ansprüchen und Bedürfnissen hinsichtlich der Unternehmensziele gerecht zu werden. Aus den technologischen Fortschritten und Möglichkeiten und dem Kulturwandel innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche entstehen aufgrund der digitalen Transformation neue Anforderungen an die Führungskräfte. Daraus resultieren Herausforderungen, vor denen die Führungskräfte und Mitarbeitenden stehen, und eine veränderte Arbeitsform sowohl der einzelnen Mitarbeitenden für sich als auch miteinander. In diesem Zusammenhang werden für Führungskräfte Softskills, ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an neue Umstände in der Arbeitswelt immer wichtiger. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden die Anforderungen an Digital Leader unter der Berücksichtigung des Zeitalters der digitalen Transformation durch die Analyse verschiedener Führungsstile und anderer Faktoren betrachtet. Dazu werden folgende Forschungsfragen gestellt: *„Welche Faktoren haben Einfluss auf einen Digital Leader?“* und die zweite Forschungsfrage lautet: *„Welche Anforderungen sollten Digital Leader erfüllen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein?“*. Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurde innerhalb der Arbeit eine Onlineumfrage erstellt und ausgewertet.

**Burak Yildirim**

**Title of the paper**

Digital Leadership - Requirements for leaders in the age of digital transformation

**Keywords**

Digital Leadership, core competencies of leaders, digital transformation

**Abstract**

As technology advances, it becomes more and more essential which competences Digital Leaders will need in the near future and which requirements they should fulfil in order to meet the demands and needs with regard to organisational goals. These technological advances, opportunities and the cultural change within the individual business units result in new demands on leaders due to the digital transformation. This results in challenges that leaders and employees are facing and a changed way of working both for the individual workers themselves and with each other. In this context, soft skills, flexibility and the adaptability of the leaders to new circumstances in the work are becoming increasingly important. In this bachelor thesis, the demands on leaders are considered in the age of digital transformation by analysing different leadership styles and other factors. The following research questions are posed: ,*Which factors influence a digital leader?*' and the second is ,*Which requirements should digital leaders fulfil in order to be competitive in the future?*'. In order to answer this research questions, an online survey was created and evaluated.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>9</b>
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit.....	9
1.2 Methodik der Arbeit.....	10
1.3 Aufbau der Arbeit .....	11
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>12</b>
2.1 Digitale Transformation .....	12
2.1.1 Treiber der digitalen Transformation.....	12
2.1.2 Entwicklung bis zur Industrie 4.0 .....	15
2.1.3 Cloud-Computing .....	19
2.1.4 Big Data .....	20
2.1.5 Blockchain .....	21
2.1.6 Aktuelle Probleme der Digitalisierung .....	23
2.2 Führungsstile .....	26
2.2.1 Situativer Führungsstil.....	26
2.2.2 Transaktionaler & Transformationaler Führungsstil .....	30
2.2.3 Agiler Führungsstil .....	31
2.2.4 Partizipativer Führungsstil .....	33
2.2.5 Authentischer Führungsstil .....	33
<b>3 Digital Leadership</b> .....	<b>35</b>
3.1 Definition und Entwicklung von Digital Leadership .....	35
3.2 Hauptelemente der Digital Leadership.....	36
3.3 Digital Leadership in der neuen Arbeitswelt .....	39
3.3.1 VOPA+ .....	41
3.3.2 SMART.....	43

---

3.4	Ausgewählte agile Methoden für die Führung in der VUCA-Welt .....	44
3.4.1	Scrum .....	45
3.4.2	Kanban .....	47
3.5	Führung in Zeiten der Coronapandemie .....	50
<b>4</b>	<b>Empirische Erhebung .....</b>	<b>56</b>
4.1	Methodik .....	56
4.2	Durchführung und Auswertung der Umfrage .....	58
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der Arbeit.....</b>	<b>59</b>
5.1	Basisdaten der Umfrageteilnehmenden.....	59
5.2	Forschungsfrage 1: Welche Faktoren haben Einfluss auf einen Digital Leader? .....	64
5.3	Forschungsfrage 2: Welche Anforderungen sollten Digital Leader erfüllen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein? .....	75
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>87</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>93</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>106</b>
	<b>Versicherung der Selbstständigkeit .....</b>	<b>116</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Technologien der industriellen Revolution .....	16
Abbildung 2: Folgen und Maßnahmen der industriellen Revolution .....	18
Abbildung 3: Fiedlers Bewertungsskala .....	27
Abbildung 4 Situatives Führungsmodell nach Hersey & Blanchard .....	29
Abbildung 5: Von Grundannahmen zu Prinzipien .....	32
Abbildung 6: Kanban-Board.....	48
Abbildung 7: Geschlecht der Befragten.....	59
Abbildung 8: Alter der Befragten .....	60
Abbildung 9: Unternehmensgröße absteigend.....	61
Abbildung 10: Anzahl der Führungskräfte bzw. Nichtführungskräfte .....	62
Abbildung 11: Rolle im Unternehmen.....	63
Abbildung 12: Branche der Befragten .....	64
Abbildung 13: Einfluss der digitalen Transformation auf das Unternehmen .....	65
Abbildung 14: Einfluss der Digitalisierung auf das Unternehmen.....	67
Abbildung 15: Einfluss der Corona-Situation auf die Organisation.....	70
Abbildung 16: Einflussfaktoren der Digital Leader .....	73
Abbildung 17: Anforderungen an Führungskräfte, die bedeutsamer wurden .....	76
Abbildung 18: Anforderungen an Digital Leader.....	78
Abbildung 19: Verhalten einer guten Führungskraft.....	80
Abbildung 20: Eigenschaften eines Digital Leaders.....	84
Abbildung 21: Fragebogen Einleitung.....	106
Abbildung 22: unausgefüllter Fragebogen – Geschlecht.....	107
Abbildung 23: unausgefüllter Fragebogen - Alter .....	107
Abbildung 24: unausgefüllter Fragebogen – Unternehmensgröße .....	108
Abbildung 25: unausgefüllter Fragebogen - Branche.....	108

---

Abbildung 26: unausgefüllter Fragebogen - Führungskraft bzw. Nichtführungskraft .....	109
Abbildung 27: unausgefüllter Fragebogen - Rolle im Unternehmen .....	109
Abbildung 28: unausgefüllter Fragebogen - Einfluss der digitalen Transformation auf das Unternehmen .....	110
Abbildung 29: unausgefüllter Fragebogen - Einfluss der Digitalisierung auf das Unternehmen.....	111
Abbildung 30: unausgefüllter Fragebogen - Anforderungen an Digital Leader.....	112
Abbildung 31: unausgefüllter Fragebogen - Verhalten einer guten Führungskraft.	113
Abbildung 32: unausgefüllter Fragebogen - Anforderungen an Führungskräfte, die wichtiger wurden .....	113
Abbildung 33: unausgefüllter Fragebogen - Einflussfaktoren der Digital Leader ..	114
Abbildung 34: unausgefüllter Fragebogen - Eigenschaften eines Digital Leaders .	114
Abbildung 35: unausgefüllter Fragebogen - Einfluss der Corona-Situation auf die Organisation.....	115



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Ein chinesisches Sprichwort besagt, dass, wenn der Wind der Veränderung weht, die einen Mauern und die anderen Windmühlen bauen (Jenz, o. D.). Dieses Sprichwort ist auf die Folgen sowie auf die Anforderungen der digitalen Transformation übertragbar. So wie die Windmühle den Wind als Antrieb nutzt, um Getreide zu mahlen, können Unternehmen die digitale Transformation nutzen, um daraus Vorteile zu ziehen. Zu jenen Vorteilen gehört etwa, dass die Nutzung der Social-Media-Kanäle zu einer größeren Reichweite führt und somit mehr potenzielle Kunden angesprochen werden können, was sich wiederum positiv auf die Unternehmensbilanz und auf die Kundenbindung auswirkt (Hilker, 2021). Im Gegensatz dazu bedeutet das Bauen von Mauern, dass die Vorteile nicht genutzt werden und der ‚Wind‘ der digitalen Transformation Unternehmen zu Fall bringen kann. Wer sich den veränderten Umständen zu spät anpasst oder die digitale Transformation sogar versäumt, wird mit den Konkurrenten auf dem digitalisierten Markt nicht mithalten können (Höpf, 2019). Dies wird im Laufe dieser Arbeit anhand der Beispiele Nokia, Kodak und Quelle verdeutlicht. Unternehmen, die aktuelle Technologien und digitale Tools anwenden, können bewährte Unternehmen, die sich nicht transformieren, einholen, da beispielsweise deren digitalisierte Produkte benutzerfreundlicher für die Kunden sind. Somit ist die Reaktion auf die digitale Transformation entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Die Digitalisierung befindet sich in einer Entwicklung und Technologien verbreiten sich stetig (Kroker, 2017).

Im Zuge der Digitalisierung werden neue Technologien entwickelt. Die Nutzung dieser Technologien bietet auch für Endkunden Vorteile. So können beispielsweise 3D-Drucker genutzt werden, um von zuhause aus Ersatzteilen oder innovative Ideen zu drucken. Durch die Flexibilität können individuelle Produktanpassungen

vorgenommen werden (Steinbeis Transfer-Magazin, 2017). Der Gang in Geschäfte, die an feste Öffnungszeiten und einen Ort gebunden sind, kann durch Onlinegeschäfte vermieden werden (Algarotti, 2020). Dadurch können sich Start-up-Unternehmen mit entsprechenden digitalen Geschäftsmodellen schnell und erfolgreich etablieren.

Beispielsweise wird der Alltag erleichtert, indem Maschinen, die die physische Welt erkennen und sich sicher darin bewegen, für den Nutzer bestimmte Aufgaben übernehmen (Härter, 2018). Zu diesen Maschinen gehören autonome Fahrzeuge (Deutsche Welle, 2020), Spracherkennungsprogramme wie Siri, Alexa oder Cortana, die das Gesprochene erkennen und für den Nutzer schreiben oder Tätigkeiten ausführen (Wendel, 2021a) wie das Dimmen des Lichts (Wendel, 2021b).

Die digitale Transformation führt zwangsläufig auch zu einer Veränderung der Arbeitswelt und der Anforderungen an die Führungskräfte. Dabei sind bestehende Führungsstile möglicherweise zu überdenken und geeignete Digital Leader werden gefordert.

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel die Anforderungen an Führungskräfte in Zeiten der digitalen Transformation zu untersuchen. Dabei werden im Rahmen einer Umfrage zwei Forschungsfragen beantwortet. Die erste lautet: *„Welche Faktoren haben Einfluss auf einen Digital Leader?“* und die zweite lautet: *„Welche Anforderungen sollten Digital Leader erfüllen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein?“*.

## **1.2 Methodik der Arbeit**

Die Methodik der Arbeit wird in vier Schritte aufgeteilt. Zuerst wird eine Literaturrecherche im deutsch- und englischsprachigen Raum durchgeführt. Es wird größtenteils Literatur untersucht, die innerhalb der letzten fünf Jahre erschienen ist. Aufgrund von Neuerscheinungen während der Bearbeitung wird die Literaturrecherche parallel zur Ausarbeitung quantitativen Forschung durchgeführt. Die Durchführung der quantitativen Forschung erfolgt in Form einer Onlineumfrage.

---

Das Vorgehen hierbei wird im vierten Kapitel in fünf Schritten erläutert. Ziel dieser Forschung ist es, anhand einer repräsentativen Anzahl an Befragten herauszufinden, welche Anforderungen bedeutsamer für die Rolle des Digital Leader werden und welche Einflussfaktoren sich auf diese auswirken. Die Ergebnisse werden durch Statistiken und Schaubilder repräsentiert. In der vorliegenden Arbeit wird induktiv argumentiert und aus den Ergebnissen eine eigene Theorie abgeleitet.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Abschlussarbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. In der Einleitung wird aufgezeigt, wie bedeutsam es für Unternehmen ist, den Anschluss an die digitale Transformation und die Digitalisierung zu finden und aus welchen Gründen sich Anforderungen an Führungskräfte im Zeitalter der digitalen Transformation verändern. Anschließend wird die Methodik dieser Arbeit beschrieben. Sodann werden die theoretischen Grundlagen erläutert. Dieses Kapitel beinhaltet die Definition von Schlüsselbegriffen und es werden die Treiber der digitalen Transformation, industriellen Revolutionen, ausgewählte Technologien und aktuelle Probleme behandelt, die die Digitalisierung mit sich bringt. Des Weiteren werden einige ausgewählte Führungsstile beschrieben. Diese Grundlagen bilden die Basis der nächsten Kapitel. Im dritten Kapitel wird zunächst thematisiert, was ein Digital Leader ist und was die Hauptelemente der Digital Leadership sind. Darauf folgend werden einige Digital-Leadership-Modelle und agile Methoden thematisiert. Am Ende des dritten Kapitels wird die Führung in Zeiten der Coronapandemie erläutert. Im vierten Kapitel wird die durchgeführte quantitative Forschung beschrieben. Die Ergebnisse der Umfrage werden im fünften Kapitel mit der Literaturrecherche zusammengeführt, interpretiert, diskutiert und kritisch betrachtet. Im sechsten Kapitel werden die bedeutsamsten Erkenntnisse zusammengefasst und es wird erläutert, wie die Anforderungen an Führungskräfte in der Zukunft gestaltet sein können.

## **2 Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Digitale Transformation**

Der Begriff der digitalen Transformation beschreibt den Wandel, der durch die Digitalisierung ausgelöst wurde (Janowitz, 2016). Es geht zunächst um die Analyse, welche Technologien zur Erreichung eines jeweiligen unternehmensbezogenen Zweckes bestmöglich geeignet sind. Hierzu gehört auch, dass bereits gelöste Probleme neu aufgerollt werden, um diese effektiver und mithilfe neuer Technologien zu lösen (Talin, 2021).

Im Zuge der digitalen Transformation erfolgen fortwährend Entwicklungen. Aufgrund der digitalen Transformation erhöhen sich die Leistung und die Reichweite der Unternehmen, da der globale Vernetzungsgrad stetig steigt (Stoltermann und Croon Fors 2004, S. 689). Eine bedeutende Thematik hierbei ist, welche Auswirkung die digitale Transformation jeweils auf die Beteiligten hat. Falls die Mitarbeitenden nicht ausreichendes Know-how haben, um die neuesten Technologien oder Prozesse verstehen und anwenden zu können, sollten sie sich hierbei weiterbilden. (Dango, 2020). Der Digital Leader hat die Aufgabe, sich mit der digitalen Transformation zu beschäftigen und Lösungen hierfür zu finden.

#### **2.1.1 Treiber der digitalen Transformation**

Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren erheblichen Einfluss auf die Wirtschaft ausgeübt. Es ist bedeutsam, die Treiber der Digitalisierung zu kennen und zu verstehen, da diese zu einem Wettbewerbsvorteil führen können. Durch die Globalisierung können Unternehmen weltweit mit ihren Produkten handeln. Dieser Trend ermöglicht es Unternehmen, durch die steigende Reichweite höhere Erlöse zu erzielen. Aktuell können Investitionen aufgrund niedriger Zinsen (Stand 2021) zu

günstigen Bedingungen getätigt werden, wodurch die digitale Transformation schneller realisiert werden kann. Die neue Arbeitswelt ist von besonders ehrgeiziger und risikofreudiger Mentalität. Das Onlinemarketing wird für zahlreiche Unternehmen unverzichtbar. Unternehmen bieten ihre Dienstleistungen und Produkte auf digitalen Plattformen an. Das Internet of Things ist ebenfalls ein Trend, der die Digitalisierung vorantreibt. Für den Kunden werden aufgrund des Internet of Things komfortable Produkte entwickelt. Die technologischen Entwicklungen werden verbessert, sodass beispielsweise Speicherkapazitäten günstiger werden. Die vergünstigten Speicherkapazitäten treiben unter anderem Big-Data-Analysen voran, da die Datenmenge immer weiter steigt und somit die größere Datenmenge zu präziseren Auswertungen führt.

Aufgrund der Digitalisierung ist eine Veränderung des Kaufverhaltens festzustellen. Kunden sind zunehmend bereit, Produkte mit den neuesten Technologien zu kaufen und diese fortwährend durch neue Produkte zu ersetzen, was auch zu erhöhten Kundenanforderungen hinsichtlich der Produkte führt. Dadurch werden die Unternehmen dazu angetrieben, neue Technologien zu entwickeln, was ein direkter Treiber der Digitalisierung ist. Kunden werden wählerischer, weil ähnliche Produkte von verschiedenen Unternehmen angeboten werden und weil die Anforderungen an die Produkte steigen, steigt auch der Konkurrenzdruck zwischen den Unternehmen. Daher kann der Kunde durch sein Kaufverhalten als Treiber der Digitalisierung gesehen werden. In konventionellen Geschäftsmodellen steht oftmals ein Absatzmittler zwischen dem Hersteller und dem Endkunden. Dadurch entstehen Kosten, die der Endkunde trägt. Die Digitalisierung führt dazu, dass Transaktionskosten vermieden bzw. Absatzmittler umgangen werden und der Verkaufspreis gesenkt wird. Dies kann realisiert werden, indem Transaktionen nicht von Institutionen ausgeführt werden, sondern mithilfe der Blockchain-Technologie. Diese Technologie wird im Kapitel 2.1.5 näher erläutert. Somit sind nicht zwingend

Großunternehmen Marktführer, sondern jene Firmen, die schnell in der Umsetzung der Digitalisierung sind (Disler, 2018).

Technologien sind der Auslöser für die Entwicklung neuer Prozesse, können aber auch bestehende Prozesse erweitern. Beispielsweise können durch Cloud-Lösungen Speicherprobleme beseitigt werden und es wird ermöglicht, Daten orts- und geräteunabhängig abzurufen. Big-Data-Analysen können kundenspezifische Wünsche prognostizieren und die Blockchain-Technologie sorgt für sichere Transaktionen.

Ein weiterer Treiber der technologischen Entwicklung ist das exponentielle Leistungswachstum. Die Rechnerleistung wird zunehmend gesteigert und dementsprechend auch die Möglichkeiten, die sich dadurch ergeben (Beckmann, 2020). Steigende technologische Fortschritte führen zu verbesserten Produkten und Möglichkeiten, die die Basis für die nächsten technologischen Fortschritte bilden (vgl. Masuhr, 2019).

Die Wirtschaftlichkeit der Digitalisierung kann ebenfalls als Treiber gesehen werden. Beispielsweise kann Musik ohne physischen Aufwand beliebig oft kopiert werden, wohingegen die physische Kopie in Form einer CD vorliegt. Bei der Herstellung einer digitalen Kopie kommt es zu keinen erheblichen Wartezeiten. Daten wie Musik können von diversen Betreibern just in time geladen werden, ohne Versandkosten zu zahlen oder Lieferzeiten zu berücksichtigen. Somit können digitale Daten schneller verbreitet werden (Verlag Anzeigenblätter GmbH Chemnitz, 2020).

Ein weiterer Treiber ist die Vernetzung. Aus der Vernetzung unterschiedlicher Technologien entstehen neue Funktionalitäten für die Anwender (Baumgartner, 2020). Beispiele hierfür sind sowohl Mobiltelefone, die Fotos mit integrierten Kameras aufnehmen können oder für Streaming genutzt werden (DS Redaktion, 2020), als auch Kühlschränke, die mit Mobiltelefonen verbunden werden, um den Inhalt der Kühlschränke durch Kameras zu sehen (Klement, o. D.).

Die meisten Unternehmen passen sich der digitalen Transformation an, um produktiver zu werden. Mittels der Digitalisierung sollen die Unternehmensziele schneller erreicht werden. Die meisten Industrieunternehmen streben mit der digitalen Transformation eine höhere Rentabilität an. Das Ziel, neue Märkte zu erobern und die Konkurrenz zu übertreffen, wird durch die Konzipierung erfolgreicher digitaler Geschäftsmodelle erreicht (Schmidt, 2019).

Unternehmen und deren Führungskräfte müssen sich aktiv mit der digitalen Transformation und der damit einhergehenden Veränderung der Führungsaufgaben auseinandersetzen, um wettbewerbsfähig und zukunftssicher zu bleiben. Dabei sollten Führungskräfte selbst Treiber der digitalen Transformation sein.

### **2.1.2 Entwicklung bis zur Industrie 4.0**

Im 18. Jahrhundert begann in England die erste industrielle Revolution. James Watt entwickelte die Dampfmaschine weiter, sodass sie mit Kohle betrieben werden konnte. Lokomotiven und Schiffe bezogen ihre Energie aus der Dampfmaschine und konnten Güter schneller und günstiger transportieren. Webstühle und Spinnmaschinen wurden mit dieser Technik mechanisiert und die Massenproduktion durch Maschinen wurde möglich. Neue Arbeitsplätze wurden geschaffen.

Ende des 19. Jahrhunderts wurden Dampfmaschinen durch elektrisch angetriebene Maschinen ersetzt. Durch die Einführung des Fließbandes in der Automobilproduktion im Jahr 1913 von Henry Ford konnten Einzelteile schneller produziert werden. Den Mitarbeitenden wurde die Arbeit dadurch erleichtert und die Produktion wurde schneller. Durch diese zweite industrielle Revolution, die zur Industrie 2.0 führte, wurden spezialisierte Arbeitskräfte gefragt.

Mit der Entwicklung automatisch arbeitender Rechenmaschinen Ende des 20. Jahrhunderts begann die dritte industrielle Revolution. Diese Rechenmaschinen wurden später im 20. Jahrhundert durch Computer ersetzt. Computer wurden sowohl

für den privaten Haushalt als auch für die Nutzung im Büro tauglich. Eine digitale Industrie entstand durch die Gründung der Vorreiter Microsoft und Apple (Rinke, 2020). Abbildung 1 zeigt die Technologien, die die industriellen Revolutionen hervorbrachte:

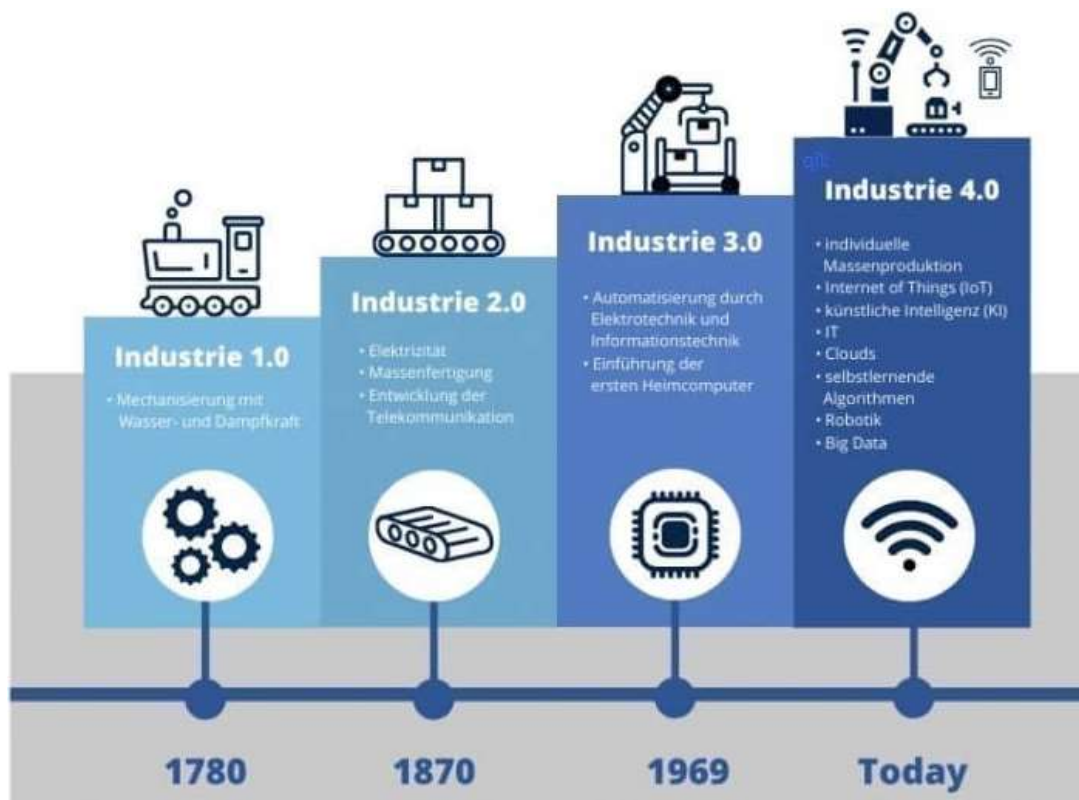


Abbildung 1: Technologien der industriellen Revolution

Quelle: (DiConneX, 2020)

Mit der fortschreitenden technologischen Entwicklung entstand die Industrie 4.0. Die Effizienz der Produktionsprozesse wurde durch die Digitalisierung erhöht, sodass für die zeitnahe Lieferung die Produktion auf Lager nun nicht mehr nötig ist (Frick, 2020). Globale Lieferketten können durch Daten, die von den Zwischenhändlern hochgeladen werden, vernetzt werden und diese Daten können vom Kunden abgerufen werden. Beispielsweise kann dadurch eine Lieferung vom Besteller mit der



Sendungsverfolgungsnummer verfolgt werden (Cloud-EcoSystem e.V., 2015). Geräte können über das Internet kommunizieren, um private Angelegenheiten oder kommerzielle Prozesse zu vereinfachen oder zu automatisieren (Kollmann, 2020a, S. 48). Im Rahmen der Produktion werden Informationen von allen mitwirkenden Instanzen, z. B. Personen und Maschinen, gesammelt und Ursachen von Problemen identifiziert. Arbeitsschritte können somit optimiert und beschleunigt werden (Kieviet, 2019, S. 49–50).

Jede industrielle Revolution wurde durch Innovationen angetrieben, beispielsweise durch die Verbindung einer Maschine und einer neuen Erfindung. Bestehende Lösungen wurden mit neuen Technologien kombiniert, um Prozesse zu vereinfachen und die Arbeit effektiver zu gestalten. Jede industrielle Revolution baute auf den vorherigen Stand der Industrie auf und bildete die Basis für die kommende Industrie. Der Arbeitsmarkt ist, bedingt durch die Digitalisierung, einem stetigen Wandel unterworfen. Durch diesen Wandel entstehen neue Herausforderungen in der Arbeitswelt. Nach jeder industriellen Revolution entstanden neue Arbeitsplätze in neuen speziellen Gebieten. Dies führte zu einem Fachkräftemangel. Die Entwicklung neuartiger Technologien und Maschinen führte dazu, dass Arbeitskräfte benötigt wurden, die entsprechend ausgebildet sein mussten, um diese bedienen zu können. Durch die Veränderung der Arbeitsschritte nach jeder industriellen Revolution konnten zwar spezifischere Arbeitsplätze geschaffen werden, jedoch wurde durch den erhöhten Automatisierungsgrad der Arbeitsprozesse mittels maschineller Mechanismen der Bedarf an Arbeitskräften gesenkt. Dies hat zu Folge, dass bei fortschreitender Digitalisierung mehr qualifizierte Fachkräfte benötigt werden und gleichzeitig einfachere Arbeiten und somit die Anzahl an beschäftigten Arbeitskräften bei substituierbaren Produktionsprozessen in hochentwickelten Produktionsprozessketten sinkt (Berg, 2017). Auch wenn Maschinen einige Arbeitsbereiche der Menschen ersetzen können, kann in einigen Berufen nicht auf

Menschen verzichtet werden, da Menschen im Vergleich zu Maschinen kreativ sein können (Tarkowski, 2020).

Abbildung 2 zeigt für jede neu entstandene Industrie die jeweiligen Auswirkungen auf das Leben der Arbeitnehmenden (Wörwag & Cloots, 2020, S. 269–270).

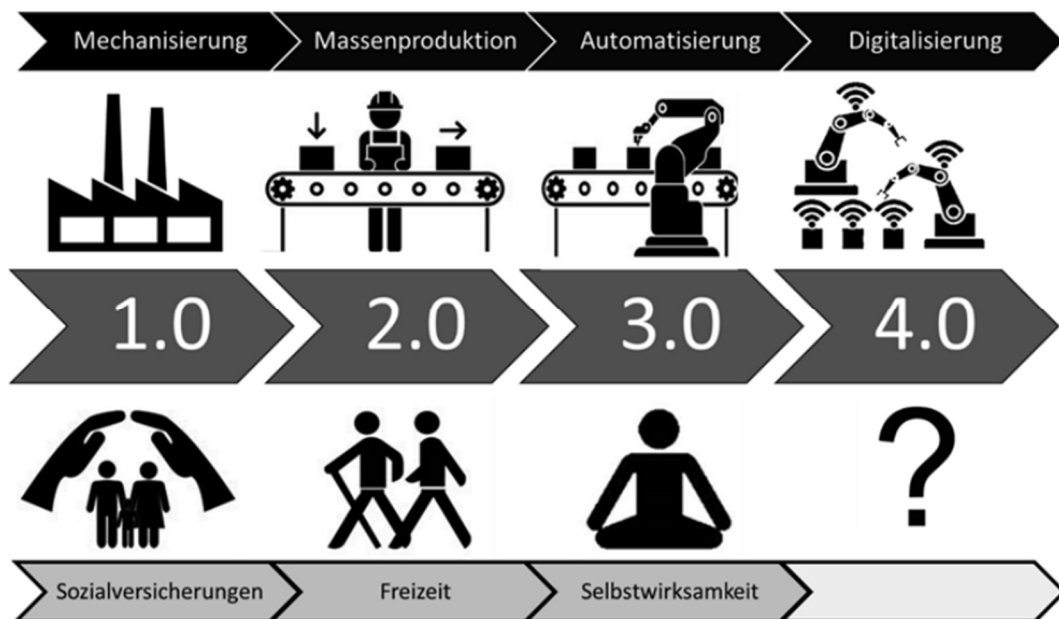


Abbildung 2: Folgen und Maßnahmen der industriellen Revolution

Quelle: (Wörwag & Cloots, 2020, S. 270)

Die Veränderungen durch die Industrie 4.0 betrifft sowohl die Prozesse in Unternehmen als auch den Endverbraucher. Die digitale Zusammenarbeit wurde durch die wachsende globale Vernetzung beeinflusst. Informationen sind zeit- und ortsunabhängig durch Cloud-Lösungen abrufbar. Der Einsatz von modernen Kommunikationsmedien, z. B. E-Mail oder Videokonferenzen, ermöglicht die ortsunabhängige Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden. Orts- und zeitunabhängiges Arbeiten kann durch den Einsatz von digitalen Arbeitsmitteln realisiert werden. Eine bedeutsame Eigenschaft der Führungskräfte ist schnelles Handeln. Anpassungsfähige Führungskräfte, die zur richtigen Zeit handeln, bieten

ihren Unternehmen höhere Chancen, die Vorteile der Digitalisierung für ihr Unternehmen zu nutzen. Dadurch verändert sich die Arbeitskultur, da die Führungskräfte und Mitarbeitenden sich in einem ständigen Lernprozess befinden, jedoch kann so auch ein Gefühl der Überforderung entstehen.

Moderne Unternehmen, z. B. Amazon, die nicht nur auf ein Produkt spezialisiert sind, sondern ein breit gefächertes Sortiment an Artikeln online vertreiben, stellen eine ernstzunehmende Konkurrenz im Markt dar. Digitale Unternehmen, z. B. Apple, Google, Microsoft, Amazon und Facebook, sind in der heutigen Zeit am erfolgreichsten. Für aktuell erfolgreiche Unternehmen ist die Geschwindigkeit bei der Umsetzung der Digitalisierung kennzeichnend. Die Umsetzung der Digitalisierung ist eine Aufgabe des Digital Leaders.

Der Bedarf an neuen Geschäftsmodellen, die den engen Kontakt der Virtualität mit der realen Welt berücksichtigen, steigt. Neue digitale Arbeitsprozesse werden geschaffen und damit steigt der Bedarf an spezifisch ausgebildeten Arbeitskräften.

### **2.1.3 Cloud-Computing**

Ein zentraler Aspekt der Digitalisierung ist Cloud-Computing. Durch die Verwendung des Cloud-Computings kann das virtuelle Outsourcing der Arbeitsbereiche stattfinden. Anstatt Server zu kaufen, werden Arbeitsbereiche virtuell über das Internet oder über das lokale Netzwerk für die benötigte Dauer der Nutzung bezogen (BMWi, 2019). Daten werden dezentral mithilfe des Internets gespeichert und können zeit- und ortsunabhängig abgerufen werden (Kollmann, 2020b, S. 48). Dadurch ist der Zugriff auf die Daten flexibel. Die Nutzung von Cloud-Computing ist geräteunabhängig, da mit allen Geräten, sowohl Smartphones als auch Laptops, die eine Anbindung an die Cloud haben, der Zugriff ermöglicht wird. Dies ist ein Vorteil für diejenigen, die auf die gemeinsamen Daten zugreifen möchten. Die Kosten sind abhängig von der Nutzung der Cloud. Durch die Nutzung höherer Speicherkapazitäten werden die

Kosten reduziert und die Ressourcen optimiert. Outsourcing verschafft somit Kostenvorteile. Die laufenden Betriebskosten werden gesenkt und der Speicher der lokalen Rechner wird geschont (Creusen et al., 2017a, S. 8–11). So kann etwa der Automobilzulieferer ZF Friedrichshafen fünfhundert Mitarbeitende mit vierhundert Arbeitsplätzen beschäftigen, da nicht alle Arbeitsplätze zur selben Zeit ausgelastet werden (Horn, 2017).

Die Mitarbeitenden können durch die gemeinsame Zugriffsmöglichkeit auf Dokumente und Programme in der Cloud in Zusammenarbeit effizient an einem Projekt arbeiten. Dies führt zu einer höheren Motivation, als Team zu arbeiten (Narr, o. D.).

#### **2.1.4 Big Data**

Ein Begriff, der häufig im Zusammenhang mit der Digitalisierung und der digitalen Transformation genannt wird, ist die Big-Data-Analyse. Das Ziel der Big-Data-Analyse ist, große und vielfältige Datenmengen mit hoher Geschwindigkeit zu verarbeiten und anschließend zu analysieren und auszuwerten. Die Auswertung wird genutzt, um potenzielle Kundenwünsche zu prognostizieren oder in höherem Maß auf die Zielgruppen abgestimmt zu produzieren (Kieviet 2019b, S. 64–65).

Die Menge an Daten ist in den vergangenen Jahren gestiegen und ein weiterer Anstieg ist zu erwarten. Ein Grund für diesen Anstieg ist die Entwicklung vielfältiger Datenquellen. Da Daten aus verschiedenen Quellen bezogen werden können, hängt die große Datenmenge mit der ausgeprägten Datenvielfalt zusammen. Daten werden heutzutage aus Posts und Fotos aus sozialen Netzwerken, aus in Smartphones gespeicherten Informationen und aus anderen Quellen bezogen und durch die fortschreitende Technologie werden die Datenmengen durch die Vielfalt größer (Seagate, 2017).

Ein Praxisbeispiel für Big-Data-Analysen stellt deren Nutzung im E-Commerce dar. Das Verhalten der Nutzer wird gespeichert und analysiert. Je mehr Daten ein Kunde produziert, desto genauer kann er durch gezielte Werbung angesprochen werden. Mithilfe von Google Analytics können demografische Daten der Kunden eingesehen werden, um effektive Vermarktungsaktivitäten planen zu können. Aktionen des Nutzers auf den Seiten des Onlineshops können analysiert werden, um Optimierungen auf wenig besuchten Seiten vorzunehmen. Google Trends speichert Suchbegriffe der Nutzer. Die populärsten Begriffe können genutzt werden, um Trends zu prognostizieren. Diese prognostizierten Trends können vom Onlineshop-Betreiber zu seinen Gunsten genutzt werden.

Mit der Kombination von Big Data und Cloud-Computing kann bei steigender Datenmenge die Effizienz der Auswertung erhöht werden. Große Datenmengen können in der Cloud gespeichert und für Analysen und Auswertungen abgerufen werden. Weitere Digitaltechnologien, z. B. die sogenannte künstliche Intelligenz, können auf der Auswertung von Big Data aufbauen und den Datenbestand durch Algorithmen erweitern und weiterentwickeln. Big-Data-Analysen erweisen sich aufgrund der Möglichkeit, Prognosen zu stellen, als bedeutsamer Erfolgsfaktor, um zeitgemäß und zielgruppenorientiert produzieren oder Kunden ansprechen zu können (Czaja, 2019).

### **2.1.5 Blockchain**

Eine weitere Technologie mit zunehmender Bedeutung ist die Blockchain-Technologie (Plazzo, 2017). Obwohl die Blockchain-Technologie überwiegend mit Kryptowährungen wie Bitcoin assoziiert wird, findet sie auch in anderen Bereichen Anwendung. Das grundlegende Ziel hinter Blockchain ist, Vertrauen zwischen zwei Beteiligten, z. B. Anbieter und Nachfrager, herzustellen. Innerhalb eines bestimmten, zeitlich festgesetzten Intervalls werden Transaktionen in einer dezentralen Datenbank

---

erfasst. Die dezentrale Datenbank wird von Rechnern innerhalb der Blockchain gebildet. Sobald die dezentrale Datenbank neue Daten erhält, wird sie an den Vorgängerblock angeknüpft und erhält einen eindeutigen Schlüssel. Jedoch werden Daten, die nach einer Aktualisierung ergänzt werden, von den einzelnen Rechnern innerhalb der Blockchain überprüft. Dementsprechend werden neue Daten der bestehenden Kette nur hinzugefügt, wenn mindestens 50 % der Rechner innerhalb der Blockchain dem zustimmen. Da die Blockchain in einer dezentralen Datenbank gespeichert wird und jeder eingefügte Block einen eindeutigen Schlüssel hat, die sowohl eine Referenz zum Vorgänger als auch zum Nachfolger enthält, können nicht nur der Inhalt der Daten, sondern auch die Reihenfolge innerhalb der Kette nicht mehr verändert werden. Diese Technologie wird Blockchain genannt, da die Daten als Blöcke und die Referenz zu den anderen Daten als Kette betrachtet werden können. Sollte ein Rechner ausfallen, sind die Blockchain-Information aufgrund der dezentralen Speicherung der Daten auf anderen Rechnern vorhanden, die Teil der Blockchain sind. Der sogenannte Genesis-Block ist der erste jemals erstellte Block (Hofmann, 2020). Der Genesis-Block wurde von Nakamoto im Jahr 2009 erstellt. Er unterscheidet sich von anderen Blocks, da er keine Referenz zu einem Vorgängerblock beinhaltet (Schiller, 2018).

Führungskräfte sollten die Möglichkeit der Nutzung für ihre Geschäftsfälle prüfen. Anschließend sollte die Führungskraft das zu führende Team um die nötigen Fähigkeiten erweitern (I.T. Finanzmagazin, 2017). Durch diese Technologie können neue Geschäftsmodelle entstehen oder bestehende Geschäftsmodelle ergänzt werden (Kollmann, 2020c, S. 206). Unternehmen sollten die Vorteile der Blockchain-Technologie erkennen und diese für sich nutzen, da ihre Transaktionen dadurch sicherer werden (Hülsbömer & Genovese, 2021).

### 2.1.6 Aktuelle Probleme der Digitalisierung

Der Standpunkt der Menschen in Deutschland gegenüber der Digitalisierung ist gespalten. Obwohl Deutschland wirtschaftsstark ist und die deutsche Bevölkerung einen hohen Grad an Bildung hat, wird die Digitalisierung nur langsam umgesetzt. Der Grund ist das mangelnde Vertrauen in die Sicherheit der Technologien (Dörr, 2020, S. 6).

Gebrauchte Geräte, z. B. Spielekonsolen, Computer oder Smartphones, die nicht mehr genutzt werden und entweder weggeworfen oder verkauft werden, könnten ungelöschte private Daten des Vorbesitzers enthalten, mit denen die neuen Besitzer sich Zugang zur Privatsphäre des Vorbesitzers verschaffen können. So können private Bilder, Videos, Wohnort, Hobbies und Bankinformationen gefunden werden (Kaspersky, 2021).

Um Cloud-Computing nutzen zu können, ist eine stabile Internetverbindung nötig, damit die dezentral gespeicherten Daten aus der Cloud abgerufen werden können. Bedeutsam ist, dass die Internetverbindung schnell genug ist, um lange Ladezeiten zu vermeiden. Auch mit einer schnellen Internetverbindung kann es dazu kommen, dass Verzögerungen beim Abrufen der Daten aus der Cloud auftreten, da die Daten für die Bearbeitung zunächst aus der Cloud in einen lokalen Rechner geladen werden müssen. Auch wenn die Wahrscheinlichkeit gering ist, können die Daten vollständig verschwinden, wenn sie nicht in einem lokalen physischen Backup gespeichert werden. Durch das Outsourcen der Daten existiert eine Abhängigkeit vom Dienstleister. Da alle Daten in die Cloud geladen werden, gibt es hierbei Unsicherheiten bei einigen Nutzern (Büst, 2020).

Jedoch bleibt bei diesen Technologien die Frage offen, inwiefern personenbezogene Daten sicher sind. Anhand des Suchverlaufs der Nutzer können Unternehmen gezielt in sozialen Netzwerken Werbung schalten. Aufgrund der personenbezogenen Datenansammlung und der Speicherung dieser Daten stößt die Big-Data-Analyse auf

Kritiker. Die Daten können missbraucht werden und die Privatsphäre wird somit aus der Sicht der Datenschützer verletzt (Kulesa, 2019).

Laut einer Umfrage der Bitkom haben 89 % der Teilnehmer Angst vor der Digitalisierung, da sie sich Sorgen um ihre Daten machen. Von den Teilnehmern glauben 75 %, dass durch Hackerangriffe Infrastrukturen behindert werden können. Die Hälfte der Befragten glaubt, dass die Digitalisierung zu Abhängigkeiten von anderen Ländern führt (Bitkom e.V., 2020).

Durch die Digitalisierung wird die Umwandlung von physischen in digitale Daten unterstützt. Die Folge ist, dass immer mehr Streamingdienste genutzt werden und dadurch Videotheken ersetzt werden (vinett-video Mediaservice GbR, 2017). Dies führte zum Verlust von Arbeitsplätzen.

Selbst bewährte Unternehmen können scheitern, wenn sie der Digitalisierung nicht folgen. So hat Kodak zwar 1975 die erste digitale Kamera entwickelt, aber bereits im Jahr 2012 Insolvenz beantragt. Die Ursache hierfür war das Festhalten an der Tradition. Kodak hat trotz der Erfindung der digitalen Kamera den Verkauf der Kamera mit Filmrollen als Kerngeschäft deklariert. So konnte die Konkurrenz, wie Nikon und Canon, sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Das Erfolgsmodell von Nikon und Canon war die digitale Kamera, bei der die SD-Karte statt der Filmrolle als Speichermedium verwendet wurde, was auf Kunden ansprechender wirkte. Quelle, das ehemals größte Versandhaus in Europa, wurde von Amazon ausgestochen, da Quelle die Vorteile des Onlinehandels erst spät erkannte. Amazon konnte zu günstigeren Preisen verkaufen, da der Verkauf über Zwischenhändler erfolgte. Ein weiteres Beispiel ist Nokia. Obwohl Nokia einst der weltweit erfolgreichste Handyhersteller war, konnte Apple Nokia ausstechen, da innovative Ideen, wie der Touchscreen für die Benutzerfreundlichkeit des Mobiltelefons, bei Nokia zu spät zum Einsatz kamen. Dies veranschaulicht die Bedeutung der Digitalisierung und auch, dass etablierte



Unternehmen scheitern können, wenn sie dem digitalen Wandel nicht folgen (Ritter, 2019).

Durch die Möglichkeit, online einzukaufen, kann sich das Konsumverhalten aufgrund der Digitalisierung verändern. Einkäufe können mit dem Smartphone durchgeführt werden, wodurch mehr gekauft wird. Dies kann als Vorteil für die Onlineshops gesehen werden und als Nachteil für die Konsumenten, da sie dadurch letztendlich mehr Geld ausgeben.

Im Jahr 2030 könnten in den USA 47 % der Arbeitsplätze durch Automatisierungen ersetzt werden (Frey und Osborne, 2013, S. 38). Arbeitskräfte, die abhängig sind von der Arbeitsleistung der Maschinen, können psychische Probleme entwickeln, Zeitdruck haben oder schwerwiegendere Folgen erleiden. Geschäftsbeziehungen und der persönliche Austausch können jedoch nicht vollständig digitalisiert oder durch Maschinen ersetzt werden. Leadership ist eine ‚Mensch-zu-Mensch‘-Interaktion und die Technologie sollte hierbei unterstützend wirken.

Mit der Möglichkeit, die Arbeit unabhängig vom Arbeitsort und zu fast jeder Uhrzeit erledigen zu können, wurde mit der Industrie 4.0 eine Flexibilität in die Arbeitswelt eingeführt, die es davor nicht gab (Unternehmer Baden-Württemberg, o. D.). In diesem Zusammenhang wird auch von der sogenannten Vertrauensarbeitszeit gesprochen. Der Fokus liegt hierbei auf der Erledigung der Aufgaben und nicht auf der Anwesenheit beim Arbeitgeber zu festen Arbeitszeiten. Eine flexible Arbeitsweise, die unter Bewahrung der Familienbeziehungen in den Alltag integriert wird, kann bei der Arbeit zu Hochdruck führen. Wenn die Zeit nicht optimal geplant wird, muss die zu erledigende Arbeit in einer kürzeren Zeit ausgeführt werden. Gesundheitliche Probleme können die Folge einer solchen Work-Life-Balance sein. Um derartige potenzielle Engpässe zu vermeiden, ist eine Ordnung des Alltags von Bedeutung (Arbeitswelt Hessen, o. D.).

Um Informationen untereinander zu teilen, wird die Cloud genutzt (Tarkowski, 2021).

Mitarbeitende aus Unternehmen, die häufig die digitalen Kommunikationsdienste nutzen, könnten beim Teilen über digitale Kommunikationsdienste unzureichende Informationen austauschen (Engelhardt, 2019, S. 36). Bei direkter Kommunikation, etwa in Präsenzmeetings, können schneller Gegenfragen oder Verständnisfragen gestellt werden.

Durch die Digitalisierung kann die Effizienz erhöht werden. Arbeitsprozesse können dadurch schneller und günstiger erledigt werden. Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet, haben digitale Produkte jedoch erhebliche Nachteile. Digitale Produkte werden günstiger und schneller fertiggestellt und mehr Menschen können diese daher verwenden. Die Verwendung der digitalen Produkte ist jedoch mit einem erhöhten Energieverbrauch verbunden.

Aufgrund der aktuellen Probleme der Digitalisierung sollten Führungskräfte in der digitalen Strategie auch die IT-Security berücksichtigen und Spezialisten miteinbeziehen. Datenschutzverletzungen können negative Auswirkungen auf ein Unternehmen haben.

## **2.2 Führungsstile**

Führungsstile beschreiben den Umgang der Führungskraft mit Mitarbeitenden, die der Führungskraft untergeordnet sind (Nissen, 2018). Aus dem Führungsstil können auch Rückschlüsse hinsichtlich der Unternehmenskultur gezogen werden. Im Folgenden werden einige Führungsstile näher erläutert.

### **2.2.1 Situativer Führungsstil**

Beim situativen Führungsstil hat die Führungskraft bei der Wahl des geeigneten Führungsstils neben dem zu erreichenden Ziel die jeweils gegebene Situation zu berücksichtigen (Cherry, 2020). Hierbei ist die Einschätzung der Führungskraft ausschlaggebender als die Anliegen der Geführten. Die Führungskraft schätzt die

Mitarbeitenden anhand ihrer Eigenschaften ein (Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D., 2008, S. 131 ff.).

Zudem kann die Kontingenztheorie, die Fiedler 1967 definierte, angewendet werden. Abhängig von der Aufgabenstruktur, der Positionsmacht der Führungskraft und ihren Beziehungen zu den Mitarbeitenden ist entweder ein beziehungs- oder aufgabenorientierter Führungsstil vorteilhaft. Fiedler erstellte eine Skala, anhand derer ermittelt werden kann, ob eine Führungskraft aufgabenorientiert oder beziehungsorientiert ist (Mind Tools, 2010). In der Abbildung 3 ist die von Fiedler erstellte Bewertungsskala zu sehen:

Think of the person with whom you can work least well. This person may be someone you work with now or someone you knew in the past. He or she does not have to be the person you like least but should be the person with whom you had the most difficulty in getting a job done. Describe this person as he or she appears to you.

Pleasant	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Unpleasant
		8		7		6		5		4		3		2		1
Friendly	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Unfriendly
		8		7		6		5		4		3		2		1
Rejecting	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Accepting
		1		2		3		4		5		6		7		8
Helpful	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Frustrating
		8		7		6		5		4		3		2		1
Unenthusiastic	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Enthusiastic
		1		2		3		4		5		6		7		8
Tense	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Relaxed
		1		2		3		4		5		6		7		8
Distant	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Close
		1		2		3		4		5		6		7		8
Cold	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Warm
		1		2		3		4		5		6		7		8
Cooperative	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Uncooperative
		8		7		6		5		4		3		2		1
Supportive	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Hostile
		8		7		6		5		4		3		2		1
Boring	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Interesting
		1		2		3		4		5		6		7		8
Quarrelsome	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Harmonious
		1		2		3		4		5		6		7		8
Self-assured	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Hesitant
		8		7		6		5		4		3		2		1
Efficient	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Inefficient
		8		7		6		5		4		3		2		1
Gloomy	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Cheerful
		1		2		3		4		5		6		7		8
Open	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	-	:	Guarded
		8		7		6		5		4		3		2		1

Abbildung 3: Fiedlers Bewertungsskala

Quelle: (Fiedler, 1967, S. 40–41):

Hierbei vergibt die Führungskraft Punkte bezüglich der Person, mit der sie am wenigsten arbeiten würde. Wenn aus dieser Skala eine hohe Punktzahl resultiert, ist die Führungskraft beziehungsorientiert. Bei einer niedrigen Punktzahl ist die Führungskraft aufgabenorientiert (Fiedler, 1967, S. 40–41). Kennzeichnend für einen beziehungsorientierten Führungsstil sind unterstützende sowie fördernde Tätigkeiten der Führungskraft, während Lenken, Dirigieren und Planen zu den Merkmalen eines aufgabenorientierten Führungsstils gehören. Aufgabenorientierte Führungskräfte fokussieren sich auf das Erledigen der Aufgaben und Organisieren von Gruppen, anstatt auf das Aufbauen von Beziehungen zu den Mitarbeitenden. Beziehungsorientierte Führungskräfte empfinden es als bedeutsamer, Beziehungen aufzubauen und Konflikte zu vermeiden (Wirtschaftslexikon 24, o. D.).

Das Reifegradmodell, das 1977 von Hersey und Blanchard veröffentlicht wurde, wertet die Fähigkeit und die Motivation der Mitarbeitenden aus und das Ergebnis wird sodann dem entsprechenden situativen Führungsstil zugeordnet. Bei Mitarbeitenden, die weniger motiviert und kompetent sind, wird von einem niedrigen Reifegrad gesprochen und somit ist ein aufgabenorientierter Führungsstil passender. Analog hierzu ist eine mitarbeiterorientierte Führung für Mitarbeitende mit einem hohen Reifegrad zielführender (Rittershaus, 2019). Die Reife des Mitarbeitenden ist nicht festgesetzt, da die Motivation und die Kompetenz im Laufe seines Lebens steigen oder auch sinken können.

Die Reifegrade werden in vier Kategorien, R1 bis R4, unterteilt. Sie werden aufsteigend geordnet und beginnen bei R1. Der Reifegrad 1 (R1) steht für eine niedrige Reife, die auf einen Mitarbeitenden mit geringer Kompetenz und wenig Motivation schließen lässt. Hier wird der Führungsstil ‚Telling‘ angewendet. Hierbei werden die Mitarbeitenden von der Führungskraft gelenkt. Mitarbeitende, die ebenfalls nicht kompetent, aber dafür motiviert sind, werden in die niedrige bis mittlere Reife

eingestuft. Diese Mitarbeitenden haben den Reifegrad 2 (R2). Sie werden nach dem Führungsstil ‚Selling‘ geleitet. Bei solchen Mitarbeitenden versucht die Führungskraft, die Geführten mit Argumenten zu überzeugen. Mitarbeitende mit dem Reifegrad 3 (R3) sind jene, die eine mittlere bis hohe Reife besitzen und kompetent, aber nicht sehr motiviert sind. Diese Mitarbeitenden werden von der Führungskraft mit dem Führungsstil ‚Participating‘ ermutigt und in bestimmte Planungen involviert. Die Kombination aus hoher Kompetenz und hoher Motivation ergibt den Reifegrad 4 (R4) und somit einen hohen Reifegrad. Diese Mitarbeitenden werden nach dem Führungsstil ‚Delegating‘ geführt, bei den Aufgaben und Zuständigkeiten delegiert werden. Die zugewiesenen Aufgaben werden erst nach der Erledigung kontrolliert (Hersey & Blanchard, 1988, S. 177 ff.). Die Abbildung 4 stellt den jeweiligen Führungsstil mit der Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung ins Verhältnis:

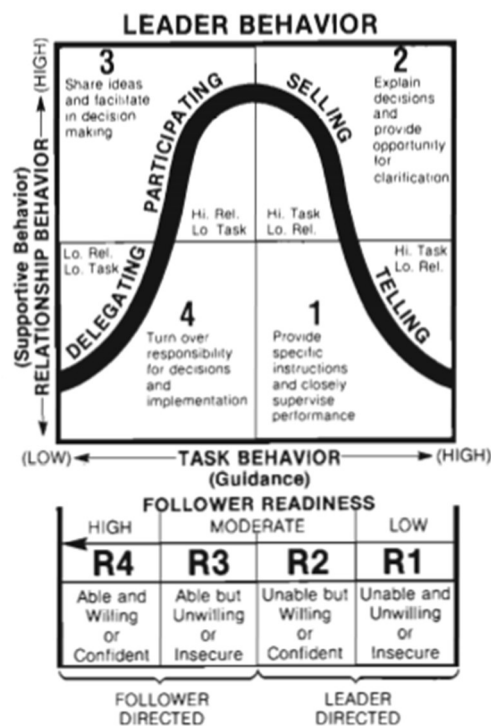


Abbildung 4 Situatives Führungsmodell nach Hersey & Blanchard

Quelle: (Hersey & Blanchard, 1988, S. 182)

Eine hohe Mitarbeiterorientierung ist bei Mitarbeitenden der Reifegrade R2 und R3 bedeutend. Bei Mitarbeitenden der Reifegrade R1 und R4 ist eine geringe Mitarbeiterorientierung zielführend, da Mitarbeitende mit niedriger Reife von der Führungskraft anzuleiten sind und Mitarbeitende mit einer hohen Reife eigenständiger arbeiten und sich freier bewegen dürfen sollten. Bei der Führung von Mitarbeitenden mit niedrigen bis mittleren Reifegraden (R1 und R2) ist eine hohe Aufgabenorientierung bedeutsam, bei der den Mitarbeitenden klare Vorgaben gemacht werden. Mitarbeitende mit einem mittelhohen bis hohen Reifegrad (R3 und R4) sollten mit einer geringeren Aufgabenorientierung geführt werden. Führungskräfte lernen durch den situativen Führungsstil, ihre Umgebung zu interpretieren und effektiv darauf zu reagieren.

Führungskräfte können je nach Situation mithilfe des normativen Entscheidungsmodells von Vroom und Yetton aus dem Jahr 1973 wählen, welcher Führungsstil passend ist. Die Führungskraft bewertet die Situation und beteiligt gegebenenfalls die Mitarbeitenden bei der Wahl des Führungsstils (Amar & Bretthauer, 2013, S. 252–253).

### **2.2.2 Transaktionaler & Transformationaler Führungsstil**

Bei der transaktionalen Führung, die in den 1980er Jahren entworfen wurde, nutzt die Führungskraft ein Belohnungssystem, um die Geführten zum Handeln anzutreiben (Hofert, 2019). Die Transaktion erfolgt zwischen der Führungskraft und den Geführten. Die Geführten erhalten die notwendigen Ressourcen, um die Ziele zu erreichen. Ihre Fortschritte werden von der Führungskraft überwacht, wobei die Führungskraft festlegt, ob eine Belohnung verdient wurde.

Dieses Belohnungssystem führt bei den Geführten zu einer höheren Motivation zum Erreichen der Ziele (Creusen et al., 2017b, S. 133). Gleichzeitig wird mit dem Management-by-Exception-Prinzip gearbeitet. Demnach arbeiten die Geführten

eigenständig ohne den Eingriff der Führungskraft, solange die zuvor gesetzten Ziele erreicht werden. Wenn die Geführten hierbei vor Problemen stehen, die sie nicht selbst lösen können, erhalten sie Unterstützung von der Führungskraft. Es gibt in diesem Zusammenhang die aktive und die passive Management-by-Exception-Führungsvariante. Bei der aktiven Variante achtet die Führungskraft aufmerksam auf mögliche Fehler der Geführten, wohingegen die Führungskraft bei der passiven Variante wartet, bis die Geführten entweder die Fehler selbst melden oder die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden (Antonakis, J., Avolio, B. J. and Sivasubramaniam, N. 2003, S. 261–295).

Der transaktionale Führungsstil wurde in den 1990er Jahren erweitert und es entstand der transformationale Führungsstil (Hofert, 2019). Während im transaktionalen Führungsstil mit einem Belohnungssystem gearbeitet wird, treiben die transformationalen Führungskräfte die Geführten durch Inspiration zum Erreichen der Ziele an. Die Führungskraft motiviert, berät und unterstützt die Geführten (Antonakis, J., Avolio, B. J. and Sivasubramaniam, N. 2003, S. 261–295).

### **2.2.3 Agiler Führungsstil**

Aufbauend auf der Grundlage der transformationalen Führung wurde der agile Führungsstil entwickelt. Die Agilität wird zusammengesetzt aus der verteilten Führung und der Teamfähigkeit, indem die Führung die erbrachte Leistung als gemeinsame Leistung mit den zu Führenden erkennt (Hofert, 2019). Der agile Führungsstil ist gekennzeichnet durch eine Führung, die mit Krisen umgehen, schnell reagieren sowie Entscheidungen treffen kann. Zudem sollten die Führungskräfte anpassungsfähig bezüglich Veränderungen in der Umgebung sein. Die Führungskräfte legen ihren Fokus auf eine wachsende Produktivität und steigende Teamarbeit, auch wenn es Veränderungen in der Umgebung geben sollte. So eignet sich dieser

Führungsstil für die Industrie 4.0, da in der heutigen Zeit häufig Veränderungen im Unternehmen vorkommen. Andere Menschen zu motivieren oder zu inspirieren, ist, wie bei der transformationalen Führung, ebenfalls eine bedeutende Eigenschaft der agilen Führungskraft, da Führungskräfte dem Team bei Problemen helfen (Prasongko & Adiarto, 2019, S. 126–132).

Die Führung erfolgt durch die Vermittlung von Prinzipien und die Vorgabe einer Richtung anstelle von festen Regeln. Durch Prinzipien werden die Mitarbeitenden in ihrem Tun nicht eingeschränkt, sondern können dadurch gemeinsam mit der Führungskraft passende und kreative Lösungen finden. Hierbei erfolgen fortwährend Feedbacks der Führungskraft, da Prinzipien erhebliche Interpretationsspielräume anbieten, die mitunter nicht zielführend verwendet werden.

Die Führungskraft hat die Aufgabe, die Denkweise an das agile Arbeiten anzupassen. Um Prinzipien bilden zu können, ist zunächst eine Grundannahme erforderlich. Aus diesen Grundannahmen werden Werte abgeleitet und daraufhin die Prinzipien (Hofert, 2018). Die Abbildung 5 zeigt einige Beispiele:

Thema	Grundannahme	Wert(e)	Prinzip (Beispiel)
Menschen	Menschen können sich dem Neuen anpassen	Entwicklung und Neues	Wir fördern den Blick auf das Neue
Teams	Ein heterogenes Team kann viel mehr leisten als der Einzelne	Unterschiedlichkeit und Leistung	Wir fördern Unterschiedlichkeit und Leistung im Team
Unternehmen	Organisationen müssen wirtschaftlich überleben	Gewinn	Wir handeln gewinnorientiert
Verantwortung	Organisationen tragen gesellschaftliche Verantwortung	Soziale Nachhaltigkeit	Wir kümmern uns um bildungsferne Mitbürger in der Region
Personalentwicklung	Die Denk- und Handlungslogik von Einzelpersonen lässt sich ändern	Bewegliches Denken	Wir unterstützen Agilität im Denken
Teamentwicklung	Ein respektvoller Umgang ist die Basis für Vertrauen	Respekt und Vertrauen	Wir handeln stets im respektvollen Miteinander

Abbildung 5: Von Grundannahmen zu Prinzipien

Quelle: (Hofert, 2018)



#### **2.2.4 Partizipativer Führungsstil**

Wenn Mitarbeitenden das Gefühl haben, an bedeutsamen Entscheidungen nicht teilhaben zu können, kann das dazu führen, dass sie gestresster und weniger belastbar sind und das Wohlbefinden darunter leidet. Dies hat zur Folge, dass Veränderungen abgelehnt werden können (Fleig, 2015). In weiterer Folge kann das zu Abwesenheiten der Mitarbeitenden oder sogar zum Ausscheiden aus dem Unternehmen führen.

Dieser Führungsstil hat das Ziel, den oben erwähnten Folgen vorzubeugen, indem Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Mitarbeitende können bei diesem Führungsstil Lösungsvorschläge für bestimmte Probleme mit der Führungskraft zusammen besprechen. Die Führungskraft trifft die Entscheidung unter Berücksichtigung der Mitarbeitervorschläge. Hierbei ist der Vorteil, dass diejenigen, die mit bestimmten Themen direkt zu tun haben und sich ohnehin bei ihrer Arbeit damit beschäftigen, wirksame Vorschläge einbringen können (Bildungsbibel, 2021).

#### **2.2.5 Authentischer Führungsstil**

Eine bedeutsame Eigenschaft beim Führen ist Authentizität, da sie für einen einfacheren Umgang mit verschiedenen Menschen sorgt (Grote, 2012, S. 598). Durch die transparente Verhaltensweise und aufgrund der moralisch und ethisch einwandfreien Haltung hat der authentische Führungsstil in letzter Zeit verstärkt an Bedeutung gewonnen (Avolio & Gardner, 2005).

Zum authentischen Führungsstil gehört das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskraft, das sich positiv auf die Einstellung und Leistung der Mitarbeitenden auswirkt. Damit das Verhalten der Führungskraft transparent wirkt und die Mitarbeitenden Vertrauen zu ihrem Vorgesetzten aufbauen, ist es bedeutsam, dass dessen Werte und Ziele mit denen des Unternehmens übereinstimmen. Ebenso ist es für den Vertrauensaufbau entscheidend, dass die Führungskraft offen und direkt mit Problemen umgeht.

Bevor die Mitarbeitenden einer neuen Führungskraft folgen, muss diese Kreditabilität aufbauen, indem sie die Geführten durch ihre Transparenz und Offenheit überzeugt und dadurch gleichzeitig als effektiv wahrgenommen wird (Marques & Dhiman, 2016, S. 24).

Eine authentische Führungskraft ist eine Person, deren Handlungen mit ihren inneren Werten übereinstimmen. Die inneren Überzeugungen werden dadurch offensichtlich und das Handeln der Person wirkt transparent (Amerland, 2019).

Dieser Führungsstil reicht jedoch nicht aus, um Projekte führen zu können. In Projekten kann es zu Veränderungen der Anforderungen kommen. In so einem Fall ist es erforderlich, dass Führungskräfte auf diese Veränderungen reagieren und dabei weitere Faktoren, z. B. die Stakeholder, berücksichtigen und ihren inneren Werten widersprechen können (Santer, 2020).

### **3 Digital Leadership**

#### **3.1 Definition und Entwicklung von Digital Leadership**

Die Digitalisierung ist der Auslöser für den stetig fortschreitenden Prozess der digitalen Transformation. Ursache hierfür sind die neuen Technologien, die die Digitalisierung antreiben und letztlich zur digitalen Transformation führen. Der Geschäftsführer von Siemens spricht bei der Digitalisierung von einer ‚evolutionären Revolution‘. Damit Unternehmen die Vorteile der digitalen Transformation nutzen können, sind unternehmensübergreifende Veränderungen ein zentrales Thema. Auch sind Veränderungen bei der Unternehmensführung zu erwarten. Dies hat Auswirkungen auf die Führungsstile, die aufgrund der Digitalisierung angepasst oder neu aufgesetzt werden müssen (Petry, 2015).

Durch die Integration neuer Technologien verändert sich die Arbeitswelt. Die digitale Transformation unterstützt das Arbeiten mit verschiedenen Technologien. Die Kommunikation und der Datenaustausch werden durch die Nutzung von Cloud-Lösungen vernetzter und flexibler. Durch diese Flexibilität, beispielsweise durch das ortsunabhängige Arbeiten, wird ein dezentrales Führen immer bedeutsamer (Hammermann und Stettes, 2016).

Davon ausgehend hat die Führungskraft sich selbst und ihr Team stets weiterzubilden, um mit den aktuellen Technologien die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen. Um mit dem Wandel mitgehen zu können, werden neue Anforderungen an die Führungskräfte gestellt. Die Rolle des ‚Digital Leaders‘ wird erforderlich.

Während der Manager Ergebnisse kontrolliert und auf Grundlage der Fakten und Zahlen des Unternehmens Entscheidungen trifft, legt der Digital Leader mehr Wert auf die Zusammenarbeit und Kommunikation mit seinem Team (Questback, 2019). Digital Leadership bringt Veränderungen mit sich, die im Verlauf dieser Arbeit thematisiert werden.

### 3.2 Hauptelemente der Digital Leadership

Digital Leadership besteht grundsätzlich aus drei Elementen. Diese sind die Mitarbeitenden, mit denen der Digital Leader zusammenarbeitet, das Unternehmen, für das er tätig ist und die Technologie, die er verwendet und einführt. Der Digital Leader verschafft den Mitarbeitenden die nötigen Technologien, um ihnen und dadurch auch dem Unternehmen Nutzen zu verschaffen. Der Digital Leader berücksichtigt bei seinen Entscheidungen die Unternehmensziele, die Kompetenzen der Mitarbeitenden und die einzusetzenden Technologien (Tarkowski, 2021).

Optimalerweise kann die Rolle des Digital Leaders in einem Unternehmen von demjenigen übernommen werden, der für die Überwachung der digitalen Ressourcen verantwortlich ist und dafür, sie strategisch zu nutzen, um die Geschäftsziele zu erreichen oder Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Dann sind dem Digital Leader die implementierten Digitalisierungen des Unternehmens bereits bekannt. Die Geschäftsanforderungen sind einem stetigen Wandel unterworfen. Damit das Unternehmen optimal auf Kundenwünsche reagieren kann, ist es für den Digital Leader essenziell, auf dem aktuellen Stand der Technologien zu sein und diese Technologien entsprechend anzuwenden. Digitale Tools verhelfen zu einer Umsatzsteigerung. Durch die gezieltere Bedienung der Kundenwünsche mittels digitaler Tools oder Supportdienste wird die Kundenzufriedenheit gesteigert, wodurch Kunden zu Stammkunden werden können. Darüber hinaus können Kunden durch digitale Tools kostengünstiger bedient werden (GDS Group, 2021). Hierbei ist es vorteilhaft, die eingehenden Daten effektiv für den Fortschritt der Unternehmensziele einzusetzen. Die digitale Transformation, bei der es um den Einsatz neuer, sich schnell und häufig ändernder digitaler Technologien handelt, sollte vom Digital Leader als Problemlöser bei der Erledigung der alltäglichen Aufgaben betrachtet werden. Der Vorteil eines Digital Leaders im Unternehmen ist, dass dieser Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse einrichtet, durch die neue Technologien, Produkte und

Dienstleistungen effektiv eingeführt werden können. Dadurch wird die Unternehmenskultur verändert.

Durch digitale Tools wird die Arbeit in verschiedenen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens verbessert. Somit kann mithilfe des Digital Leaders eine digitale Unternehmenskultur realisiert werden. Beispielsweise kann ein Unternehmen mit Google Drive Dokumente erstellen und mehrere Mitarbeitenden können ortsunabhängig auf diese zugreifen und sie erweitern. Nach jeder Bearbeitung können die Mitarbeitenden sehen, wer welche Information ergänzt, entfernt oder verändert hat. Der Digital Leader führt innerhalb seines Unternehmens Digitalisierungen ein, durch die die Mitarbeitenden produktiver werden können. Ohne ihn könnten dem Unternehmen Nachteile entstehen, da das Potenzial der digitalen Tools nicht ausgenutzt wird. Durch ihn können sich die Mitarbeitenden unmittelbar auf die Nutzung dieser Tools konzentrieren, da der Digital Leader sie auf diese vorbereitet.

Obwohl die Digitalisierung auf Führungsebene ein wiederkehrendes Thema ist, fühlen sich einige Führungskräfte durch die Digitalisierung überfordert (Bitkom e.V., 2018). Nichtsdestotrotz ist es für den Digitalisierungsgrad eines Unternehmens entscheidend, dass die Umsetzung der Digitalstrategie erfolgt. Die Umsetzung der beschlossenen Digitalstrategie muss auf Führungsebene sowie durch die Mitarbeitenden geschehen. Die Digitalisierung wirkt sich somit auf das gesamte Unternehmen aus. Bestenfalls wird die Digitalisierung frühzeitig begonnen. Die Digitalisierung im Unternehmen wird vom Digital Leader vorangetrieben. Es gilt, zu entscheiden, ob die Rolle des Digital Leaders von einer bestehenden Führungskraft im Unternehmen übernommen wird oder eine neue Führungskraft von der Führungsebene hierfür beauftragt wird (Item, 2019). Der Digital Leader erstellt zunächst eine digitale Strategie, die die Geschäftsziele und die dafür benötigten Technologien und digitalen Tools beinhaltet. Diese Ziele könnten die Umsatzsteigerung, die Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder anderes sein. Die digitale Strategie beinhaltet auch einen Zeitrahmen, der die

Deadlines der Zwischen- und Endziele festlegt. In der digitalen Strategie werden Stakeholder bestimmt, denen bestimmte Aufgaben zugewiesen werden, um die Ziele zu erreichen. Mit festgelegten Leistungskennzahlen (KPIs) kann die digitale Strategie bezüglich des Erfolges gemessen und bewertet werden. Bei Bedarf können Teile der digitalen Strategie verändert werden, um weiterhin zielorientiert zu bleiben (GDS Group, 2021). Die Einführung der Digitalisierung ist der erste Schritt. Der zweite Schritt ist es, mit den eingeführten Technologien die Kunden, die eigenen Mitarbeitenden und andere bedeutsame Schnittstellen zu verbinden.

Digital Leadership unterscheidet sich je nach Unternehmenssituation. So wird in Start-up-Unternehmen zunächst die Arbeitsweise bestimmt und anschließend digital transformiert. In weiter fortgeschrittenen Unternehmen analysiert der Digital Leader die Unternehmensprozesse und ob sie mit neuen Technologien ersetzt oder erweitert werden sollten (Tarkowski, 2021). Kleinunternehmen haben durch ihre schlanke Struktur Vorteile hinsichtlich der Zusammenarbeit und der Transparenz. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) profitieren durch ihre kürzeren Entscheidungswege, da die Hierarchien oft flacher als bei den Großunternehmen sind. Jedoch liegt bei KMU der Fokus bedingt durch das Budget auf einem Ziel und nicht auf mehreren Zielen gleichzeitig. Hierbei haben die Großunternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber KMU hinsichtlich der Einführung der Digitalisierung. Dieses resultiert aus ihrer höheren Anzahl an Mitarbeitenden und ihrem höheren Budget. (Cyca, 2018). Auch wenn die Investitionsressourcen für kleine und mittelständische Unternehmen zunächst gering erscheinen, gibt es Möglichkeiten, unter bestimmten Voraussetzungen staatliche Förderungen zwecks der Digitalisierung zu erhalten. Der Staat fördert KMU, die drei bis 499 Mitarbeitenden beschäftigen, mit einer Förderungssumme bis zu 50 000 € (Lexware, 2021). Digital Leader müssen sich somit den jeweiligen Unternehmensressourcen anpassen und mit den verfügbaren Mitteln die bestmögliche Lösung für die Zielerreichung finden.

Das Thema ‚Digitalisierung‘ wird für Führungskräfte zu einer bedeutsamen Herausforderung im Unternehmen. Um die festgesetzten Ziele zu erreichen, muss der Digital Leader die Ressourcen, wie die Mitarbeitenden und ihre Fähigkeiten, die vorhandenen Technologien und das Investitionsbudget des Unternehmens kennen. So kann er Aufgaben besser planen.

Damit die Hauptelemente der Digital Leadership bestmöglich kombiniert werden können, sollte eine Führungskraft Kenntnisse im Projektmanagement haben. Dadurch kann sie das Personal und die übrigen Ressourcen des Unternehmens effizient organisieren. Im Rahmen eines Projekts sollten Führungskräfte erkennen können, welche Aufgaben von welchen Mitarbeitenden erledigt werden können und welche Technologien verwendet werden sollten. Hierzu gehört auch das technische Verständnis, z. B. die Programmierung. Wie schon aus dem Begriff ‚Digital Leader‘ hervorgeht, sind neben den Führungskompetenzen digitale Skills für Digital Leader vorteilhaft. Für eine bessere Kommunikation mit den Entwicklern sind grundlegende Kenntnisse in der Programmierung erforderlich. Außerdem ist Wissen bezüglich Technologien oder Trends notwendig, um die Vorteile dieser Technologien zu nutzen.

### **3.3 Digital Leadership in der neuen Arbeitswelt**

Die Dauer für die Entwicklung neuer technischer Produkte wird stetig kürzer. Neue Mobiltelefone werden nur einige Jahre genutzt, bevor sie durch neue und bessere Modelle ersetzt werden. Damit Unternehmen mit dieser Geschwindigkeit mithalten können, müssen sie sich anpassen (Tarkowski, 2021).

Als Folge der digitalen Transformation verändert sich das Umfeld vieler Unternehmen. Immer wieder wird in diesem Kontext die sogenannte VUCA-Umwelt thematisiert. Bevor die Führung in der VUCA-Umwelt thematisiert wird, wird im Folgenden zunächst das Akronym VUCA beschrieben. Der Begriff kommt aus den

USA und soll die aktuelle Welt beschreiben (Bendel, 2019); VUCA steht für ‚Volatility‘, ‚Uncertainty‘, ‚Complexity‘ und ‚Ambiguity‘.

In der modernen Arbeitswelt stehen zahlreiche Unternehmen immer wieder hinsichtlich ihres Geschäftsumfeldes vor unerwarteten Veränderungen. Hierbei wird auch von ‚Volatility‘ (Volatilität, Flüchtigkeit) gesprochen. Ein Beispiel wäre, dass aufgrund eines Engpasses ein Lieferant ausfällt. Als Folge schwanken die Preise.

‚Uncertainty‘ (Unsicherheit) steht für die unvorhersehbaren Herausforderungen, vor denen Unternehmen stehen. Ein Beispiel wäre, dass zukünftige Trends sich auf die eigenen Produkte auswirken, weshalb sie nicht mehr wettbewerbsfähig sind oder von Produkten der Konkurrenz übertroffen werden.

Mit ‚Complexity‘ (Komplexität) sind Herausforderungen gemeint, die Elemente beinhalten, die miteinander verbunden sind und somit zunehmend komplexer werden. Als Beispiel kann der internationale Handel mit den verschiedenen Regelungen bezüglich des Zolls und der kulturellen Wertvorstellungen genannt werden.

‚Ambiguity‘ (Mehrdeutigkeit) bedeutet das Nichtvorhandensein von Eindeutigkeiten. Es herrschen mehrdeutige Zusammenhänge und Erfahrungswerte sind nicht vorhanden (Horney, N., Pasmore, B. & O’Shea, T., 2010). Ein Beispiel wäre, dass ein Unternehmen aufgrund der Digitalisierung entscheidet, in aufstrebende Märkte vorzudringen, obwohl diese nicht mit den Kernkompetenzen des Unternehmens zu bedienen sind.

Aufgrund der VUCA-Umwelt vieler Unternehmen wird Planung erschwert und Führungsansätze müssen dementsprechend angepasst werden (Kok et al., 2018, S. 45–46). Somit erwarten sowohl Geführte als auch die Führungskräfte eine neue Arbeitskultur (Schneider, 2017).



### 3.3.1 VOPA+

Die digitale Transformation führt zu ständigen Veränderungen, die mit dem Akronym VUCA beschrieben werden. Digital Leader stehen bei der Führung in der VUCA-Umwelt vor Herausforderungen.

Hierzu hat Willms Buhse als Reaktion das VOPA+-Modell für die Führung in der VUCA-Umwelt entworfen. Die Abkürzung VOPA+ steht für Vernetztheit, Offenheit, Partizipation, Agilität und das + steht für Vertrauen (Brinek, 2020).

Das VOPA+-Modell beschreibt eine elementare Grundhaltung für Führungskräfte in Zeiten der digitalen Transformation.

Die Komplexität in Unternehmen kann durch eine Vernetzung klarer werden. Die Vernetzung sollte vertikal der Unternehmenshierarchie entlang durchlaufen, damit alle Beteiligten gemeinsam effektiver zusammenarbeiten können. Führungskräfte sollten die Mitarbeitenden in der Vernetzung unterstützen. Die wachsende Informations- und Datenmenge, die innerhalb und außerhalb des Unternehmens gewonnen wird, kann vernetzt und anschließend analysiert werden. Innerhalb des Unternehmens kann somit durch Vernetzung der Wissensaustausch gefördert werden. Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass Mitarbeitende sich miteinander vernetzen, anstatt unabhängig voneinander im Unternehmen tätig zu sein. Die Vernetzung sollte auch zwischen den Führungskräften vorhanden sein. Unerfahrene Führungskräfte sollten sich wiederkehrend mit erfahrenen Führungskräften austauschen. Durch einen zyklischen Austausch können Führungskräfte voneinander lernen, Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig beraten, um letztlich den Führungsstil zu optimieren und persönlich zu wachsen. Falls im Unternehmen nicht genügend Führungskräfte vorhanden sind, um sich auszutauschen, können für die Vernetzung Social-Media-Kanäle wie LinkedIn verwendet werden. Auf Social Media können auch Erfahrungen hinsichtlich des Führungsstils geteilt werden, um Feedback zu erhalten. Diese Vernetzung kann unerfahrene Führungskräfte bei ihrem Einstieg unterstützen.

Aufgrund des VUCA-Umfelds bedarf es neuer Lösungen. Als Reaktion auf die Veränderungen sollten Führungskräfte intern vernetzter und offener gegenüber diesen Veränderungen sein. Hierbei ist die Offenheit gegenüber neuen Möglichkeiten statt des Festhaltens an gewohnten Prozessen bedeutend. Ein offenes Unternehmensklima wird hierbei vorausgesetzt, da die Anwendung neuer Lösungen auch das Scheitern mit sich bringen kann.

Um Vorteile durch Innovationen seitens der Mitarbeitenden nutzen zu können, sollten die Mitarbeitenden bei Entscheidungen der Führungskräfte berücksichtigt und am Entscheidungsprozess beteiligt werden. Auch wenn nicht alle Mitarbeitenden innovative Ideen einbringen, arbeiten sie durch die Partizipation verantwortungsbewusster.

Damit in einer kurzen Zeit aus Fehlern gelernt werden kann, ist eine sukzessive und eigenständige Arbeitsweise empfehlenswert. Das bedeutet das Setzen von Zielen, die in einer kurzen Zeit erreicht werden können, um sodann die Arbeit innerhalb dieser kurzen Zeit bei fehlerhaftem Vorgehen korrigieren zu können. Durch die sich verändernden Anforderungen wird ein flexibles Arbeitsverhalten der Beteiligten zunehmend bedeutsamer. Um in der VUCA-Umwelt erfolgreich führen zu können, ist es bedeutsam, sich den Umständen anzupassen und eine agile Führung ist erforderlich. Das bedeutet, dass die Führungskraft in der Lage sein sollte, frühzeitig die Veränderungen im Geschäftsumfeld zu erkennen und darauf flexibel und zielführend zu reagieren (Horney, N., Pasmore, B. & O'Shea, T, 2010).

Um agil führen zu können, ist es zunächst entscheidend, zu definieren, was Agilität bedeutet. Bei der agilen Führungsweise ist es maßgebend, die Mitarbeitenden nicht zu kontrollieren, sondern sich untereinander abzustimmen. Darüber hinaus ist für das agile Arbeiten elementar, dass sich die Mitarbeitenden eigenständig organisieren, indem sie selbst handeln, statt auf Anweisungen zu warten (Scheller, 2017, S. 56).

Um im Zeitalter des digitalen Wandels angemessen zu führen, ist eine entsprechende Unternehmenskultur eine bedeutsame Grundlage. Digital Leader sollten den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, ihre Kreativität einzusetzen, um von diesen neue innovative Vorschläge zu erhalten. Zur Förderung dieser Kultur sollte eine Fehlertoleranz im Team herrschen. Kein Teammitglied sollte Angst haben, Vorschläge zu machen. Das Zuhören wird immer bedeutsamer und sollte ein Teil der Arbeitskultur werden, um Probleme der Mitarbeitenden aktiv anzuzipieren und eine Beziehung aufbauen zu können. Für den Unternehmenserfolg sollte von festgesetzten Unternehmensstrukturen abgesehen werden. Die Arbeitskultur sollte agil sein, indem der Digital Leader die Mitarbeitenden auf veränderte Anforderungen vorbereitet, anstatt trotz des Wandels starre Prozesse durchzusetzen.

Das ‚+‘ nach dem Akronym ‚VOPA‘ steht für Vertrauen, das die Grundlage für das Funktionieren des VOPA+-Modells ist. Führungskräfte sollten den Mitarbeitenden die benötigten Freiheiten geben und sie nicht ausschließlich kontrollieren. Die Einführung dieses Modells benötigt Zeit und Vertrauen. In den meisten Fällen wird VOPA+ schrittweise in die Arbeitskultur eingeführt (Heß, 2019).

### 3.3.2 SMART

Die Anwendung von ‚SMART‘ kann das zielorientierte Arbeiten und Führen in der VUCA-Welt unterstützen. Auch SMART ist ein Akronym und steht für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Bei ‚SMART‘ werden mit den Mitarbeitenden spezifische Ziele definiert, um für ein gemeinsames Verständnis und eine effektive Zusammenarbeit zu sorgen. Zu den Zielen werden Messgrößen definiert, um den Fortschritt des Digital Leaders hinsichtlich dieser Ziele überprüfen zu können (Tarkowski, 2021). Das Erreichen der Ziele sollte für die Mitarbeitenden attraktiv sein, damit sie motivierter sind. Hierfür muss der Digital Leader seine Überzeugungsfähigkeit einsetzen und den Mitarbeitenden aufzeigen, welche Vorteile

sie haben, wenn sie die vereinbarten Ziele erreichen. Um die Motivation der Mitarbeitenden nicht zu mindern, sollten die Ziele realistisch gehalten werden. Die vereinbarten Ziele müssen außerdem innerhalb einer bestimmten Frist umgesetzt werden, da sie sonst auf einen späteren Zeitpunkt verlegt werden könnten und dadurch die Arbeit langsam vorangeht (consultingheads, 2019). Die Ziele sollten schriftlich so formuliert werden, dass sie positiv wirken und die Mitarbeitenden motivieren, sie zu erreichen. Zudem sollten sie in der ersten Person Singular, also in der ‚Ich‘-Form, geschrieben werden. Dadurch fühlt sich jeder, der das Ziel erreichen soll, angesprochen und verfolgt das Ziel verantwortungsbewusster. Bei langfristigen Zielen eignen sich Meilensteine. Kürzere Teilziele werden schneller erreicht und dadurch wird die Motivation der Mitarbeitenden aufrechterhalten. Für die Motivation ist es auch bedeutsam, dass der Digital Leader die Vorteile, die das Erreichen der Ziele mit sich bringt, im Team präsentiert. Ziele und Teilziele können sich fortwährend ändern. Eine agile Grundhaltung aller Beteiligten sollte gegeben sein, damit jeder auf diese Veränderungen angemessen reagieren kann. Die Kommunikation zwischen dem Digital Leader und den Mitarbeitenden ist eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Falls fehlendes Know-how im Team bemerkbar wird, sollte der Digital Leader darauf reagieren und dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden das nötige Wissen erhalten. Beim Definieren der Ziele sollten alle bedeutenden Mittel und Schritte berücksichtigt werden, um die Ziele zu erreichen (Avantgarde Experts, 2021).

### **3.4 Ausgewählte agile Methoden für die Führung in der VUCA-Welt**

Agile Methoden haben das Ziel, schrittweise in festen Zyklen als Team ein Projekt zu verwirklichen. Auf Veränderungen kann flexibel reagiert und Prioritäten können neu definiert werden. Teams können die agilen Methoden im Homeoffice nutzen, um weiterhin produktiv arbeiten zu können. Teamwork sorgt für Synergien und erhöht das

Engagement und die Kollaboration. Das Arbeiten im Team schließt alle Mitglieder mit ein und die agile Arbeitsweise ist auch aus dem Homeoffice effektiv. Meetings können mit digitalen Kommunikationstools wie Skype oder Zoom realisiert werden. Um mit agilen Methoden zu arbeiten, sollte der Digital Leader die Einführung dieser Arbeitsweise auch bei der Heimarbeit vorantreiben. Das Führen auf Distanz mit regelmäßigem Feedbackmanagement unter Berücksichtigung der Modelle VOPA+ und SMART kann durch eine agile Arbeitsweise realisiert werden. Im Folgenden werden zwei agile Methoden näher erläutert.

### **3.4.1 Scrum**

Mit dem Vorgehensmodell Scrum kann eine agile Arbeitsweise umgesetzt werden. Die Beteiligten des Vorgehensmodells Scrum sind das Umsetzungsteam, der Scrum-Master und Product-Owner. Das Umsetzungsteam entwickelt das Produkt. Der Scrum-Master ist zuständig für die Zusammenarbeit des Teams und für die Einhaltung des Scrum-Prozesses. Der Product-Owner verantwortet das Produkt und die dazugehörigen Anforderungen.

In jedem Sprint sind die nachfolgenden Meetings (Planning, Daily, Retrospective und Review) enthalten. Ein Sprint hat i. d. R. eine Dauer von zwei bis drei Wochen und beschreibt eine wiederholbare Zeiteinheit. Im Planning werden die User-Stories geplant und zugewiesen. Der Product-Owner priorisiert die wichtigsten User-Stories für den kommenden Sprint. Falls nötig, werden die User-Stories besprochen und detaillierter beschrieben. Im Daily-Scrum-Meeting wird jeden Tag ausgetauscht, wie weit die einzelnen Mitarbeitenden des Teams sind, vor welchen Problemen sie stehen und was sie als nächstes erledigen möchten. Ein weiterer Bestandteil eines Sprints ist der Review. Das Team präsentiert dem Product-Owner die Ergebnisse der User-Stories. Anschließend werden diese vom Product-Owner überprüft und abgenommen, wenn die User-Stories erfolgreich umgesetzt wurden. Um die Prozesse zu verbessern,

wird am Ende eines Sprints analysiert, was gut oder nicht gut verlief, um Verbesserungspotential zu identifizieren und erfolgreiche Methoden beizubehalten. Die Folge ist das effizientere Arbeiten im nachfolgenden Sprint. Dieses Meeting wird Retrospective genannt und wird vom Scrum-Master moderiert. Scrum ist ein Vorgehensmodell, um komplexe Aufgaben durch die Produktivität und die Kreativität des Teams erledigen zu können. Mit Scrum erhält man nach jedem Sprint ein Produktinkrement, das bereits lauffähig ist. Durch das Produktinkrement, das bereits früh, jedoch nicht vollständig geliefert wird, können Stakeholder auf Änderungen oder Probleme reagieren, indem sie dem Team Feedback geben.

Dadurch können Anforderungen neu definiert oder ergänzt werden und im Product-Backlog die Gesamtheit der Anforderungen an das Produkt aktualisiert werden (Henke, 2018). Der Sprint-Backlog ist die Gesamtheit aller Anforderungen pro Sprint. Aus dem Product-Backlog werden jedem Beteiligten des Teams die User-Stories für das inkrementelle Entwickeln des Produkts zugewiesen, um sie in der Dauer des Sprints zu erfüllen (Pfeffer, 2019).

Der Product-Owner kann nach jedem Sprint im Review anhand des Produktinkrements erkennen, ob das Team zielführend arbeitet und es mittels des Feedbackmanagements lenken. Bei der Zuweisung der User-Stories im Planning können die einzelnen Mitarbeitenden des Teams entscheiden, ob sie durch die User-Stories unterfordert oder überlastet werden. Der Scrum-Master sorgt durch die Retrospective für die zukünftige effiziente Zusammenarbeit des Teams und beseitigt Hindernisse, vor denen die Mitarbeitenden des Development-Teams stehen. Durch die Anwesenheit des Scrum-Masters im Review kann der Scrum-Master bei regelmäßigem Nichterfüllen der User-Stories als Konsequenz Weiterbildungen einführen, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden mit dem fehlenden Know-how zu verbessern (Roock, 2015).

Das VOPA+-Modell kann durch Scrum umgesetzt werden. Aufgrund der kurzen Sprints und der zahlreichen Meetings ist das Team vernetzt. Die kurzen Sprints

bringen auch den Vorteil, dass frühzeitig auf Veränderungen reagiert werden kann und diese in der Retrospective angesprochen oder Anforderungen im Planning angepasst werden können. Die User-Stories werden im Planning vom Team abgeschätzt, indem Punkte bezüglich der Komplexität der Aufgaben vergeben werden. Je nach Höhe der Punkte werden die User-Stories jeweils als kleine, mittlere oder große Aufgabe deklariert. Große Aufgaben können in weitere Teilaufgaben unterteilt werden, sodass diese realistisch erfüllt werden können (Müller, 2020). Durch dieses Verfahren wird das gesamte Team beteiligt und die Teammitglieder entscheiden selbst, ob das Lösen der Aufgaben in der vorgegebenen Zeit möglich ist. Durch die kurzen Sprints kann frühzeitig festgestellt werden, ob das Team zielführend arbeitet. Falls das Team die Aufgaben nicht umsetzen kann, wird das spätestens im Review bemerkt. Dies führt zu einer agilen Arbeitsweise. Der Vertrauensaufbau erfolgt hierbei nicht durch eine bestimmte Arbeitsweise oder Methode, sondern durch die zwischenmenschlichen Beziehungen.

Ebenso lässt sich das Modell SMART mit Scrum vereinen. Im Planning werden im Team spezifische Ziele definiert und durch den Abgleich des Product-Backlogs mit den Produktinkrementen ist der Fortschritt messbar. Um die Einführung von Scrum attraktiv zu gestalten, kann der Digital Leader den Mitarbeitenden die Vorteile, wie die hohe Flexibilität, die Selbstorganisation und die Beteiligung des Teams durch Abschätzung der Aufgabenkomplexität und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, erläutern. Die Aufgaben werden als Team abgeschätzt. Somit sorgt das Team eigenständig für die Realisierbarkeit der Aufgaben. Die Aufgaben sind für den jeweiligen Sprint geplant, d. h. sie haben eine festgesetzte Frist.

### **3.4.2 Kanban**

Eine weitere agile Arbeitsweise ist Kanban. Der Begriff ‚Kanban‘ kommt aus dem Japanischen und bedeutet Karte, Tafel oder auch Beleg. Bei Kanban werden die zu

erledigenden Aufgaben in die Spalten ‚To do‘, ‚Doing‘ und ‚Done‘ eingeordnet, um den aktuellen Status der jeweiligen Aufgaben festzuhalten. Die einzelnen Arbeitspakete werden als Karten entweder physisch auf einem Whiteboard oder virtuell in einem entsprechenden System erfasst (Lynn, 2021).

In der Abbildung 6 ist ein Beispiel für ein Kanban-Board zu sehen:

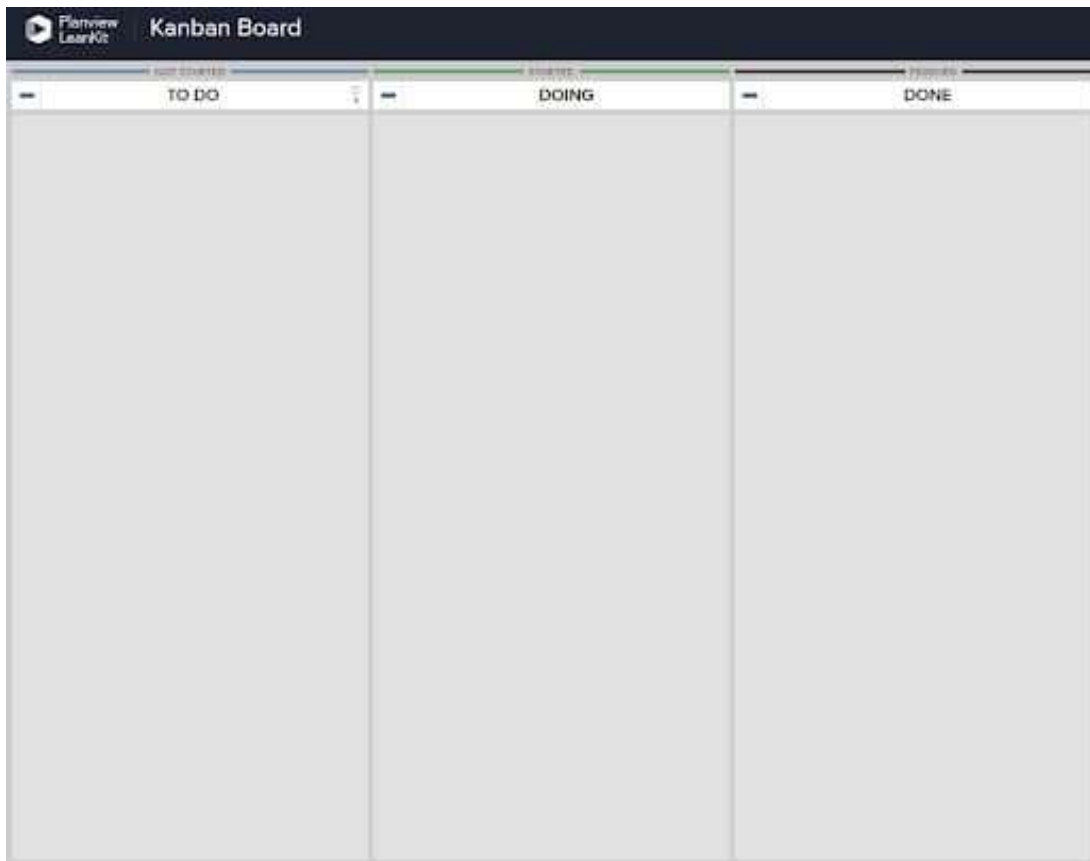


Abbildung 6: Kanban-Board

Quelle: (Lynn, 2021)

Zu Beginn der Arbeit befinden sich alle Aufgaben in der Spalte ‚To do‘. Wie in Scrum befinden sich die Aufgaben in dieser Spalte im Backlog und die Arbeitspakete wurden noch nicht begonnen. Arbeitspakete, die bereits begonnen wurden, werden in die Spalte ‚Doing‘ verschoben. Wenn ein Arbeitspaket abgeschlossen ist, wird es der



Spalte ‚Done‘ zugeordnet. Diese Arbeitsweise ist flexibel und das Kanban-Board kann bei Bedarf über diese drei Spalten hinaus um weitere Spalten ergänzt werden.

Kanban beinhaltet Regeln, die einzuhalten sind. Die Anzahl der Aufgaben, die einem Teammitglied zugewiesen werden können ist begrenzt, sodass die Aufgaben überschaubar bleiben. Ein ständiger Workflow muss gegeben sein. Während der Arbeitsprozesse müssen diese analysiert werden, um die einzelnen Arbeitsschritte verbessern zu können. Dadurch wird Zeit gespart, indem Engpässe vermieden werden. Somit wird das Feedbackmanagement unter den einzelnen Mitarbeitenden aufgeteilt, indem die Mitarbeitenden selbst Verbesserungsvorschläge für die Arbeitsabläufe geben können (REFA AG, 2021).

Mit Kanban kann das Modell VOPA+ angewendet werden. Auf dem Kanban-Board sind die Arbeitsprozesse und Aufgabenverteilungen innerhalb des Teams visuell dargestellt, wodurch der Bearbeitungszustand der Aufgabenpakete erkannt werden kann. Jedes Teammitglied hat eine Übersicht über die Aufgabenverteilungen und sieht, wer mit welchen Aufgabenpaketen betraut wurde. Dies sorgt für Vernetztheit innerhalb des Teams. Das Team analysiert die Arbeitsprozesse und kann Verbesserungsvorschläge machen. Die Analyse führt zu Offenheit innerhalb des Teams, indem die bestehenden Arbeitsprozesse kritisch betrachtet und effizientere Arbeitsweisen eingeführt werden. Dies impliziert die Partizipation des gesamten Teams. Das Kanban-Board und die Kanban-Regeln können den Umständen entsprechend verändert werden. So kann je nach Komplexität der Aufgaben die Anzahl der insgesamt zuweisbaren Aufgaben angepasst und für das Testen der einzelnen Arbeitspakete die Spalte ‚Testing‘ hinzugefügt werden.

Digital Leader können Kanban unter Berücksichtigung des SMART-Modells umsetzen. Zu Beginn werden alle Aufgaben in die Spalte ‚To-do‘ eingeordnet. Hier werden diese Aufgaben spezifiziert und jedes Teammitglied kann danach die Aufgaben übernehmen. Durch das Kanban-Board werden Fortschritte visualisiert und

sind messbar. Die Kanban-Regeln können diese Arbeitsweise attraktiv machen, da die Mitarbeitenden durch die Regeln, wie die Begrenzung der maximalen Anzahl an gleichzeitig zuweisbaren Aufgaben, nicht überfordert werden. Dadurch bleibt das Arbeiten im Kanban-Umfeld realitätsnah. Aufgaben werden zu Beginn spezifiziert und es kann eine entsprechende Bearbeitungsdauer eingeplant werden, die vom Team abgeschätzt wird. Dadurch haben Aufgaben eine festgesetzte Frist.

### **3.5 Führung in Zeiten der Coronapandemie**

Ein aktuelles Beispiel für veränderte Anforderungen an Führungskräfte ist die durch die Coronapandemie bedingte Heimarbeit. Die Coronapandemie hatte eine Veränderung des Teamworks in der Arbeitswelt zur Folge. Aus dieser Transformation konnten auch Lehren für die zukünftige Zusammenarbeit nach der Krise gezogen werden. Obwohl viele Führungskräfte zunächst die Befürchtung hatten, dass die Maßnahme, im Homeoffice zu arbeiten zu geringerer Produktivität führen würde, ist die Produktivität entweder gleichgeblieben oder sogar gestiegen (Weidemann, 2020). Die Mehrheit der Arbeitnehmer schätzt ihre Produktivität bei der Arbeit von zuhause aus als höher ein als jene bei der Arbeit im Büro (Poggel, 2021). Die Heimarbeit ist somit auch als Arbeitsweise nach der Krise denkbar. Zudem ist die Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch das Arbeiten von zuhause aus gestiegen. Durch die pandemiebedingte Heimarbeit wurden das örtliche und zeitliche Arbeiten flexibilisiert (J. Hofmann, o. D.). Die Produktivität ist jedoch abhängig von der jeweiligen Wohnsituation. Arbeitnehmer, die in Haushalten mit Kindern wohnen und von dort aus arbeiten, schätzen ihre Produktivität nicht höher, sondern entweder gleich oder sogar geringer ein als jene bei der Arbeit im Büro (Business Insider Deutschland, 2021). Der Wandel zur Heimarbeit zeigte Möglichkeiten auf, anhand derer deutlich wurde, dass die Transformation hin zu digitalen Lösungen lohnend ist. Aufgrund der Maßnahme wurde bemerkbar, wie schnell und erfolgreich die Heimarbeit in vielen

---

Unternehmen eingeführt werden kann. Der Umgang mit digitalen Tools, die notwendig für die Heimarbeit sind, sollte von allen Mitarbeitenden erlernt werden. Ein ständiger Lernprozess sollte einen integralen Bestandteil der neuen Arbeitswelt bilden. Da auch für nach der Krise die Heimarbeit nicht ausgeschlossen wird, sollte der Digital Leader den Fokus auch auf die Führung aus der Distanz bei der virtuellen Arbeit legen. Durch die virtuelle Arbeit können Mitarbeitende flexibel arbeiten. Neben den Vorteilen hat das Homeoffice jedoch auch Nachteile. Der Präsenz der Mitarbeitenden ist essenziell, um die Bindung zum Unternehmen und zur Kultur aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus kann es bei der Heimarbeit zu Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit und bei der Kommunikation kommen. Bei Mitarbeitenden, die auf unterschiedlichen Kontinenten leben, kann es Konflikte hinsichtlich der Zeitzonen geben. Auch der soziale Kontakt zu den Arbeitskollegen fehlt bei der Heimarbeit. Durch die hybride Arbeitsweise, die sowohl aus der Arbeit auf Distanz als auch aus der Präsenzarbeit besteht, soll die Produktivität sichergestellt werden und eine Balance zwischen Homeoffice und der Arbeit im Büro gemeinsam mit den Arbeitskollegen hergestellt werden, um von den Vorteilen beider Ansätze zu profitieren (Buffer, 2020). Digital Leader sollten ihren Wissensstand einschätzen können, um sich selbst weiterzubilden und Wissenslücken aufzuarbeiten oder sich auf die Zukunft vorbereiten zu können. Hierzu ist es wesentlich, dass der Digital Leader reflexionsfähig und selbstkritisch ist. Gleichzeitig sollte ein Digital Leader nicht durch Emotionen beeinflusst werden. Veränderungen in seiner Umwelt sollten ihn nicht verunsichern, sondern sollten von ihm als Erfolgsmöglichkeit wahrgenommen werden (Kern, 2020). Eine Herausforderung der Führungskräfte im Zusammenhang mit der Coronapandemie war die Entscheidung über das Personal. Das Resultat dieser Entscheidung war die Einführung der Kurzarbeit. Andere Maßnahmen wie die Anpassung der Personalplanung, im Zuge derer Mitarbeitende entlassen wurden, waren ebenfalls eine Folge. Eine weitere Folge ist jedoch die Flexibilität, die durch

das Homeoffice und das virtuelle Arbeiten möglich wurde. Eine essenzielle Fragestellung ist auch, wie sich die krisenbedingten Maßnahmen auf die Zeit danach auswirken werden. Die Organisationen waren durch die Lockdowns gezwungen, sich innerhalb einer kurzen Zeit den veränderten Umständen anzupassen, um die Arbeit fortführen zu können. Um die Mitarbeitenden zu schützen, wurden die Unternehmen geschlossen und Präsenzmeetings oder Kontakte mit Kunden wurden durch virtuelle Meetings ersetzt. In dieser herausfordernden Situation wurden die Medien, die ursprünglich zusätzlich zur kontaktnahen Kommunikation genutzt werden konnten, wie das Telefon oder virtuelle Kommunikationstools, zur einzigen Möglichkeit zur Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften. Laut einer Umfrage war die Heimarbeit eine erhebliche Herausforderung für die Beschäftigten, da sie darauf nicht ausreichend vorbereitet waren.

Hierbei war das Problem die mangelhafte IT-Infrastruktur. Fehlende und veraltete Hardware und Software waren nicht auf dem aktuellen Stand, um den Anforderungen zu genügen. Zahlreiche Führungskräfte sind sich einig, dass das künftige Arbeiten nicht wie vor dem Lockdown sein wird. Methoden, die sich in den Lockdowns als funktionierend erwiesen haben, sollen beibehalten werden. Die Möglichkeit zum flexiblen Arbeiten im Homeoffice soll weiterhin bestehen, jedoch nicht in dem Ausmaß wie in der Hochphase der Lockdowns. Virtuelles Arbeiten wird auch für nach der Pandemie von vielen Arbeitnehmern gewünscht, wodurch Distance-Leadership und -Collaboration bedeutsame Erfolgsfaktoren sein werden. Diese zwei Ansätze gab es auch vor den Lockdowns, jedoch haben sie jetzt eine höhere Bedeutung. Die Heimarbeit ist eine entscheidende Komponente der modernen Arbeitswelt. Der Grund ist, dass die Mitarbeitenden orts- und zeitunabhängig und somit flexibler arbeiten können, was ihren Bedürfnissen entspricht. Die Erfahrung zeigt, dass das flexible Arbeiten zu einer erhöhten Produktivität führen kann. Unternehmen, die bereits vor den Lockdowns eine Heimarbeitsregelung eingeführt hatten, konnten die Maßnahmen,

---

die aus den Lockdowns resultierten, effektiver umsetzen. Die Herausforderungen bei Distance-Leadership sind Vertrauensaufbau in die Mitarbeitenden und die Verteilung von verschiedenen Verantwortungen. Der Digital Leader sollte den Mitarbeitenden vertrauen, anstatt detailliertes Mikromanagement zu betreiben. Das Verhalten des Digital Leaders kann positive Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden haben. Daran anknüpfend können eigenverantwortliche Teams erstellt werden, denen die Freiheit gegeben wird, sich untereinander abzusprechen. Dadurch haben die Mitarbeitenden nicht das Gefühl, kontrolliert zu werden und können sich eigenständig organisieren. Der Digital Leader sollte dennoch in Daily Meetings mit dem Team absprechen, was sich die Teammitglieder vorgenommen haben, welche Aufgaben bereits erledigt wurden und welche Probleme bestehen, um das Team zu verstehen und es bei Problemen zu unterstützen. Je besser die Beziehung zwischen dem Digital Leader und dem Team ist, desto effizienter können die gemeinsamen Ziele erreicht werden. Virtuelle Teams können aber auch durch Fehler der Führung, wenn etwa das Vertrauen fehlt oder kein Gemeinschaftsgefühl vorhanden ist, scheitern. Vertrauensfähigkeit nimmt also eine bedeutende Rolle im Kompetenzpool des Digital Leaders ein. Um das Vertrauen trotz räumlicher Entfernung aufzubauen, sollten Entscheidungen durch den Digital Leader und das Team gemeinsam getroffen werden. Der Digital Leader sollte sich stets des ‚großen Ganzen‘ im Hinblick auf die vereinbarten Ziele bewusst sein. Mit der wachsenden Anzahl der virtuellen Teams wird diese Kompetenz immer wesentlicher.

Hinzu kommt ein regelmäßiges Feedbackmanagement (Kienbaum, 2020). Durch das Feedback wird den Mitarbeitenden deutlich gemacht, wo Potenziale stecken und wo die Arbeit bereits den Anforderungen entspricht. Durch Feedback kann ebenfalls die Produktivität gesteigert werden. Das Feedback kann aus der Äußerung von Kritik, Erwartungen, Bedürfnissen und Anregungen bestehen, um vorbeugend fehlerhafte Ansätze, die zum inkorrekten Ergebnis führen, erkennen zu können und rechtzeitig zu

handeln. Um die Motivation der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten, sollte im Feedback auch Anerkennung für erfolgreiches Arbeiten enthalten sein. Das Feedback sollte weder in zu kurzen Abständen erfolgen, wodurch die Mitarbeitenden durch den möglichen Druck belastet würden, noch in zu langen Abständen, damit die Arbeitsqualität nicht gefährdet wird. Durch das Lob, das die Mitarbeitenden für die Arbeit, die den Anforderungen entspricht, erhalten, entsteht Motivation (Schlüter, 2012).

Die Führung hat eine Auswirkung auf das Wohlbefinden, die Produktivität und auf die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Die Führungskraft sollte den Mitarbeitenden gegenüber empathisch sein und nach ihrem Wohlbefinden fragen. Dies kann in einem wöchentlichen Meeting zu Beginn erfolgen. Falls nach Scrum gearbeitet wird, kann diese Frage im Sprint Retrospective gestellt werden. Zudem sollte die Führungskraft darauf achten, dass Meetings nicht unmittelbar aufeinanderfolgend stattfinden. So können die Mitarbeitenden zwischen Meetings kurze Pausen machen, um sich besser auf das nächste Meeting konzentrieren zu können. Die meisten Unternehmen, die bereits vor dem Lockdown zu einem hohen Grad digitalisiert waren, konnten angemessener auf die Krise reagieren als es nicht digitalisierte Unternehmen konnten. Dies zeigt, dass die digitale Transformation Vorteile im Umgang mit unerwarteten Herausforderungen bringt. Ebenso waren digitalisierte Unternehmen flexibler hinsichtlich ihrer Lieferketten während der Krise als es nicht digitalisierte Unternehmen waren. Kommunikationstools, die bereits eingeführt wurden, konnten während der Lockdowns genutzt werden, während Unternehmen, die keine Kommunikationstools eingeführt hatten, diese Tools zunächst finden und anschließend einführen mussten. Die Führung aus der Distanz mit Kommunikationstools wurde dadurch zu einer Herausforderung für die Führungskräfte in diesen Unternehmen (Staufen AG und Staufen Digital Neonex GmbH). Des Weiteren sind aufgrund der Coronasituation der psychische Druck und

daraus resultierende Probleme bei Mitarbeitenden erheblich angestiegen. Dies kann die Leistung der Mitarbeitenden negativ beeinflussen (Haufe, 2020). Es wird zunehmend bedeutsamer für Führungskräfte, Sorgen der Mitarbeitenden zu erkennen und anzusprechen, um aktiv unterstützen zu können.

## 4 Empirische Erhebung

### 4.1 Methodik

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurde eine empirische Forschung in Form einer quantitativen Onlineumfrage durchgeführt, um Daten zu erheben. Im Folgenden werden das Forschungsdesign und die Konzipierung des Fragebogens beschrieben. Die quantitative Forschungsmethode erfolgte in Form eines standardisierten Fragebogens. Die Datengrundlage bzw. der Ausgangspunkt waren die Antworten auf die einzelnen Fragen. Die gesammelten Daten wurden ausgewertet und es wurden zu deren Veranschaulichung Diagramme erstellt. Der Fragebogen wurde online erstellt und erreichte die Teilnehmer über einen Link. Bei diesem Fragebogen war es nicht möglich, einzelne Fragen zu überspringen, da der Fragebogen sonst nicht erfolgreich versendet werden konnte. Alle Fragen wurden vom Autor eigenständig erstellt. Die Zielgruppe waren Menschen, die mit einer Führungskraft arbeiten oder selbst eine Führungsposition einnehmen und mit Digitalisierung in der Arbeit konfrontiert werden. Es wurden ausschließlich geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten gestellt. Die Antwortmöglichkeiten bei der Umfrage waren standardisiert (Pfeiffer, 2020). Es wurden sowohl Multiple-Choice-Fragen, teilweise mit einer Likert-Skala, mit den Antwortmöglichkeiten ‚Trifft nicht zu‘, ‚Trifft eher nicht zu‘, ‚Trifft teilweise zu‘, ‚Trifft eher zu‘ und ‚Trifft zu‘ gestellt als auch skalierte Fragen bzw. Ordnungsfragen mit einer Priorisierung formuliert. Die vierzehn Fragen wurden auf Basis der Literaturrecherche erstellt. Durch die Literaturrecherche konnten bestimmte Kriterien in den Fragen berücksichtigt werden.

Das Forschungsdesign wurde in fünf Schritten erstellt. Zunächst wurden zwei Forschungsfragen festgelegt. Die erste lautet: ‚*Welche Faktoren haben Einfluss auf einen Digital Leader?*‘ und die zweite lautet: ‚*Welche Anforderungen sollten Digital Leader erfüllen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein?*‘. Sodann wurde ein



Fragebogen zur Beantwortung der Forschungsfragen erstellt und dieser wurde im dritten Schritt durch Bekannte, die zur Zielgruppe gehören, getestet, um ein einheitliches Verständnis der Fragen zu gewährleisten und um die Aussagekraft der Antworten zu überprüfen. Daraufhin wurden unverständliche Fragen dem Feedback entsprechend umformuliert. Im vierten Schritt wurde der Link an die Umfrageteilnehmenden versendet. Im fünften Schritt wurde die Umfrage ausgewertet. Die Umfrage thematisierte die Anforderungen an Führungskräfte, das Verhalten einer ‚guten‘ Führungskraft, die Faktoren, die eine Führungskraft beeinflussen, die Erfahrungen der Befragten mit der Digitalisierung und der digitalen Transformation und die Rolle eines Digital Leaders im Arbeitsumfeld. Der Fragebogen begann mit Fragen über das Geschlecht des Befragten, sein Alter, die Größe des Unternehmens, in dem der Befragte beschäftigt ist, die Position, die der Befragte im Unternehmen innehat und die Branche des Unternehmens, in dem der Beschäftigte tätig ist. Um die erste Forschungsfrage zu beantworten, sollten die Teilnehmer zunächst den Einfluss der digitalen Transformation und der Digitalisierung auf ihr Unternehmen bewerten; im Anschluss sollten von den Teilnehmern einige Einflussfaktoren der Priorität nach geordnet werden. Schließlich wurde gefragt, ob die Coronasituation einen Einfluss auf das Unternehmen hatte, in dem die Teilnehmenden beschäftigt sind.

Danach wurden Fragen gestellt, um die zweite Forschungsfrage zu beantworten. Dazu sollten die Teilnehmer priorisieren, welche Anforderungen sie als am bedeutsamsten betrachten und welche Anforderungen durch die digitale Transformation ihrer Ansicht nach bedeutender geworden sind. Um die Forschungsfrage präziser beantworten zu können, haben die Teilnehmer zusätzlich beantwortet, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen bedeutsamer als andere sind.

## 4.2 Durchführung und Auswertung der Umfrage

Die Umfrage wurde über das Tool ‚Survio‘ erstellt, mit dem die Daten auch gesammelt und ausgewertet wurden. Nach dem Erstellen wurde ein Link für diese Umfrage generiert, der geteilt werden konnte. Der Link zur Umfrage wurde an Bekannte, die zur Zielgruppe gehören, versendet. Für eine höhere Reichweite wurde der Verteiler der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg genutzt. Durch Survio wurden, nachdem der erste Teilnehmer die Umfrage abgeschlossen hatte, Diagramme erstellt. Somit fand die Auswertung in Echtzeit statt, indem nach der Beendigung jedes Fragebogens die Diagramme aktualisiert wurden. Die Befragung wurde online und ohne eine Aufsichtsperson durchgeführt und jeder Befragte erhielt die gleiche Einleitung und Fragstellung mit den gegebenen Antwortmöglichkeiten. Die Umfrage wurde auf Grundlage der Literaturrecherche erstellt.

Da in der Umfrage ausschließlich Fragen zum Thema meiner Forschung gestellt wurden, ist das Gütekriterium der Validität erfüllt. Durch den standardisierten Fragebogen ist die Umfrage reliabel. Die Objektivität ist sichergestellt, da das Ergebnis unabhängig und ohne Einflussnahme des Autors bzw. der messenden Person durchgeführt wurde. Die Ergebnisse sind repräsentativ, da die 50 Befragten überwiegend zufällig ausgewählte Studenten sind. Durch die repräsentative Stichprobe und der Erfüllung der drei Gütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität sind die Ergebnisse auf eine größere Gruppe übertragbar (Pfeiffer, 2021).

## 5 Ergebnisse der Arbeit

### 5.1 Basisdaten der Umfrageteilnehmenden

Aus der Abbildung 7 ist zu erkennen, dass an der Umfrage insgesamt fünfzig Personen teilgenommen haben. Von diesen waren 42 männlich und acht weiblich.

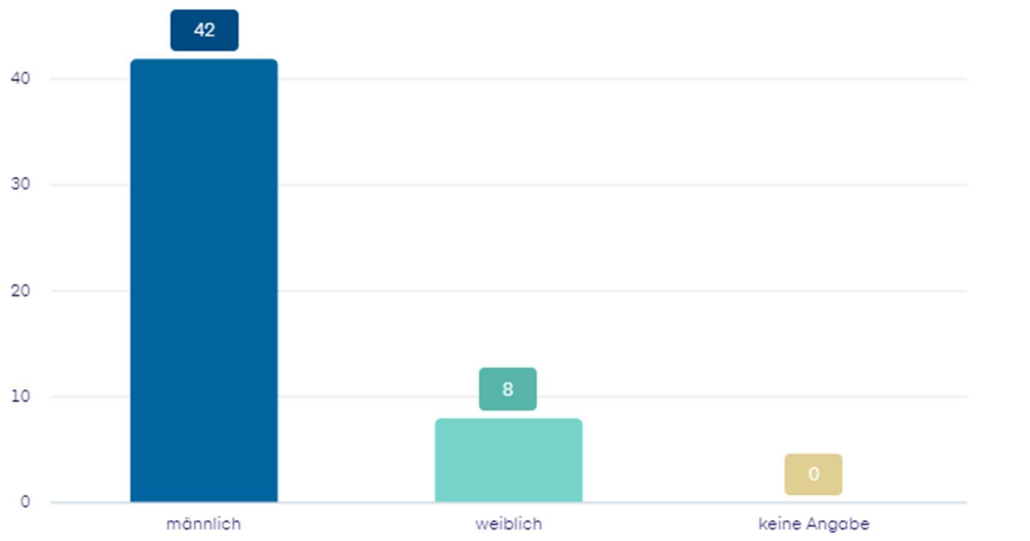


Abbildung 7: Geschlecht der Befragten

Die Hälfte der Befragten war unter dreißig Jahre alt. Von den Teilnehmenden waren 13 zwischen dreißig und vierzig Jahre alt. Weiterhin waren acht der Teilnehmer zwischen 41 und fünfzig Jahre alt und vier Teilnehmer waren über 51 Jahre alt.

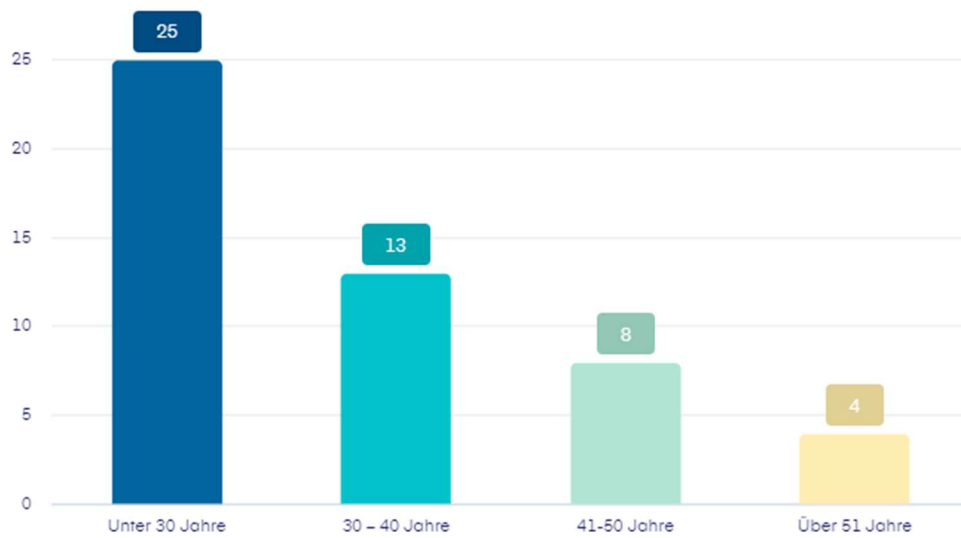


Abbildung 8: Alter der Befragten

Bei den Antworten auf die Frage nach der Größe des Unternehmens, in dem die Befragten beschäftigt sind, ist zu erkennen, dass die Befragten für Unternehmen unterschiedlicher Größe tätig sind. So sind 13 Befragte für Unternehmen mit über 10 000 Mitarbeitenden tätig und 12 Befragte sind bei Unternehmen mit unter fünfzig Mitarbeitenden beschäftigt. Eine Eindeutigkeit ist hier nicht zu erkennen.

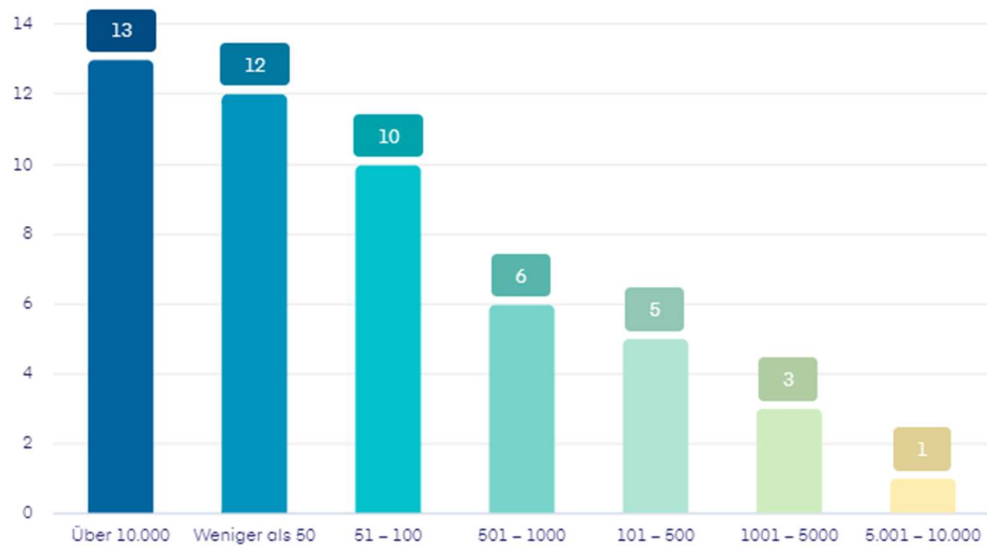


Abbildung 9: Unternehmensgröße absteigend

Von den Befragten sind 31 keine Führungskräfte, jedoch haben 19 Führungskräfte an der Umfrage teilgenommen. Dadurch kann die Umfrage sowohl aus der Sicht der Führungskräfte als auch aus der Sicht der Mitarbeitenden ausgewertet werden.

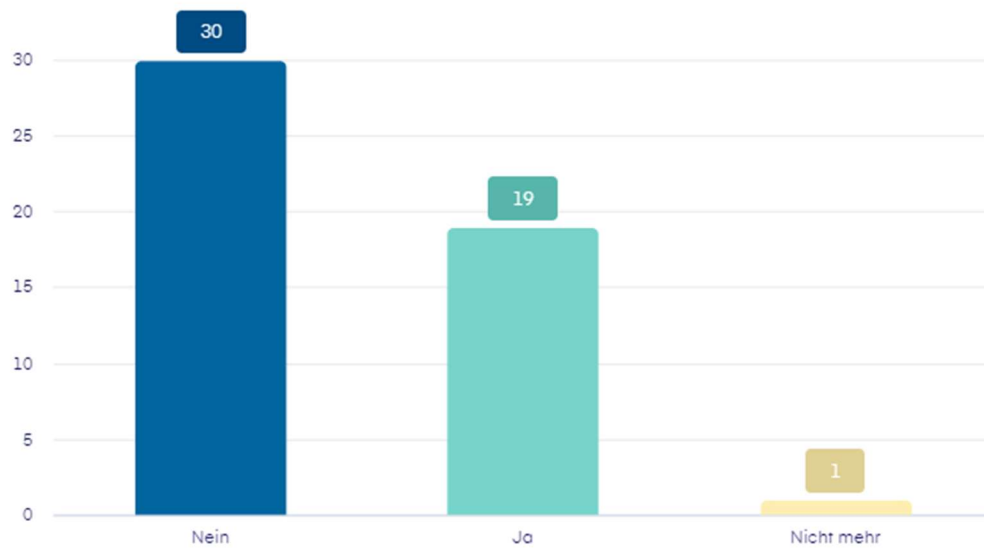


Abbildung 10: Anzahl der Führungskräfte bzw. Nichtführungskräfte

Von den Befragten sind 21 Angestellte bzw. im operativen Geschäft tätig und elf Teilnehmer sind Abteilungs- oder Bereichsleiter. Von den Befragten sind sieben Teamleiter, fünf Studenten, vier Geschäftsführer bzw. im Vorstand ihrer Organisation Tätige und zwei sind Freiberufler. An der Umfrage haben keine Auszubildenden teilgenommen.

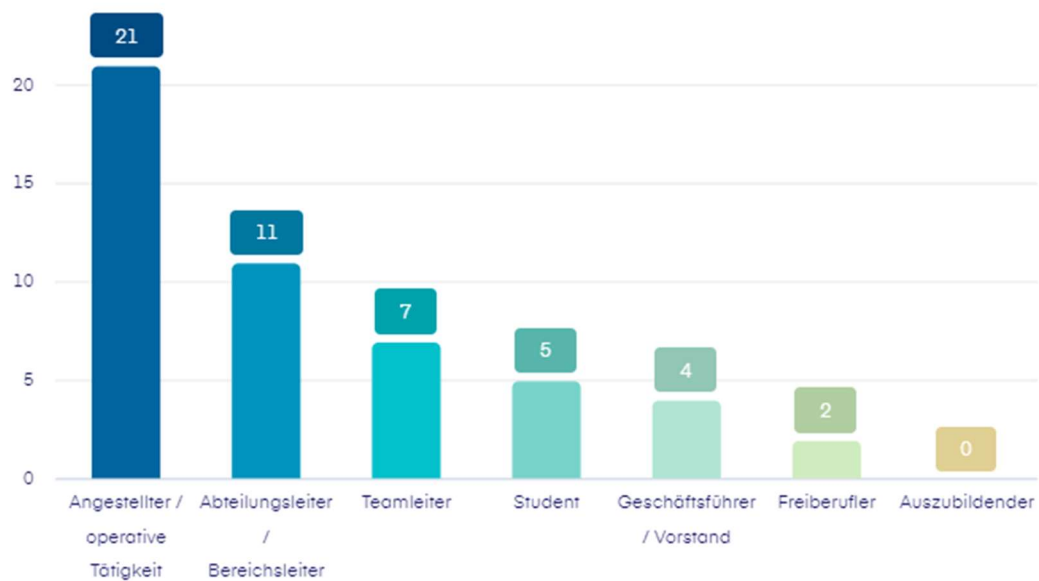


Abbildung 11: Rolle im Unternehmen

Die Teilnehmer dieser Umfrage sind in verschiedenen Branchen und Bereichen tätig. Mit 26 % Prozent sind die meisten Teilnehmer aus der IT-Branche und die Energiebranche ist die zweithäufigste Branche. Von den Befragten sind 8 % aus der Wissenschaft und Forschung. Zahlreiche weitere Branchen wurden auch angegeben, die in der Abbildung 12 erkennbar sind. Digitale Tools werden nicht nur in der IT-Branche, sondern in nahezu jeder Branche eingesetzt.

<u>Branche</u>	<u>Anzahl</u>	<u>Verhältnis</u>
IT-Branche	13	26%
Energiebranche	9	18%
Logistikbranche	5	10%
Wissenschaft und Forschung	4	8%
Hochschule/Universität	2	4%
Automobilbranche	2	4%
Chemie	2	4%
Beratung	2	4%
Stahl- und Metallerzeugung	2	4%
Handwerkskammer	1	2%
Sozialwesen	1	2%
ÖPNV	1	2%
Mode	1	2%
Medienagentur	1	2%
Maschinen und Anlagebau	1	2%
Personaldienstleistung	1	2%
Bankenbranche	1	2%
Gesundheitsbranche	1	2%

Abbildung 12: Branche der Befragten

## 5.2 Forschungsfrage 1: Welche Faktoren haben Einfluss auf einen Digital Leader?

Im Zeitalter der digitalen Transformation gewinnen sich schnell entwickelnde digitale Technologien und disruptive Innovationen eine immer höhere Bedeutung, da der Unternehmenserfolg damit zusammenhängt. Dies deckt sich mit der Abbildung 13 aus der durchgeführten Onlineumfrage:



## Inwieweit hat die digitale Transformation Einfluss auf Ihr Unternehmen? Die digitale Transformation..

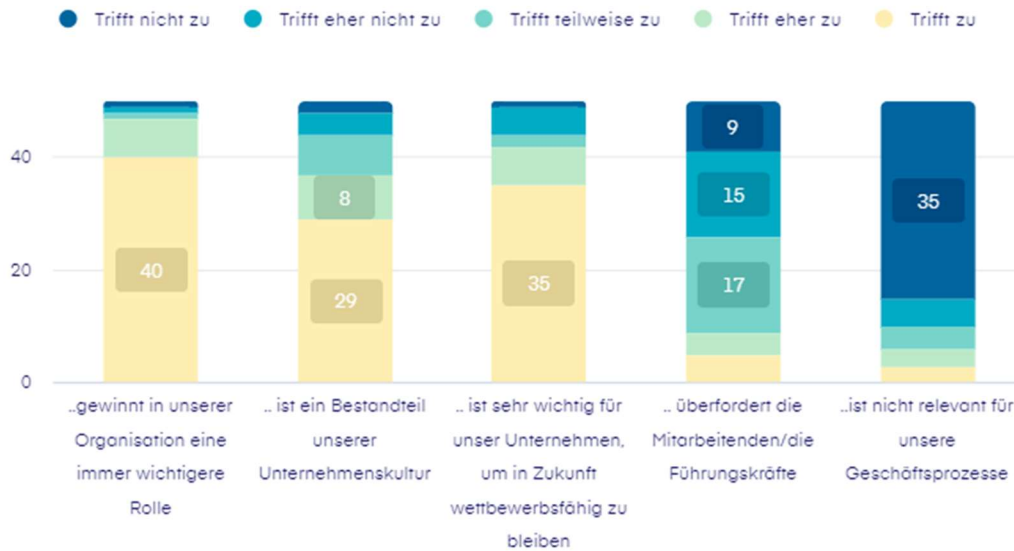


Abbildung 13: Einfluss der digitalen Transformation auf das Unternehmen

Von den Befragten sehen vierzig Teilnehmer die digitale Transformation als ein immer bedeutsamer werdendes Element im Unternehmen. Sie ist in den meisten Unternehmen im Hintergrund der Befragten bereits ein Bestandteil der Unternehmenskultur und 35 Befragte sehen die digitale Transformation als einen entscheidenden Erfolgsfaktor, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies deckt sich mit den Antworten auf die Frage, ob die digitale Transformation nicht für Geschäftsprozesse relevant ist, da diese Frage ebenfalls von 35 Befragten verneint wurde. Fast die Hälfte, und zwar 24 Befragte, sehen bei den Mitarbeitenden oder Führungskräften eher keine Überforderung, mit dem Wandel der digitalen Transformation mitzuhalten. Von den Befragten sehen 17 hierbei teilweise Überforderungen in ihren Unternehmen und neun der Befragten finden, dass die digitale Transformation die Mitarbeitenden und die Führungskräfte eher überfordert.

Trotz der geteilten Meinungen ist festzustellen, dass die Mehrheit der Befragten die Vorteile der digitalen Transformation erkennt bzw. erkannt hat. Die digitale Transformation der Unternehmen ist ausschlaggebend für ihre Wettbewerbsfähigkeit. Es ist zu empfehlen, dass sich Führungskräfte an veränderte Unternehmensprozesse und Strukturen in einem kurzen Zeitraum anpassen und den Wandel in der Führungskultur leben. Aus den Antworten kann auch die Unternehmenskultur der Befragten und der aktuelle Stand der Unternehmen, in denen die Befragten beschäftigt sind, hinsichtlich der digitalen Transformation abgelesen werden. Die digitale Transformation ist laut den meisten Befragten bereits ein Bestandteil der Kultur des Unternehmens, in dem sie beschäftigt sind. Die meisten Befragten erkennen zwar die Vorteile und die Bedeutsamkeit der Digitalisierung, jedoch findet ein Teil der Führungskräfte und Mitarbeitenden, dass die Digitalisierung die Arbeitskollegen teilweise überfordert. Der Grund hierfür könnte in der hohen Geschwindigkeit liegen, mit der die Digitalisierung voranschreitet, und in der Komplexität der digitalen Neuerungen. Führungskräfte stehen daher mitunter vor dem Problem, geeignete Fachkräfte zu finden, um die Unternehmensziele mit dem jeweiligen Grad an Digitalisierung zu erreichen, was einen Stressfaktor darstellen kann. Durch die Knappheit der Fachkräfte können Unternehmen in Konkurrenz zueinander treten, diese Mitarbeitenden für sich zu gewinnen. Dadurch werden die Fachkräfte teurer, was sich in der Unternehmensbilanz bemerkbar macht, weshalb weniger Budget für neue Technologien und Lizenzen für das Unternehmen zur Verfügung steht. Das hat zur Folge, dass Führungskräfte bei der Einführung neuer Technologien eingeschränkt werden.

Der Abbildung 14 sind die Meinungen der Befragten hinsichtlich des Einflusses der Digitalisierung auf das Unternehmen zu entnehmen:

### Inwieweit hat die Digitalisierung Einfluss auf Ihr Unternehmen? Die Digitalisierung...

	TRIFFT NICHT ZU	TRIFFT EHER NICHT ZU	TRIFFT TELWEISE ZU	TRIFFT EHER ZU	TRIFFT ZU
.. ist ein wichtiges Thema für einen Digital Leader	3	2	5	10	31
.. wird von unserer Organisation gefördert/genutzt (bereitgestellte Hardware, Tools, Technologien)	4	0	6	14	27
.. ermöglicht uns besser auf Kundenanforderungen einzugehen	5	1	6	12	27
.. stellt veränderte Anforderungen an eine Führungskraft	0	3	6	17	25
.. hat derzeit einen hohen Grad in unserem Unternehmen	3	2	9	16	21
.. führt zu automatisierten Arbeitsprozessen	2	4	14	11	20
.. und digitale Technologien sind mit einem kontinuierlichen Trainingsbedarf verbunden	1	5	9	17	19
.. führt in unserer Organisation zu mehr digitalen Produkten und Dienstleistungen	3	8	8	14	18
.. führt zur Reduzierung von Mitarbeiter-Ressourcen	3	14	19	6	9
.. und digitale Technologien sind grundsätzlich intuitiv und leicht zu verstehen	5	11	20	8	7
.. hat keinen Einfluss auf unsere Arbeitsprozesse	32	11	2	4	2
.. hat keinen Einfluss auf unsere Organisation	32	12	3	2	2

Abbildung 14: Einfluss der Digitalisierung auf das Unternehmen

Aus diesen Antworten geht hervor, dass durch die Digitalisierung besser auf Kundenanforderung eingegangen werden kann. Die meisten Befragten sehen die Digitalisierung als einen Einflussfaktor in ihrer Organisation und in den sie betreffenden Arbeitsprozessen. Die Digitalisierung bringt digitale Produkte und

Dienstleistungen hervor, was die digitale Transformation fördert. Die Mehrheit der Befragten sieht das Erlernen des Umgangs mit den digitalen Technologien als einen kontinuierlichen Lernprozess. Digitale Tools werden in Unternehmen eingeführt, mit denen die Mitarbeitenden umzugehen lernen müssen. Digitale Kompetenzen werden daher erforderlich, die Arbeitnehmer erlernen müssen. Die Abbildung 14 zeigt außerdem, dass die meisten Befragten der Meinung sind, dass durch die Digitalisierung Personal abgebaut wird. Durch die Vorteile der Digitalisierung, z. B. durch die Automatisierung von Arbeitsprozessen, können die Mitarbeitenden das Gefühl bekommen, ersetzt zu werden. Dadurch kann die Motivation bei der Arbeit sinken. Der Digital Leader sollte diesbezüglich empathisch reagieren und diese Bedenken erkennen. Die Technologie ermöglicht effektive und effiziente Lösungen für Unternehmen. Die Digitalisierung bietet bequeme Möglichkeiten, die die Gesellschaft täglich begleiten.

Zum einen bringen die Automatisierung und die Industrie 4.0 einen wirtschaftlichen Vorteil für Unternehmen, da Maschinen bestimmte Tätigkeiten übernehmen können und diese langfristig kostengünstiger sind als Menschen. Zum anderen könnte die Angst der Mitarbeitenden, ersetzt zu werden, einen Nachteil darstellen. Um in solchen Fällen den Mitarbeitenden die Sorge zu nehmen, ist die soziale Intelligenz des Digital Leaders gefragt, der sensibel mit den Mitarbeitenden umgehen sollte. Er sollte den Mitarbeitenden bewusst machen, dass die Kreativität und Anpassungsfähigkeit der Menschen nicht von Maschinen ersetzt werden können. Durch den betrieblichen Einsatz der Maschinen wird die Arbeit in vielerlei Hinsicht erleichtert. Auch wenn die Digitalisierung zunehmend bequemere Lösungen bietet, sind die Nutzer Menschen mit menschlichen Bedürfnissen. Führungskräfte sollten sich selbst und ihr Team im Zuge der Digitalisierung ständig weiterbilden und auf dem neuesten Stand halten, damit die Führungskraft und die Mitarbeitenden weiterhin produktiv für ihr Unternehmen sein können, da qualifizierte Mitarbeitende zunehmend unverzichtbarer werden. Durch die

Vielzahl an modernen Informations- und Kommunikationstechnologien können sich die Mitarbeitenden überfordert fühlen. Der Digital Leader sollte sich empathisch verhalten und realistische Ziele mit den Mitarbeitenden vereinbaren. Der menschliche Faktor war, ist und wird auch in Zukunft weiterhin von hoher Bedeutung sein, da Menschen im Gegensatz zu Maschinen oder Automatisierungen kreativ sein können. Die Voraussetzungen für die Entwicklung neuer Technologien sind Kreativität und innovative Ideen. Diese Voraussetzungen können von Menschen erfüllt werden, jedoch nicht von Maschinen. Dadurch können Menschen nicht vollständig durch Technologien ersetzt werden. Durch die Integration der Maschinen in die Arbeitsprozesse können neue Arbeitsplätze entstehen. Allerdings löst die Digitalisierung eine neue Verteilung der Mitarbeiterressourcen aus. Durch die Digitalisierung gibt es immer mehr neue Tätigkeiten, die von Menschen auszuführen sind. Routinearbeiten können durch Automatisierungen übernommen werden.

Digitale Produkte und Dienstleistungen können durch die Digitalisierung realisiert werden. Die meisten Befragten betrachten das Unternehmen, in dem sie tätig sind, als digitalisiert. Hardware, digitale Tools und Technologien werden eingesetzt. Die Anwendung der digitalen Technologien ist für die meisten Befragten nicht intuitiv und leicht zu verstehen, sondern erfordert kontinuierliches Training. Digital Leader sollten des weiteren Kundenanforderungen und Mitarbeiterwünsche bei ihrer Führung berücksichtigen. Die Digitalisierung der Unternehmen steht im Zusammenhang mit den veränderten Umweltbedingungen. Dies ist auch von den Führungskräften zu berücksichtigen. Digital Leader sollten sich mit der Digitalisierung beschäftigen, da sie dadurch mit veränderten Anforderungen konfrontiert sind.

Die Coronapandemie hat Mitarbeitende und Führungskräfte vor neue Herausforderungen gestellt. Diese Herausforderungen können aber auch als Chance gesehen werden. Dies ist den Antworten auf die folgende Frage zu entnehmen:

## Welchen Einfluss hat die Corona-Situation auf Ihre Organisation?



Abbildung 15: Einfluss der Corona-Situation auf die Organisation

Die Heimarbeit, ausgelöst durch die Coronapandemie, hat zahlreiche Organisationen beeinflusst. Von den Befragten haben zum Zeitpunkt der Befragung 29 überwiegend von zuhause aus gearbeitet. Zwar bringt die Digitalisierung Vorteile mit sich, jedoch gibt es hierbei Herausforderungen für Führungskräfte. Auch wenn das flexible Arbeiten zunächst vorteilhaft klingen mag, stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, Teams dezentral zu führen. Dadurch findet die Kommunikation mithilfe von Tools und virtuellen Meetings verstärkter statt.

Veränderungen sind auch hinsichtlich der Arbeitskultur festzustellen. Die Bedeutsamkeit der Kommunikationstools ist auch in der Abbildung 15 zu erkennen, da bei den meisten Befragten digitale Kommunikationsplattformen wie Zoom oder Skype durch die Heimarbeit an Bedeutung gewonnen haben. Durch die Technologienutzung können Digital Leader ein starkes Kommunikationsnetzwerk innerhalb des Unternehmens aufbauen. Dazu müssen Führungskräfte Strategien

entwickeln. Eine praktische Anwendung ist hier das virtuelle Meeting. Wenn Führungskräfte enge Zeitpläne haben und häufig unterwegs sind, können sie virtuell an Unternehmensbesprechungen teilnehmen. Dadurch bleiben sie auf dem aktuellen Stand und können alle notwendigen Informationen kommunizieren. Durch den Mangel an persönlichen Kontakt wird jedoch der Vertrauensaufbau zwischen der Führungskraft und dem Team erschwert. Hier sind die Kommunikationsfähigkeiten des Digital Leaders in Bezug auf das Team gefragt, um Vertrauen in die virtuelle Führung aufzubauen. Die Herausforderung bei solch einer Führung auf Distanz liegt darin, die erfolgreiche Zusammenarbeit selbst bei eingeschränkter Kontrolle aufrechtzuerhalten. Statt einer kontrollierenden Führung sollte hier ein unterstützender und motivierender Führungsstil eingesetzt werden.

Bei der Umsetzung der Heimarbeit und Bereitstellung der Arbeitsgeräte, wie Laptops, stellten dreißig der Befragten im Unternehmen, in dem sie tätig sind, eine schnelle Anpassung fest. Durch Digitalisierung wird Heimarbeit ermöglicht, was vorteilhaft in Zeiten der Pandemie ist. Jedoch zeigt die Abbildung 15, dass durch die Heimarbeit den meisten Befragten der soziale Bezug zu den Arbeitskollegen fehlt. Dies zeigt die Bedeutung des menschlichen Faktors auf, was Führungskräfte bei ihrem Führungsstil berücksichtigen sollten. Um sozialer Isolation entgegenzuwirken, können wöchentliche Meetings stattfinden, in denen sich die Arbeitskollegen über digitale Tools auch in Bezug auf Themen austauschen können, die außerhalb der Arbeit liegen. Durch die Coronasituation ist die Digitalisierung von Geschäftsprozessen von Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße und branchenübergreifend zwangsläufig innerhalb eines kurzen Zeitraums gefördert worden. Dies zeigte auch die Auswertung der Umfrage. Pandemiebedingt haben Unternehmen innerhalb eines kurzen Zeitraums moderne Informations- und Kommunikationstechnologien implementiert.

Die Heimarbeit verändert die Führung innerhalb des Teams und die distanzierte Führung gewinnt an Bedeutung. Führungskräfte sollten bezüglich der Heimarbeit die Umstände der Mitarbeitenden berücksichtigen. Wenn die Mitarbeitenden aufgrund ihrer familiären Situation zuhause unproduktiver sind, sollte ihnen die Möglichkeit gegeben werden, im Büro zu arbeiten. Für die Mitarbeitenden, die zuhause produktiver arbeiten können als im Büro, sollte die Möglichkeit weiterhin bestehen, ihrer Arbeit im Homeoffice nachzugehen. Falls eine Mischform für manche hierbei die ideale Lösung ist, sollten sie nicht an dieser Arbeitsweise gehindert werden. Die Führungskraft sollte das Team in Bezug auf die pandemiebedingt erschwerte Situation der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Kinderbetreuung unterstützen. Diese Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes sollte auch nach der Pandemie berücksichtigt werden. Dies kann zu einer erhöhten Motivation der Mitarbeitenden und dadurch zu einer höheren Produktivität führen. Die Führung auf Distanz wird zum Bestandteil der neuen Arbeitswelt.

Führungskräfte können nicht sehen, was die Mitarbeitenden während der Heimarbeitszeit machen. Durch die Einführung von Stundenerfassungstools kann nachvollzogen werden, welcher Mitarbeitende zu welchen Uhrzeiten womit beschäftigt ist. Diese Maßnahme kann sich jedoch negativ auf das Vertrauen auswirken und sollte mit dem Team offen besprochen werden. Die Mitarbeitenden könnten sich dadurch überwacht und kontrolliert fühlen.

Die Arbeitswelt hat sich durch die Heimarbeit verändert. Wenn Meetingräume nicht mehr zu Fuß, sondern per Mausclick erreicht werden, kann die Abwechslung bei der Arbeit und das Aufeinandertreffen der Arbeitskollegen fehlen. Durch Firmenevents kann die Bindung zu den Kollegen aufrechterhalten werden.

In der Abbildung 16 kann eine eindeutige ‚erste Wahl‘ nicht festgestellt werden. Die Befragten finden Megatrends und neue Technologien fast genauso bedeutsam wie die Kundenwünsche als Faktoren, die Digital Leader beeinflussen.



## Wodurch werden Digital Leader beeinflusst?



Abbildung 16: Einflussfaktoren der Digital Leader

Der hohe Vernetzungsgrad bringt eine umfangreiche und vielfältige Datenmenge mit sich. Für den Digital Leader gilt es, mit den Daten brauchbare Informationen zu erhalten. Durch die Vielfalt an Datenquellen und die hohe Datenmenge, die bereits bestehen und weiterhin erwartet werden, bietet die Nutzung von Big Data vorteilhafte Möglichkeiten für das Unternehmen, die der Digital Leader umsetzen und mit denen er Wettbewerbsvorteile für sein Unternehmen generieren kann.

Digital Leader sollten stets Neugier in Bezug auf Trends zeigen. Informationen, z. B. Kundenwünsche oder Trends, die im Unternehmen eingehen, können im Rahmen von Big Data vernetzt werden. Umfangreiche Mengen an unterschiedlichen Daten werden ausgewertet, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder Kundenwünsche prognostizieren zu können.

Der Digital Leader sollte in der Lage sein, erkennen zu können, welche Informationen für die jeweiligen Ziele des Unternehmens von Relevanz sind. Durch neue Businessstrategien, die aus der Digitalisierung resultieren, werden Digital Leader gefordert, die über das nötige Wissen diesbezüglich verfügen.

Führungskräfte sollten offen gegenüber neuen Führungsmethoden sein. Sie sollten flexibel auf Veränderungen reagieren, sich ständig weiterbilden und innovativ und kreativ bezüglich des Lösens von Herausforderungen sein. Dieses bedeutet nicht, dass bewährte, aber traditionelle Methoden grundsätzlich verworfen oder ersetzt werden müssen. In bestimmten Situationen können ältere Strategien auch in Zeiten der digitalen Transformation zum Erfolg führen. In anderen Fällen kann die Mischform aus alten und neuen Methoden erfolgversprechend sein.

Die Digitalisierung gewinnt für verschiedene Organisationen unterschiedlicher Branchen zunehmend an Bedeutung, da die Wettbewerbsfähigkeit in Zukunft davon abhängt. Auch wenn die Mitarbeitenden und Führungskräfte sich mitunter überfordert fühlen, sollte die Digitalisierung nicht verabsäumt werden. Führungskräfte sollten hierbei die Initiative ergreifen und mit gutem Beispiel vorangehen. Der aktuelle Grad der Digitalisierung der meisten Unternehmen, in denen die Befragten beschäftigt sind, ist bereits hoch. Digital Leader sollten nicht nur die Einführung von Digitalisierungen unterstützen, sondern den Mitarbeitenden die persönlichen und unternehmensbezogenen Vorteile aus der Nutzung der Digitalisierungen verdeutlichen. So sollten Kommunikationstools auch genutzt werden, um flexibel und ortsunabhängig arbeiten zu können. Der Vorteil ist hier zum einen die Möglichkeit für die Mitarbeitenden von zuhause aus zu arbeiten, und zum anderen muss das Unternehmen nicht für jeden Mitarbeitenden einen eigenen Arbeitsplatz bereitstellen, wenn nicht immer alle Mitarbeitenden zur gleichen Zeit im Unternehmen anwesend sind. Dadurch ist der Mitarbeitende flexibler und das Unternehmen kann Kosten sparen. Außerdem kann der Grad der Digitalisierung in Zeiten der Coronapandemie

entscheidend hinsichtlich des Unternehmenserfolgs sein. Digitalisierte Unternehmen, die z. B. Kommunikationstools eingeführt haben und mit Laptops und Cloud-Lösungen statt mit festverbauten Rechnern mit zentralen Speichern arbeiten, können flexibler auf Veränderungen reagieren und die Heimarbeit technisch problemlos einführen. Aufgrund der Heimarbeit sollten sich Digital Leader auf eine veränderte Führung einstellen. Die Führung auf Distanz wird dadurch zu einer neuen Herausforderung. Digital Leader sollten sich mit den aktuellen Technologien beschäftigen und die verwendeten Technologien kritisch betrachten. Der Digital Leader sollte sich auch über die Megatrends informieren. Das Bevölkerungswachstum nimmt ab, der Fachkräftemangel nimmt zu und qualifizierte Fachkräfte aus anderen Ländern sind gefragt. Die Führungskraft sollte daher für ein internationales Arbeitsklima sorgen, indem u. a. die Sprache Englisch berücksichtigt wird. Ebenfalls ist es bedeutsam, dass die Führungskraft nicht nur das Feedback der Mitarbeitenden einholt, sondern auch das der Kunden. Das Kundenfeedback kann genutzt werden, um die Schwachstellen der Produkte oder Dienstleistungen zu identifizieren und diese zu beseitigen.

### **5.3 Forschungsfrage 2: Welche Anforderungen sollten Digital Leader erfüllen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein?**

Die Anforderungen an die Führungskräfte haben sich aufgrund der digitalen Transformation verändert. Die Abbildung 17 zeigt, dass durch die digitale Transformation, die Offenheit gegenüber neuen Technologien am bedeutendsten geworden ist:

## Welche Anforderungen sind für eine Führungskraft aufgrund der digitalen Transformation bedeutender geworden?

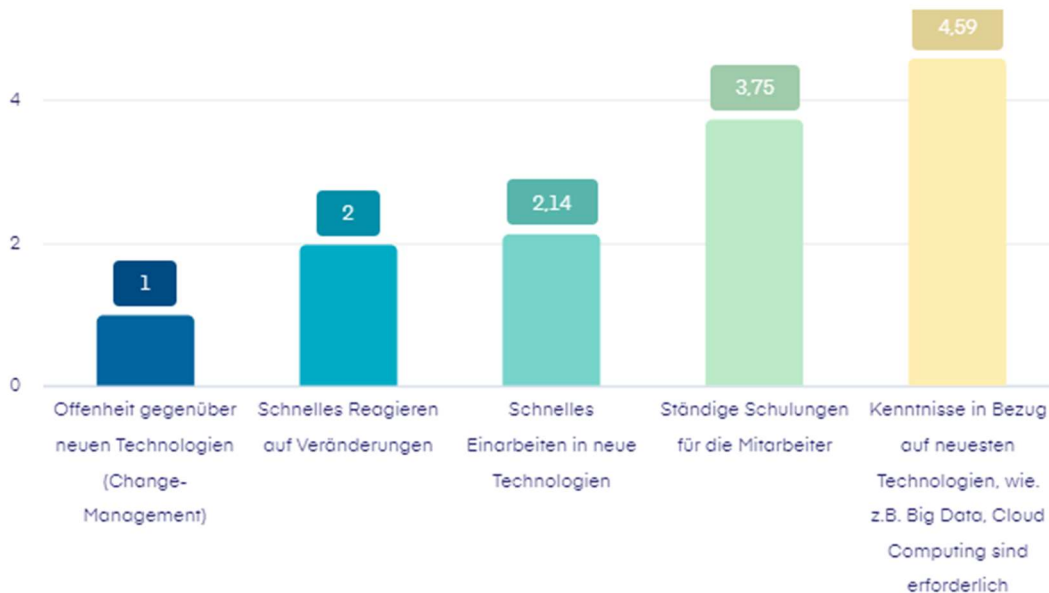


Abbildung 17: Anforderungen an Führungskräfte, die bedeutsamer wurden

Die Befragten finden, dass die Kenntnisse eines Digital Leaders bezüglich seiner digitalen Skills aufgrund der digitalen Transformation nicht bedeutsamer als die Offenheit gegenüber neuen Technologien, die schnelle Reaktion auf Veränderungen und das schnelle Einarbeiten in neue Technologien sind. Es ist entscheidend, dass nicht nur die Mitarbeitenden sich weiterbilden, sondern auch der Digital Leader.

Als zweitwichtigste Anforderung wird empfunden, dass die Führungskraft schnell auf Veränderungen reagieren kann. Fast genauso häufig haben die Befragten angegeben, dass das schnelle Einarbeiten in neue Technologien durch die digitale Transformation immer bedeutsamer wird. Aufgrund der fortschreitenden Entwicklung der digitalen

Transformation gehören zu den bedeutsamen Anforderungen an die Führungskräfte hohe Auffassungsgabe und Anpassungsfähigkeit.

Die Befragten sehen ständige Schulungen für die Mitarbeitenden nicht als die bedeutsamste Anforderung der digitalen Transformation. Dieser Punkt wurde überwiegend als vorletztes gewählt. Dass die Führungskräfte bereits Kenntnisse bezüglich der neuesten Technologien haben, haben die Befragten überwiegend an die letzte Stelle der Priorisierung gesetzt. Als wesentlicher wird empfunden, dass die Führungskraft die Offenheit mitbringt, den Umgang mit den Technologien innerhalb einer kurzen Zeit zu lernen.

Bezüglich neuer Ideen sollte Offenheit vorhanden sein. Die Offenheit gegenüber neuen Technologien der Führungskraft ermöglicht die Umsetzung von Mitarbeitervorschlägen. Dadurch können neue Technologien eingesetzt und Arbeitsprozesse effektiver gestaltet werden.

Für innovative und kreative Ideen kann der Digital Leader gemeinsam mit seinem Team Methoden wie Brainstorming, Mindmapping oder auch Innovation-Labs verwenden. Nach dieser innovativen Phase sollten Entscheidungen über eine Struktur getroffen werden, um die Ideen umzusetzen.

Das schnelle Reagieren auf Veränderungen und das schnelle Einarbeiten in neue Technologien kann die zeitgemäße digitale Transformation des Unternehmens fördern.

## Welche Anforderungen sind aus Ihrer Sicht essenziell für die Rolle eines Digital Leaders? Digital Leader..

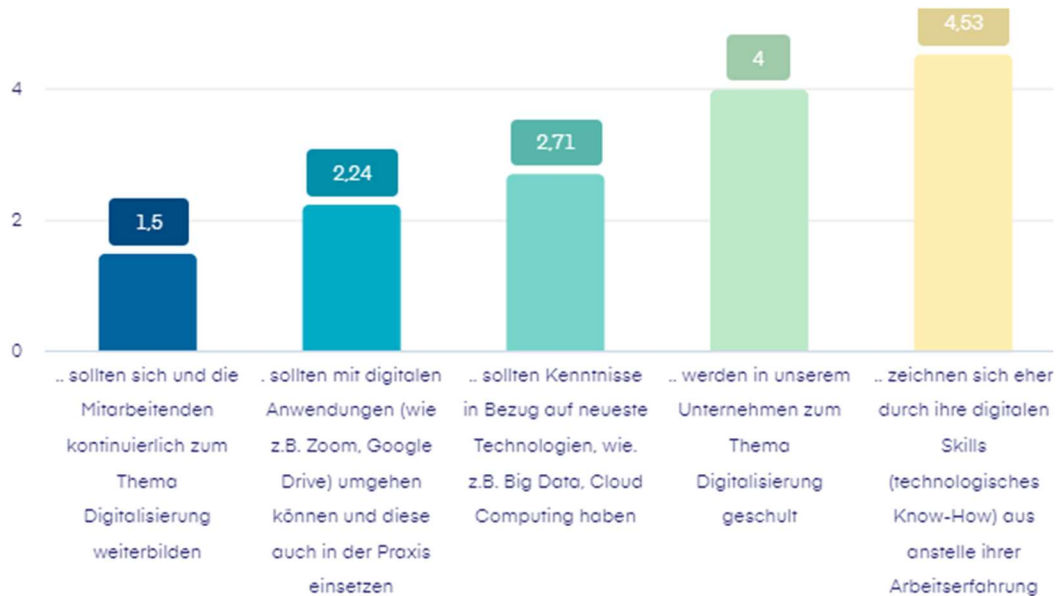


Abbildung 18: Anforderungen an Digital Leader

Bei dieser Ordnungsfrage haben die Befragten die Anforderungen, die aus ihrer Sicht wichtig für einen Digital Leader sind, der Reihe nach priorisiert. Für die meisten Befragten ist es am bedeutsamsten, dass der Digital Leader sich selbst und die Mitarbeitenden kontinuierlich in Bezug auf die Digitalisierung weiterbildet. Digital Leadership ist mit fortwährendem Lernen verbunden. Für die langfristige Aufrechterhaltung des Unternehmenserfolgs ist kontinuierliches Lernen unumgänglich. Digital Leader sollten sich im Klaren darüber sein, welches essenzielle Wissen ihnen fehlt, und sich dieses innerhalb eines kurzen Zeitraums aneignen. Dieser Lernprozess bringt sowohl Vorteile für den Lernenden selbst als auch für den Unternehmenserfolg mit sich, da neue Technologien ausgehend von der digitalen

Transformation genutzt werden können, um die Unternehmensziele zu erfüllen. Dazu gehört auch das Lernen des Digital Leaders von den Mitarbeitenden und umgekehrt. Das kontinuierliche Lernen löst die Unsicherheit, die mit der Digitalisierung mitunter einhergeht. Durch die Vorbildfunktion des Digital Leaders werden die Geführten durch seine Lernwilligkeit zur ständigen Wissensaneignung ermutigt. Gegenseitige Motivation beim Wissensaustausch und die Bereitschaft ständiger Wissensaneignung und dadurch das Vermehren von Know-how sind wesentliche Bestandteile für den Unternehmenserfolg in der digitalen Transformation. Durch vorausschauendes Lernen können sich Führungskräfte auf zukünftige Technologien oder Aufgaben besser vorbereiten.

Die Anforderung, die am zweithäufigsten ausgewählt wurde, sind die Kenntnisse in Bezug auf den Einsatz der digitalen Anwendungen, über die ein Digital Leader verfügen sollte. Dahinter eingereiht wurde die Anforderung an Digital Leader, über Kenntnisse bezüglich moderner Technologien zu verfügen, z. B. Big Data oder Cloud-Computing. Die Anforderung, dass Digital Leader im Unternehmen bezüglich des Themas Digitalisierung geschult werden, steht an vierter Stelle. Dieser Punkt beinhaltet die Schulungen, die nur der Digital Leader im Unternehmen erhält und schließt somit die Schulungen für die Mitarbeitenden aus. Die Aussage, dass der Digital Leader sich allein durch seine digitalen Skills und nicht durch seine Arbeitserfahrung auszeichnen sollte, wurde an die letzte Stelle der Priorisierung gesetzt.

Daran ist zu erkennen, dass die meisten Befragten allein die digitalen Skills nicht als ausschlaggebend für die Rolle eines Digital Leaders betrachten. Der Digital Leader führt für die Lösung bestimmter Probleme Tools oder Technologien ein. Durch seine Erfahrung kann er Analogieschlüsse ziehen und dadurch effektive Lösungsvorschläge machen. Es ist bedeutsamer, dass Digital Leader sich und die Mitarbeitenden kontinuierlich zum Thema Digitalisierung weiterbilden, als dass Digital Leader über

Kenntnisse bezüglich verschiedener Technologien und digitaler Anwendungen verfügen und sich nur auf diese berufen. Dies zeigt, dass die Lernbereitschaft eines Digital Leaders und seine Bereitschaft, die Mitarbeitenden weiterzubilden, wesentlicher sind als seine digitalen Skills.

Die Abbildung 19 zeigt das Ergebnis der Frage nach dem erwünschten Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden:

### Verhalten einer guten Führungskraft: Eine gute Führungskraft..

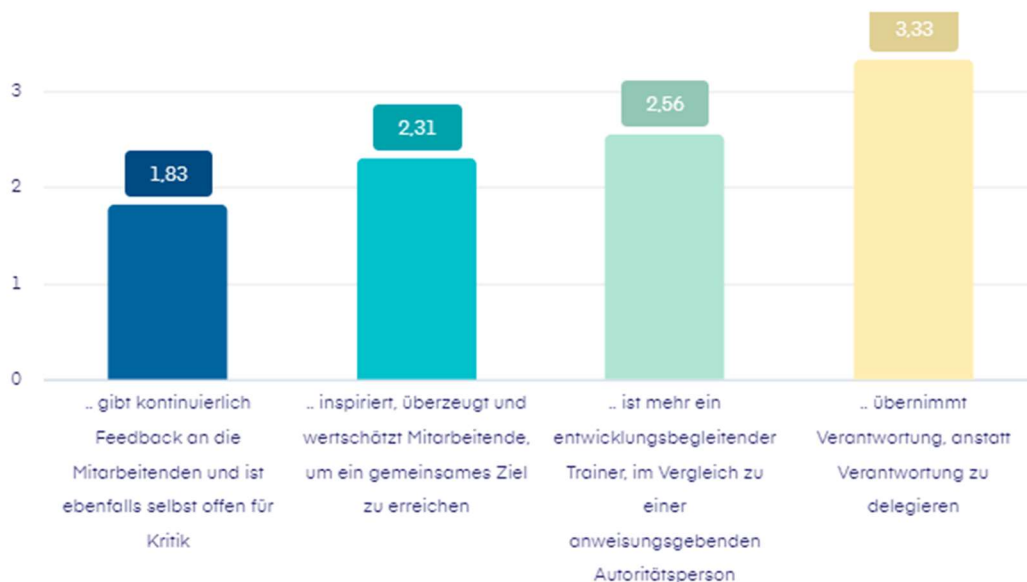


Abbildung 19: Verhalten einer guten Führungskraft

Die Befragten gaben an, dass die bedeutsamste Eigenschaft einer Führungskraft, die ist, dass sie kontinuierlich Feedback an die Mitarbeitenden gibt und selbst offen für Kritik ist. Die Führungskraft sollte also in der Lage sein, sowohl konstruktive Kritik zu geben als auch selbst Kritik anzunehmen. Die Selbsteinschätzung und die Einschätzung der Mitarbeitenden bezüglich der eigenen Person müssen nicht immer übereinstimmen. Durch regelmäßige und gegenseitige Feedbackgespräche kann der



Digital Leader seine Führung verbessern und die Mitarbeitenden motivieren oder durch konstruktive Kritik ihre Produktivität steigern.

Hiernach finden die Befragten es am bedeutsamsten, dass eine Führungskraft die Mitarbeitenden inspiriert und sie überzeugt und wertschätzt, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Der Digital Leader sollte dazu zunächst von diesen Zielen selbst inspiriert und überzeugt sein, um die Mitarbeitenden authentisch inspirieren und überzeugen zu können. Digital Leader sollten mit wachsender Komplexität und erhöhter Veränderungsgeschwindigkeit von Unternehmensprozessen und Umfeldern umgehen und ihr Team darauf vorbereiten können. Aus dem Technologieeinsatz können durch das Unternehmen Vorteile gezogen werden, jedoch müssen die Technologien auch als Möglichkeiten erkannt und eingesetzt werden. Dies bedarf eines kontinuierlichen Lernprozesses und der Offenheit für Neues. Zudem sollte die Führungskraft das Team von diesen Technologien überzeugen. Um die Abwehrhaltung in Bezug auf die digitale Transformation zu überwinden, sollte der Digital Leader die Digitalstrategie so unkompliziert wie möglich darstellen und von der Unverzichtbarkeit der Digitalisierung überzeugen können. Um die Wertschätzung den Mitarbeitenden gegenüber zu vermitteln, sollten Führungskräfte den Wünschen der Mitarbeitenden Interesse und Aufmerksamkeit entgegenbringen.

Die neuere Arbeitergeneration bindet sich seltener bis zum Rentenalter an ein Unternehmen. Jüngere Menschen mit digitalen Kompetenzen bleiben häufig nur einige Jahre in einem Unternehmen und wechseln dann den Arbeitgeber (Fichtel, 2020). Dies kann daran liegen, dass das Ziel darin besteht, die Expertise durch eine bestimmte Position zu erweitern, um bei einem anderen Arbeitgeber wiederum neues Know-how zu erlernen und sich weiterzubilden. Daher ist es für die Mitarbeiterbindung zentral, die Wünsche und Ziele eines Mitarbeitenden zu berücksichtigen und ihm Schulungen oder ähnliches anzubieten. In Unternehmen kann es zu Generationskonflikten kommen, wenn nicht alle Mitarbeitenden aus derselben

Generation stammen. Daher ist es für Digital Leader entscheidend, eine vermittelnde und vereinende Rolle zwischen der ‚älteren‘ und der ‚neuen‘ Generation einzunehmen, um diese Konflikte zu lösen. Eine ‚Mischform‘ könnte bei der Teamkonstellation vorteilhaft sein. Zwischen der jüngeren und der älteren Generation kann ein Unterschied bezüglich des Verständnisses und der Anwendungsgebiete neuer Technologien bestehen. Hier sollte für ein gemeinsames Verständnis und eine einheitliche Vorgehensweise gesorgt werden. Falls erforderlich, sollte der Digital Leader die ältere Generation davon überzeugen, neue Technologien zu erlernen, soweit diese unbekannt sind. Dieser Generationskonflikt kann auch als Chance genutzt werden, indem die Mitarbeitenden aus den verschiedenen Generationen voneinander lernen und somit für ein erweitertes Know-how untereinander sorgen.

Führungskräfte können aus der gemischten Teamkonstellation mit verschiedenen Generationen profitieren und damit erfolgreicher führen. Von der jüngeren Generation kann die Führungskraft kreative Ideen erhalten und aktuelle Technologien von den jüngeren Mitarbeitenden einsetzen lassen, gleichzeitig kann auf die Erfahrung der älteren Generation zurückgegriffen werden. Die Führungskraft sollte dafür sorgen, dass die unterschiedlichen Generationen sich regelmäßig über ihre kreativen und innovativen Ideen und Erfahrungen austauschen, damit jeder so wirksam wie möglich im Unternehmen agieren kann.

Nichtsdestotrotz sollten Führungskräfte sich auf ständig verändernde Teamkonstellationen einstellen und gegebenenfalls langfristige Pläne flexibel überdenken können. Darüber hinaus muss der Digital Leader aufgrund hoher personeller Fluktuation das Vertrauen immer wieder neu aufbauen und sich darauf einstellen, dass die Mitarbeiterarbeit in seinem Team wiederkehrend stattfindet. Für die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden muss bei einem hohen Grad an Digitalisierung im Unternehmen eine entsprechend längere Zeitspanne eingeplant werden. Ein Digital Leader sollte regelmäßig Gespräche suchen und die

Mitarbeitenden unterstützen. Der Digital Leader und die Mitarbeitenden sollten im Wandel der digitalen Transformation immer wieder neue Technologien erlernen. Dies ist jedoch mit Zeitaufwand verbunden, was die Mitarbeitenden an der Bearbeitung des Kerngeschäfts hindert.

Knapp an dritter Stelle steht der Wunsch, dass eine ‚gute‘ Führungskraft die Entwicklung der Mitarbeitenden begleiten sollte, anstatt ihnen Anweisungen zu geben. Am häufigsten wurde an die letzte Stelle gesetzt, dass Führungskräfte Verantwortung übernehmen, statt sie zu delegieren. Die meisten Befragten finden, dass eine ‚gute‘ Führungskraft nicht die Verantwortung übernehmen muss. Hier ist eine Parallele zum partizipativen Führungsstil zu erkennen, bei der die Mitarbeitenden bei bedeutsamen Entscheidungen mit einbezogen werden und somit auch die Verantwortung übernehmen. Die Erwartung der Befragten ist also nicht, dass eine ‚gute‘ Führungskraft sich dadurch auszeichnet, dass sie Verantwortung übernimmt, statt diese zu delegieren. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass das Übernehmen von Verantwortung kein Kriterium für eine als positiv empfundene Führung ist.

Aus der Umfrage ging die Bedeutsamkeit des Feedbackmanagements und der Offenheit eines Digital Leaders für Kritik hervor. Durch die Offenheit des Digital Leaders für Kritik kann er kreative und innovative Ideen von Mitarbeitenden erhalten. Digital Leader sollten zudem offen kommunizieren, was von den Mitarbeitenden erwartet wird.

## Die wichtigsten Eigenschaften eines Digital Leaders:

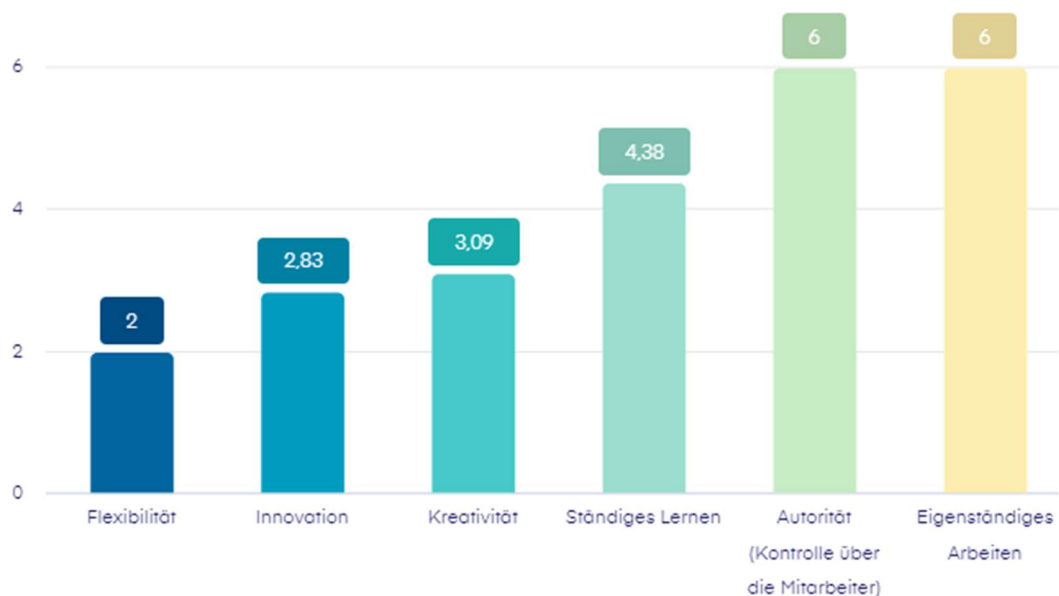


Abbildung 20: Eigenschaften eines Digital Leaders

Bei der Antwort auf die Frage nach der bedeutsamsten Eigenschaft, die ein Digital Leader mitbringen sollte, wurde am häufigsten die Flexibilität gewählt. Die Innovation steht an zweiter Stelle, sodann folgt die Kreativität. Das ständige Lernen eines Digital Leaders wurde am häufigsten an die vierte Stelle gesetzt. Dass ein Digital Leader autoritär führt, indem er die Mitarbeitenden kontrolliert, wurde genauso oft an die letzte Stelle gesetzt, wie die Anforderung, dass der Digital Leader eigenständig arbeiten sollte.

Die Bereitschaft des Digital Leaders für Veränderungen der bekannten Vorgehensweisen ist gefragt. Eingeführte Prozesse sind zu hinterfragen, um durch neue Ideen Ansätze für verbesserte Vorgehen zu finden. Mit seiner Flexibilität, Innovation und Kreativität löst der Digital Leader potenzielle Herausforderungen

bezüglich neuer Tätigkeiten, die durch die steigende Automatisierung entstehen. Der Fokus des Digital Leaders auf das ‚große Ganze‘ bewirkt, dass innovative Lösungen für Probleme im Unternehmen gefunden werden. Die traditionellen Methoden sollten näher untersucht und gegebenenfalls erweitert, angepasst oder mit anderen Methoden kombiniert werden. Darüber hinaus können Digital Leader für maximale Effizienz der Arbeitsprozesse sorgen, indem sie verschiedene Arbeitsweisen oder Modelle miteinander kombinieren. So kann beispielweise im agilen Vorgehensmodell Scrum ein Kanban-Board mit Aufgaben und individuellem Status verwendet werden. Zur Flexibilität und zur Kreativität des Digital Leaders gehören die Neugier und die fortwährende Suche nach Optimierungsmöglichkeiten. Dies wird mit steigender Digitalisierung zentraler. So sollten Digital Leader in der Lage sein, Vorgehensweisen und Methoden eines Unternehmens zu optimieren.

Durch diese Einflussfaktoren verändern sich die Anforderungen an Führungskräfte. Führungskräfte sollten offen gegenüber neuen Technologien sein, Veränderungen in der Führung berücksichtigen und sich selbst und die Mitarbeitenden effizient einarbeiten. Zudem ist es bedeutsam, dass Führungskräfte und die Mitarbeitenden sich fortwährend weiterbilden. Es ist keine grundlegende Voraussetzung, dass Digital Leader bereits über verschiedene digitale Skills verfügen. Führungskräfte sollten offen für Kritik sein und den Mitarbeitenden regelmäßig Feedback geben, um sich und andere in der Arbeit zu verbessern. Zudem sollten sie andere inspirieren und überzeugen können. Aufgrund der VUCA-Welt bestehen Herausforderungen, die von der Führungskraft zu bewältigen sind. Hierzu ist es notwendig, dass Führungskräfte flexibel sind und sich den Gegebenheiten der VUCA-Welt anpassen. Um neue Herausforderungen bewältigen zu können, sollte der Digital Leader innovativ sein und mit seiner Kreativität Technologien wirksam nutzen. Führungskräfte können bei der Wahl der einzusetzenden Technologien falsche Entscheidungen hinsichtlich der einzusetzenden Tools treffen, wodurch z. B. das Unternehmen für einen bestimmten

---

Zeitraum an kostenpflichtige Lizenzen für zahlreiche Mitarbeitende gebunden wird, was sich negativ auf die Unternehmensbilanz auswirkt. Fehlentscheidungen der Führungskraft können die Motivation und das Vertrauen der Mitarbeitenden negativ beeinflussen. Durch eine gründliche Analyse und Demoverversionen kann solchen Fehlentscheidungen vorgebeugt werden. Diese gründliche Technologieanalyse ist zeitaufwendig, weshalb sich die Führungskraft in geringerem Ausmaß anderen bedeutsamen Aufgaben widmen kann. Auch wenn die Digitalisierung fortschreitet und stetig komplexer wird, ist der Verfasser der Auffassung, dass die Digitalisierung noch am Anfang steht. Um mit dem Wandel mithalten zu können, sind geeignete Führungskräfte mit den beschriebenen Eigenschaften und Kompetenzen unentbehrlich. Aufgrund dessen können sich die Anforderungen an Führungskräfte mit der Digitalisierung verändern, jedoch gibt es grundlegende Anforderungen, nach denen sich Führungskräfte richten können.

## 6 Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Bachelorarbeit war, die Anforderungen an Führungskräfte im Zeitalter der digitalen Transformation herauszuarbeiten. Da sich die Unternehmensprozesse aufgrund der Digitalisierung für nahezu alle Organisationen verändern, ist es für Führungskräfte unumgänglich, sich mit dem Thema ‚Digital Leadership‘ auseinanderzusetzen und sich diesbezüglich kontinuierlich weiterzubilden. Führungskräfte müssen sich aktiv mit dem Thema Digitalisierung und mit der digitalen Transformation beschäftigen.

Veränderungen durch die digitale Transformation haben nicht nur Auswirkungen auf die Unternehmen und deren Geschäftsmodelle, sondern auch auf die Mitarbeitenden. Jeder Mitarbeitende sollte in der neuen Arbeitswelt bereit sein, Veränderungen anzunehmen und eigene Arbeitsweisen bei Bedarf anzupassen. Führungskräfte, die diesbezüglich nicht offen sind und die Vorteile der digitalen Transformation somit nicht nutzen, werden langfristig von den Konkurrenten, die diese Vorteile nutzen, überholt. So gewinnt der Führungsstil Digital Leadership an Bedeutung. Zum einen bedeutet Digital Leadership für Führungskräfte die richtigen Entscheidungen bezüglich der Nutzung der Technologien zu treffen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren und das Unternehmen technologisch aussichtsreich zu positionieren. Zum anderen beinhaltet Digital Leadership die Vorbereitung der Mitarbeitenden und des Unternehmens auf die digitale Transformation, indem Weiterbildungen angeboten werden. Dieses inkludiert die Wissensaneignung in Bezug auf die aktuellen Technologien und Trends. Dies dient dazu, das Unternehmen und die Mitarbeitenden auf dem aktuellen technologischen Stand zu halten, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Hinzu kommt die Berücksichtigung der Mitarbeitenden, die in der neuen Arbeitswelt tätig sind. Die Motivation der Mitarbeitenden kann dadurch gestärkt werden. Mit

agilen Methoden, wie Scrum, kann Verantwortung an die Mitarbeitenden delegiert werden. Dadurch binden sich die Mitarbeitenden an das Unternehmen und können sich mit dem Unternehmen identifizieren. Die Wünsche und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sollten ebenfalls Beachtung finden. Um die Ziele des Unternehmens möglichst wirksam und erfolgreich zu erreichen, hat der Digital Leader das Potenzial der Mitarbeitenden hinsichtlich dieser Ziele zu erkennen und entsprechend einzusetzen und auszubauen. Digital Leader sollten für Mitarbeitende ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem diese ihr volles Potenzial entfalten können. Digital Leader sollten Mitarbeitende fordern und fördern. Ein Feedbackmanagement kann dazu beitragen, sowohl die Digital Leadership als auch die Mitarbeiterleistung zu optimieren. Der Unternehmenserfolg ist nicht nur von einer Person abhängig, sondern von mehreren Menschen, die gemeinsam ein Ziel verfolgen. Deshalb sollte der Digital Leader im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Unternehmensziele schaffen und die Motivation der Mitarbeitenden erhöhen.

Ein Digital Leader sollte bei Entscheidungen nicht nur auf die Mitarbeitenden, sondern auch auf die Kundenwünsche achten. Hierbei sollte er vor jeder Entscheidung die Risiken und die Gründe, aufgrund derer Unternehmen wie Kodak oder Quelle an der Digitalisierung gescheitert sind, bedenken. Anhand von Rezensionen oder durch Gespräche mit Kunden kann der Digital Leader deren Wünsche analysieren und dementsprechend handeln. Digital Leader sollten ihr Unternehmen als Gesamtheit mit den Schnittstellen zur Umwelt betrachten und ständig Verbesserungspotenziale finden und die Unternehmensziele analysieren, um die bestmöglichen Technologien einzusetzen. Die Umsetzung der aktuellen Technologien im Unternehmen ist entscheidend, um zukunftssicher und wettbewerbsfähig zu bleiben. Hier sind die Innovation, die Kreativität und die Flexibilität des Digital Leaders gefragt.

Durch die Einbindung der Ideen der Mitarbeitenden und der Kundenwünsche können Prozesse und Produkte an Qualität gewinnen.



---

Der Digital Leader sollte auch in herausfordernden Phasen positiv bleiben und diese Positivität für die Mitarbeitenden ausstrahlen. Dazu ist es wesentlich, dass Führungskräfte von den Unternehmenszielen überzeugt sind und diesbezüglich zielstrebig bleiben. Führungskräfte benötigen dazu auch eine ausgeprägte Willensstärke und das Vertrauen der Mitarbeitenden. Diese Eigenschaften werden insbesondere bei großen Umstellungen und Herausforderungen wie der Coronapandemie nutzbar. Herausforderungen wie die Coronapandemie, die zunächst als Problemverursacher betrachtet werden, können sogar genutzt werden, um die digitale Transformation durch entsprechende Maßnahmen voranzutreiben. Was zu Beginn der Krise als Herausforderung angesehen wurde, konnte als Chance gesehen werden, deren Nutzung zu einer höheren Produktivität führte und für mehr Zufriedenheit der Mitarbeitenden sorgte. Das flexible Arbeiten wurde durch die pandemiebedingten Maßnahmen in vielen Unternehmen eingeführt. Die Flexibilität umfasst nicht nur die Arbeitszeiten, sondern auch den Arbeitsplatz. So kann es anstelle fester Arbeitsplätze Co-Working-Spaces geben und für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden kann Homeoffice eingeführt werden. Die Digitalisierung des Arbeitsplatzes konnte dadurch unterstützt werden, da auch digitale Tools für die Heimarbeit eingesetzt wurden.

Digital Leader sollten bei der Führung die Vorteile der verschiedenen Führungsstile bedenken und die situationsbedingten bzw. alltäglichen Herausforderungen zum Erreichen der gewünschten Mitarbeiter- und Unternehmensziele nutzen. So können Digital Leader in der Digital Leadership beispielsweise das Belohnungssystem aus der transaktionalen Führung, das Inspirieren und Motivieren der Mitarbeitenden aus der transformationalen Führung, das Beteiligen der Mitarbeitenden an Entscheidungen aus der partizipativen Führung und die Flexibilität und Dynamik bei Veränderungen aus der agilen Führung nutzen, damit der Führungsstil je nach Situation optimal angepasst werden kann. Darüber hinaus kann das Reifegradmodell aus dem situativen

Führungsmodell genutzt werden, um sich jedem Mitarbeitenden gegenüber angemessen zu verhalten. Dieses unterstreicht die Bedeutsamkeit der Kreativität des Digital Leaders. Digital Leader sollten sich zusätzlich Wissen in Bezug auf praxisorientierte Digital-Leadership-Modelle aneignen. Agile Methoden wie Scrum oder Kanban können mit dem VOPA+- oder dem SMART-Modell kombiniert und in der Digital Leadership eingesetzt werden. Modelle wie VOPA+ und SMART können mit einbezogen und es kann aus verschiedenen Führungsstilen ein individueller Führungsstil entwickelt werden. Digital Leadership ist ein flexibler Führungsstil, der nicht nach fest vorgeschriebenen Regeln praktiziert wird. Anstatt Konzepte zu kopieren, sollte überprüft werden, ob diese zum Unternehmen oder ins Team passen. Bei Bedarf sollten eigene Konzepte individuell entwickelt werden.

Diese Arbeit zeigt, dass es keinen vorgeschriebenen Stil beim Digital Leadership gibt, den Digital Leader immer anwenden müssen, vielmehr sollte die jeweilige Situation berücksichtigt werden. Die Basis dieses Führungsstils ist die Berücksichtigung der Digitalisierung und damit auch der Folgen der digitalen Transformation. Zahlreichen Mitarbeitenden geht es nicht mehr darum, eine Karrierelaufbahn in einem Unternehmen zu durchlaufen, sondern vielmehr darum, sich selbst zu verwirklichen und die eigene Karriereleiter flexibel zu gestalten. Digital Leader sollten die Ziele der Mitarbeitenden berücksichtigen und sie beim Erreichen dieser Ziele unterstützen. Aufgrund der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen gewinnt das Thema der Digitalisierung zunehmend an Bedeutung. Demzufolge werden Unternehmensumfelder i. d. R stetig volatiler, unsicherer und komplexer.

So kann sich Digital Leadership in verschiedenen Unternehmen unterschiedlich auswirken. Während bei Unternehmen, die kaum digitalisiert sind, der Digital Leader zunächst die ersten Digitalisierungen implementieren muss, kann in hochdigitalisierten Unternehmen bereits nach innovativeren Lösungen hinsichtlich der Digitalisierung gesucht werden. Die Digitalisierung in Kleinunternehmen mit einer

geringen Anzahl an Schnittstellen kann schneller stattfinden als in Großunternehmen mit einer Vielzahl an Schnittstellen. Der zwischenmenschliche Faktor bei der Digital Leadership ist jedoch unabhängig von der Unternehmensgröße bedeutsam.

Die emotionale Intelligenz und das Verhalten des Digital Leaders gegenüber dem Team wird zunehmend bedeutsamer. Die Arbeitserfahrung und der Umgang mit den Mitarbeitenden sind maßgeblich, damit akkurater eingeschätzt werden kann, wie in bestimmten Situationen zu handeln ist.

Die VUCA-Welt beschreibt die Folgen der digitalen Transformation. Langfristiges Planen wird durch diese Folgen erschwert. Es entstehen neue Anforderungen an Führungskräfte, wodurch sie sich in einem stetigen Lernprozess befinden und die Mitarbeitenden inspirieren und motivieren sollten. In ihrem Lernprozess sollten sie Neugier zeigen. Zwar können neue Technologien als Lösungsmöglichkeit auch scheitern, jedoch sollten die Mitarbeitenden die Risikobereitschaft zeigen, um die potenziellen Vorteile der neuen Technologien zu nutzen. Bei Veränderungen sollte der Digital Leader anpassungsfähig sein und Entscheidungen treffen, die keine schwerwiegenden Konsequenzen für das Unternehmen haben. Demzufolge können digitale Kompetenzen für Digital Leader bedeutsam sein, um sie situativ effektiv einzusetzen. Bei der Digital Leadership ist nicht nur die Einführung neuer Technologien bedeutsam, sondern auch das Finden von Unternehmensbereichen, die durch den Einsatz neuer, qualifizierter Fachkräfte zu optimieren sind. Der Digital Leader sorgt mit seinen Kompetenzen dafür, dass die Unternehmensziele effizient erreicht werden.

Digital Leader sollten den ‚frischen Wind‘ der digitalen Transformation nutzen und entsprechende Maßnahmen treffen, um die Vorteile daraus zu ziehen. Die digitale Transformation befindet sich wegen der stetig neuen Technologien in einem laufenden Prozess. Digitale Skills können nach einer bestimmten Zeit überholt sein und sich

---

verändern. Der menschliche Faktor ist jedoch eine Konstante. Softskills bleiben somit bedeutsam und können sogar noch bedeutsamer werden.

Die meisten Unternehmen haben bereits die Bedeutung der digitalen Transformation und die Wichtigkeit der Digital Leader erkannt. Daher ist in den nächsten Jahren zu erwarten, dass diese Unternehmen in die Digitalisierung investieren werden. Ausgehend von den vorgestellten Ergebnissen wäre zu fragen ob es jungen Arbeitnehmern durch den steigenden Grad an Digitalisierung schwerer fallen wird in den Arbeitsmarkt einzusteigen. Kann die Digitalisierung dazu führen, dass Arbeitnehmer überfordert werden? Wie verändern sich die Anforderungen an Führungskräfte dadurch? In diesen Zusammenhängen ist es sinnvoll zu untersuchen wie sich das Thema ‚Digital Leadership‘ in Zukunft weiterentwickelt.

## Literaturverzeichnis

- Algarotti, C. (2020, 5. Oktober). Ladengeschäft vs. Onlineshop: Vor- und Nachteile. DooFinder. <https://www.doofinder.com/de/blog/ladengeschaeft-vs-onlineshop-vor-und-nachteile>
- Amar, P. & Bretthauer, J. (2013). Psychologie für Fach- und Führungskräfte: Für mehr Erfolg im Berufsleben (2013. Aufl.). Springer Spektrum.
- Amerland, A. (2019, 18. November). „Authentische Führungskräfte verfolgen ihre Werte konsequent“. [springerprofessional.de. https://www.springerprofessional.de/leadership/personalfuehrung/authentische-fuehrungskraefte-verfolgen-ihre-werte-konsequent/17215926](https://www.springerprofessional.de/leadership/personalfuehrung/authentische-fuehrungskraefte-verfolgen-ihre-werte-konsequent/17215926)
- Antonakis, J., Avolio, B. J. and Sivasubramaniam, N. 2003, Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*
- Arbeitswelt Hessen. (o. D.). *Vertrauensarbeitszeit: Königsdisziplin im Unternehmen*. Arbeitszeit klug gestalten. Abgerufen am 7. Februar 2021, von <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitmodelle-im-ueberblick/vertrauensarbeitszeit/>
- Avantgarde Experts. (2021, 5. Januar). SMART-Methode: Ziele realistisch & messbar formulieren. <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/smart-methode/>
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Baumgartner, S. (2020, 19. August). *Connectivity als Schlüssel für die digitale Zukunft*. arborsys GmbH. <https://arborsys.de/2020/07/07/connectivity-als-schluessel-fuer-die-digitale-zukunft/>

- Beckmann, K. (2020, 8. Dezember). Immer kleiner, schneller, stärker! | Merck Merckgroup. <https://www.merckgroup.com/de/the-future-transformation/innovation-semiconductor.html>
- Bendel, O. (2019, 8. Januar). *VUCA*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684#:~:text=VUCA%20ist%20ein%20Akronym%2C%20das,Merkma le%20der%20modernen%20Welt%20beschrieben.>
- Benedikt Frey, C., & Michael, A. O. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Oxford Martin, 114. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Berg, O. (2017, 30. August). *Düstere Prognose: 13 Prozent der Arbeitnehmer können durch Maschinen ersetzt werden.* [https://www.merkur.de. https://www.merkur.de/wirtschaft/forscher-deutschland-droht-bis-2040-grosser-fachkraeftemangel-zr-8638765.html](https://www.merkur.de/https://www.merkur.de/wirtschaft/forscher-deutschland-droht-bis-2040-grosser-fachkraeftemangel-zr-8638765.html)
- Bergler, A. (2019, 30. Oktober). Was ist ein Computer? IT-BUSINESS. <https://www.it-business.de/was-ist-ein-computer-a-878650/>
- Bildungsbibel. (2021, 30. Januar). *Was bedeutet Management by Participation?* Bildungsbibel.de. <https://bildungsbibel.de/fragen-und-antworten/lernen/management/fuehrungstechniken/was-bedeutet-management-by-participation>
- Bildungsbibel. (o. D.). *Führungsstile Übersicht, Führungsstil nach Mitarbeiter Vorteile, Nachteile.* Management. Abgerufen am 29. Mai 2021, von <https://management.bildungsbibel.de/fuehrungsstile-uebersicht-im-management-mit-vorteile-und-nachteile>
- Bitkom e.V. (2018, 6. Juni). Deutsche Wirtschaft kommt bei Digitalisierung voran, aber langsam. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Deutsche-Wirtschaft-kommt-bei-Digitalisierung-voran-aber-langsam.html>

- Bitkom e.V. (2020, 7. Februar). *Ängste vor Kriminalität, Werteverfall und Massenarbeitslosigkeit*.  
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Aengste-vor-Kriminalitaet-Werteverfall-und-Massenarbeitslosigkeit>
- Brinek, A. (2020, 30. Mai). VOPA - ein neuer Führungsstil in der VUCA Welt. die Businesscoach. <https://diebusinesscoach.at/vopa-ein-neuer-fuehrungsstil-in-der-vuca-welt/>
- Buffer. (2020). *State of Remote Work 2020*. <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). (2019). Wirtschaftsmotor Mittelstand Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=36](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=36)
- Business Insider Deutschland. (2021, 11. März). *Studie zu Home Office: Experte warnt vor „Zweiklassengesellschaft“*. Business Insider. <https://www.businessinsider.de/leben/wohnen/studie-zu-home-office-experte-warnt-vor-zweiklassengesellschaft/>
- Büst, R. (2020, 12. Februar). Nachteile des Cloud Computing. Cloudflight. <https://de.cloudflight.io/presse/nachteile-des-cloud-computing-152/>
- Cherry, K. (2020, 13. November). *Why the Most Effective Leaders Know How to Adapt to the Situation*. Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321>
- Cloud-EcoSystem e.V. (2015, 6. Oktober). *Paket-Tracking: So mobil wie die Sendungen selbst*. Pressebox. <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/cloud-ecosystem-ev/Paket-Tracking-So-mobil-wie-die-Sendungen-selbst/boxid/759238>

- consultingheads. (2019, 15. August). Digital Leadership: Kompetenzen & Führungsstile | consultingheads. consultingheadlines - Das Online-Karrieremagazin für Berater. <https://www.consultingheads.com/blog/on-the-job/digital-leadership/>
- Creusen, U., Gall, B. & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels* (1. Aufl. 2017 Aufl.). Springer Gabler.
- Cyca, M. (2018, 12. November). Was die digitale Transformation für dein Unternehmen bedeutet. Slack. <https://slack.com/intl/de-de/blog/transformation/was-digitale-transformation-fur-dein-unternehmen-bedeutet>
- Czaja, S. (2019, 15. August). *Big Data – Algorithmus und Analyse großer Daten einfach erklärt*. One | Social Marketing. <https://socialmediaone.de/big-data-algorithmus-analyse-daten/>
- Dango, C. (2020, 13. November). „Digitale Transformation der Weiterbildung heißt, der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt“ – W. Hanfstein im iBusiness-Interview. Pink University. <https://www.pinkuniversity.de/blog/digitale-transformation-der-weiterbildung-wolfgang-hanfstein-ibusiness-interview/>
- Deutsche Welle (www.dw.com). (2020, 8. Januar). Autonome Autos: Aktueller Stand der Dinge. DW.COM. <https://www.dw.com/de/autonome-autos-wie-weit-sind-wir/a-51928247>
- DiConneX. (2020, 23. Juni). Die industrielle Revolution - von Industrie 1.0 bis Industrie 4.0. <https://diconnex.com/blog/2020/06/23/die-industrielle-revolution/>
- Disler, A. (2018, 4. April). Sechs Treiber der Digitalisierung › adigiconsult GmbH. adigiconsult GmbH. <https://www.adigiconsult.ch/6-treiber-der-digitalisierung/>



- Dörr, S. (2020). *Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility: Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeitsmanagement im Digitalzeitalter* (1. Aufl. 2020 Aufl.). Springer Gabler.
- DS Redaktion. (2020, 28. September). Vom Telefon zum Multimediagerät – die Entwicklung der Handys. Digital-Smartness.de - Digital - Smart - Leben - IT News - Apps. <https://digital-smartness.de/index.php/2020/09/28/die-entwicklung-der-handys/>
- Engelhardt, K. (2019b). Erfolgreiche Interne Kommunikation im Digital Workplace: Basics und Tools: Social Intranet, Mitarbeiter-App, Mitarbeitermagazin (essentials) (1. Aufl. 2020 Aufl.). Springer Gabler.
- Fichtel, J. (2020, 21. August). New Work-Serie Teil 4: Was ist Digital Leadership? Bileico. <https://bileico.com/blog/new-work-serie-teil-4-was-ist-digital-leadership-1.html>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory Of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill Inc.,US.
- Fleig, J. (2015, 7. Januar). *Entscheidungsfindung: Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen?* business-wissen.de. <https://www.business-wissen.de/artikel/entscheidungsfindung-Mitarbeiter-an-entscheidungen-beteiligen/>
- Frick, T. W. (2020, 23. Mai). Von Industrie 1.0 bis 4.0 - Industrie im Wandel der Zeit. Industrie-Wegweiser. <https://industrie-wegweiser.de/von-industrie-1-0-bis-4-0-industrie-im-wandel-der-zeit/>
- GDS Group. (2021, 3. März). *What is Digital Leadership? – Definition, Examples, Skills, Qualities*. <https://gdsgroup.com/insights/marketing/blueprint-for-digital-leadership/>
- Grote, S. (2012). *Die Zukunft der Führung* (2012. Aufl.). Springer.

- Hammermann, Andrea und Stettes, Oliver (2016): Qualifikationsbedarf und Qualifizierung - Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung. IW policy paper 3/2016, Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Härter, H. (2018, 18. Oktober). *Wie Industrie-Roboter mit Hilfe von Sensoren die Umgebung wahrnehmen.* Elektronik Praxis. <https://www.elektronikpraxis.vogel.de/wie-industrie-roboter-mit-hilfe-von-sensoren-die-umgebung-wahrnehmen-a-767556/>
- Haufe. (2020, 27. November). *Corona verschärft Depressionen und Suchtprobleme bei Mitarbeiter.* Haufe.de News und Fachwissen. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/psychische-belastung-der-mitarbeiter-in-der-corona-krise\\_80\\_531494.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/psychische-belastung-der-mitarbeiter-in-der-corona-krise_80_531494.html)
- Henke, C. (2018, 29. Juli). Was ist Scrum? Agile Entwicklung für Jeden. VITAMINP.info. <https://vitaminp.info/was-ist-scrum-agile-entwicklung/>
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources* (5. Aufl.). Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources.* (9. Aufl.) Upper Saddle River, USA: Pearson Prentice Hall.
- Heß, L. (2019, November 30). VOPA+ – eine Utopie effektiver Führung? insights. magazin. <https://insights.tt-s.com/de/vopa-eine-utopie-effektiver-fuehrung>
- Hilker, C. (2021, 20. April). *Warum Unternehmen Social Media Marketing benötigen.* Digital-Marketing: Strategie-Beratung + Agentur + Online Kurse: Hilker Consulting. <https://www.hilker-consulting.de/social-media-marketing/warum-unternehmen-social-media-marketing-benoetigen>
- Hofert, S. (2018). Agile Führung und die Kunst, sich an Prinzipien auszurichten Juli 2018, 7. Jahrgang, Heft 3, S 186–195. <https://doi.org/10.21706/kd-7-3-186>

- Hofert, S. (2019, 12. Januar). Eine kurze Geschichte der Führung, ihrer Theorien - und ein Blick in die Zukunft. Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung mbH. <https://teamworks-gmbh.de/eine-kurze-geschichte-der-fuehrung/>
- Hofmann, J. (o. D.). Die Zukunft der Arbeit ist hybrid. Fraunhofer IAO. Abgerufen am 28. Mai 2021, von <https://www.iao.fraunhofer.de/de/ueber-uns/fraunhofer-iao/jahresbericht/die-zukunft-der-arbeit-ist-hybrid.html>
- Hofmann, S. (2020, 27. Oktober). *Blockchain-Technologie einfach erklärt – Definition & Anwendungen*. MM Logistik. <https://www.mm-logistik.vogel.de/blockchain-technologie-einfach-erklart-definition-anwendungen-a-676163/>
- Höpf, N. (2019, 12. April). Digitalisierung verpasst? Diese Unternehmen sind gescheitert. sevDesk. Abgerufen am 09.02.21021, von <https://sevdesk.de/blog/digitalisierung-unternehmen/>
- Horn, R. (2017, 7. August). *Arbeitszeitmodelle für Arbeit 4.0*. Industry of Things. <https://www.industry-of-things.de/arbeitszeitmodelle-fuer-arbeit-40-a-632187/>
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010, December). Leadership agility: a imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32-38
- Hülsbömer, S. & Genovese, B. (2021, 5. Juni). Was ist Blockchain? Computerwoche. <https://www.computerwoche.de/a/blockchain-was-ist-das,3227284>
- I.T. Finanzmagazin. (2017, 24. August). Gar kein Mysterium: Blockchain verständlich erklärt . IT Finanzmagazin. <https://www.it-finanzmagazin.de/gar-kein-mysterium-blockchain-verstaendlich-erklart-27960/>
- Janowitz, K. M. (2016, 18. Mai). *Digitale Transformation und Digitaler Wandel*. Netnographie & Digitaler Wandel. <https://www.klaus-janowitz.de/wordpress/digitale-transformation-und-digitaler-wandel/>

- Jenz, D. (o. D.). *Bedrohung oder Chance?* <https://dieter-jenz.de/lc/wenn-der-wind-der-veraenderung-weht/>. Abgerufen am 20. Januar 2021, von <https://dieter-jenz.de/lc/wenn-der-wind-der-veraenderung-weht/>
- Kaspersky. (2021, 1. Februar). *Die sieben größten Gefahren bei Online-Spielen sowie Risiken für Kinder und Teenager*. <https://www.kaspersky.de/resource-center/threats/top-7-online-gaming-dangers-facing-kids>
- Kern, S. (2020, 20. April). Auf den Kern gebracht #11: Digital Leadership. zweikern. <https://zweikern.com/de/news/digital-leadership>
- Kienbaum. (2020, September). Status Now: Managing the New [Whitepaper]. [https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/09/EN\\_Whitepaper-Status-Now\\_Managing-the-New.pdf](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/09/EN_Whitepaper-Status-Now_Managing-the-New.pdf)
- Kieviet, A. (2019). *Lean Digital Transformation: Geschäftsmodelle transformieren, Kundenmehrwerte steigern und Effizienz erhöhen* (1. Aufl. 2019 Aufl.). Springer Gabler.
- Klement, S. (o. D.). Der vernetzte Kühlschrank: Mit integrierter Kamera Vorräte prüfen. Stadt Wien. Abgerufen am 8. Juni 2021, von <https://www.stadt-wien.at/immobilien-wohnen/smart-home/vernetzter-kuehlschrank-mit-kamera.html>
- Kok, J., Heuvel, S. C. & van den Heuvel, S. C. (2018). *Leading in a VUCA World*. Springer Publishing.
- Kollmann, T. (2020). *Digital Leadership: Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft* (1. Aufl. 2020 Aufl.). Springer Gabler.
- Kroker, M. (2017, 31. Januar). Digitale Transformation: Die Verbreitungsrate von Technologien – vom Telefon zum Tablet. Kroker's Look @ IT. <https://blog.wiwo.de/look-at-it/2016/01/18/digitale-transformation-die-verbreitungsrate-von-technologien-vom-telefon-zum-tablet/>

- Lexware. (2021, 31. Mai). Digitalisierung in KMU. <https://www.lexware.de/wissen/unternehmensfuehrung/digitalisierung-kmu/>
- Lynn, R. (2021, 12. Januar). Introduction to Kanban. Planview. <https://www.planview.com/resources/guide/introduction-to-kanban/>
- Marques, J. & Dhiman, S. (2016). *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance (Springer Texts in Business and Economics) (English Edition)* (1st ed. 2017 Aufl.). Springer.
- Masuhr, J. (2019, 24. Juli). *Exponentielle Technologien - der Wachstumstreiber für Ihr Depot*. FOCUS Online. [https://www.focus.de/finanzen/boerse/der-laengste-aktienartikel-aller-zeiten-exponentielle-technologien-der-wachstumstreiber-fuer-ihr-depot\\_id\\_10951471.html](https://www.focus.de/finanzen/boerse/der-laengste-aktienartikel-aller-zeiten-exponentielle-technologien-der-wachstumstreiber-fuer-ihr-depot_id_10951471.html)
- Mind Tools. (2010, 22. Oktober). *Fiedler's Contingency Model: Matching Leadership Style to a Situation*. <https://www.mindtools.com/pages/article/fiedler.htm>
- Müller, C. (2020, 30. April). Agile Methoden: Wie Scrum & Co ein effizientes Arbeiten auch im Homeoffice ermöglichen. knowis. <https://www.knowis.com/de/blog/agile-methoden-effizient-arbeiten-im-homeoffice-mit-scrum>
- Nissen, R. (2018, 19. Februar). Führungsstil. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungsstil-35479>
- Petry, T. (2015, 11. Februar). Führungskräften mangelt es an Digitalkompetenz. humanresourcesmanager. <https://www.humanresourcesmanager.de/news/fuehrungskraeften-mangelt-es-an-digitalkompetenz.html>
- Pfeffer, J. (2019, 11. Juli). *Scrum*. Projektmagazin. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/scrum>
- Pfeiffer, F. (2020, 21. August). Strukturiertes Interview für die Abschlussarbeit führen. Scribbr. <https://www.scribbr.de/methodik/strukturiertes-interview/>

- Pfeiffer, F. (2021, 5. Februar). Validität, Reliabilität und Objektivität – Gütekriterien für die quantitative Forschung. Scribbr. <https://www.scribbr.de/methodik/validitaet-reliabilitaet-objektivitaet/>
- Plazzo, M. (2017, 7. Dezember). Blockchain-Technologie wird für Energiebranche immer wichtiger. EUWID Neue Energie Nachrichten. <https://www.euwid-energie.de/blockchain-technologie-wird-fuer-energiebranche-immer-wichtiger/>
- Poggel, M. (2021, 10. Februar). Dank Corona im Home-Office - Auswirkungen auf Produktivität und Wohlbefinden. respondi. <https://www.respondi.com/studie/corona-home-office>
- Prasongko, A. & Adianto, T. (2019). Prasongko, A., & Adianto, T. (2019). The Role of the Agile Leadership Model as a Competitive Advantage for the Future Leader in the Era of Globalization and Industrial Revolution 4.0. Jurnal Pertahanan, 5, 126–132. <https://doi.org/10.33172/jp.v5i3.596>
- Questback. (2019, 30. Juni). Leadership & Digitalisierung: das Geheimnis guter Führung. <https://www.questback.com/de/feedback-blog/leadership-digitalisierung-das-geheimnis-guter-fuehrung/>
- REFA AG. (2021). *Kanban*. REFA.de. <https://refa.de/service/refa-lexikon/kanban>
- Rinke, A. (2020, 18. August). Der Weg von Industrie 1.0 zu Industrie 4.0. Inray Industriesoftware. <https://www.inray.de/aktuelles/der-weg-von-industrie-1-0-nach-industrie-4-0>
- Ritter, S. (2019, 18. November). Etablierte Unternehmen scheitern an der Digitalisierung. Management Circle. <https://www.management-circle.de/blog/etablierte-unternehmen-scheitern-an-der-digitalisierung/>
- Rittershaus, A. (2019, 19. August). Situative Führung - Definition und Beispiele. TARGETTER. <https://www.targetter.de/situative-fuehrung/>

- Roock, S. (2015, 19. Juli). Disziplinarische Führung in Scrum. Stefan Roock. <https://stefanroock.wordpress.com/2015/07/19/disziplinarische-fuehrung-in-scrum/>
- Santer, M. (2020, 27. April). *Ein Projekt bedeutet Veränderung – Change Management*. Informationstechnologie im KMU. <https://www.it-im-kmu.com/ein-projekt-bedeutet-veraenderung/>
- Scheller, T. (2017). Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten (1. Aufl.). Vahlen.
- Schiller, K. (2018, 30. April). *Genesis Block | Anfang einer Kryptowährung*. Blockchainwelt. <https://blockchainwelt.de/genesis-block-bitcoin-ethereum-blockchain-kryptowaehrung/>
- Schlüter, U. (2012, 28. November). Feedbackmanagement als Qualitätsmanagementinstrument | [www.dasbibliothekswissen.de](http://www.dasbibliothekswissen.de) - Ihr Fachwissen online. Verlag Dashöfer. <https://www.dasbibliothekswissen.de/Feedbackmanagement-als-Qualit%C3%A4tsmanagementinstrument.html>
- Schmidt, H. (2019, 8. Januar). Digitalisierer zielen auf Produktivität, vernachlässigen aber Innovation und Geschäftsmodelle. Dr. Holger Schmidt. <https://www.netzoekonom.de/2019/01/08/digitalisierer-zielen-auf-produktivitaet-vernachlaessigen-aber-innovation-und-geschaeftsmodelle/>
- Schneider, C. (2017, März). Es braucht eine neue Führungskultur. Regiomanager. <https://www.regiomanager.de/rhein-wupper/themen/management/es-braucht-eine-neue-fuehrungskultur>
- Seagate. (2017, 1. April). *Seagate adviseert internationale bedrijfsleiders en ondernemers meer aandacht te besteden aan gegevens die kritiek zijn voor geslaagd internationaal zakendoen | Nieuwsarchief | Seagate Nederland.*

- Seagate.com. <https://www.seagate.com/nl/nl/news/news-archive/seagate-advises-global-business-leaders-and-entrepreneurs-pr-master/>
- Staufen AG und Staufen Digital Neonex GmbH (2020). Digitalisierung 2020. [https://www.staufen.ag/fileadmin/HQ/02-Company/05-Media/2-Studies/STAUFEN.AG\\_Studie\\_Digitalisierung\\_2020\\_web.pdf](https://www.staufen.ag/fileadmin/HQ/02-Company/05-Media/2-Studies/STAUFEN.AG_Studie_Digitalisierung_2020_web.pdf)
- Steinbeis Transfer-Magazin. (2017, 15. Dezember). *Digitalisierung – Industrie 4.0 – Additive Fertigung*. <https://transfermagazin.steinbeis.de/?p=2762>
- Stoltermann, E., & Croon Fors, A. (2004). Information technology and the good life. In B. Kaplan (Hrsg.), *Information systems research: Relevant theory and informed practice*. Boston: Springer.
- Talin, B. (2021, 15. April). Digitization Vs. Digital Transformation – Difference And Definition. MoreThanDigital. <https://www.scribbr.de/zitieren/apa-generator/new/webpage/>
- Tarkowski, P. (2020, 5. Oktober). *Automatisierung: wie gefährlich für Arbeitsplätze ist die Digitalisierung wirklich?* digital-magazin.de. <https://digital-magazin.de/automatisierung-gefaehrlich-fuer-jobs/>
- Tarkowski, P. (2021, 24. Mai). | dm. digital-magazin.de. <https://digital-magazin.de/digital-leadership-definition/>
- Unternehmer Baden-Württemberg. (o. D.). *Arbeit 4.0*. AGV-BW. Abgerufen am 7. Februar 2021, von <https://www.agv-bw.de/digitalisierung/arbeit-4-0>
- Verlag Anzeigenblätter GmbH Chemnitz. (2020, 30. Oktober). *Wie Technik und Digitalisierung auch die Musik verändert haben - Meilensteine*. Blick - Chemnitz. <https://www.blick.de/chemnitz/wie-technik-und-digitalisierung-auch-die-musik-ver-ndert-haben-meilensteine-artikel11177499>
- vinett-video Mediaservice GbR. (2017, 18. September). *Die letzten Fundgruben – das Aussterben der Videotheken*. Vinett-Video. <https://www.vinett-video.de/video-magazin/videotheken-aussterben>



- Weidemann, T. (2020, 16. November). Corona-Homeoffice weniger produktiv als das Büro? Ein Vergleich von Äpfeln und Birnen. t3n Magazin. <https://t3n.de/news/corona-homeoffice-produktivitaet-1337844/>
- Wendel, M. (2021a, Januar 22). *Die 5 beliebtesten Sprachassistenten im Überblick*. homeandsmart.de. <https://www.homeandsmart.de/smart-home-sprachassistenten>
- Wendel, M. (2021b, Februar 19). *Alexa Befehle: Die 303 wichtigsten Sprachbefehle für Alexa*. homeandsmart.de. <https://www.homeandsmart.de/amazon-alexa-alle-wichtigen-sprachbefehle>
- Wirtschaftslexikon 24. (o. D.). *Kontingenzmodell - Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 29. Mai 2021, von <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/kontingenzmodell/kontingenzmodell.htm>
- Wörwag, S. & Cloots, A. (2020). *Human Digital Work – Eine Utopie?: Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit* (1. Aufl. 2020 Aufl.). Springer Gabler.

**Anhang**

## Digital Leadership - Anforderungen an Führungskräfte im Zeitalter der digitalen Transformation

Guten Tag.

Mein Name ist Burak Yildirim und ich studiere Wirtschaftsinformatik an der HAW Hamburg. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit „*Digital Leadership – Anforderungen an Führungskräfte im Zeitalter der digitalen Transformation*“ führe ich derzeit eine Online-Umfrage durch.

Das Thema *Digital Leadership* beschäftigt sich mit der Anwendung von neuen Führungsansätzen in einem Arbeitsumfeld, wo die Digitalisierung von Geschäftsprozessen eine immer bedeutsamere Rolle gewinnt.

Diese Umfrage thematisiert Ihre Erfahrungen mit der Digitalisierung, der digitalen Transformation und der Rolle eines Digital Leader's in Ihrem Arbeitsumfeld. Zielgruppe dieser Umfrage sind Führungskräfte oder Menschen die in ihrem Arbeitsleben einen direkten Kontakt zu Führungskräften haben. Basierend auf den erhaltenen Ergebnissen wird eine Auswertung erstellt.

Insgesamt wird die Beantwortung dieser Umfrage ca. 5-10 Minuten in Anspruch nehmen. Diese Umfrage findet anonymisiert statt und kann jederzeit ohne Angabe von Gründen abgebrochen werden. Es würde mich sehr freuen, wenn sie die Fragen vollständig beantworten würden. Sollten Sie Interesse an den Ergebnissen dieser Umfrage haben, kontaktieren Sie mich. Meine E-Mail-Adresse lautet [burak.yildirim@haw-hamburg.de](mailto:burak.yildirim@haw-hamburg.de)

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

Abbildung 21: Fragebogen Einleitung

## 1. Wählen Sie Ihr Geschlecht:\*

Wählen Sie eine Antwort

männlich

weiblich

keine Angabe

Abbildung 22: unausgefüllter Fragebogen – Geschlecht

## 2. Wählen Sie Ihr Alter:\*

Wählen Sie eine Antwort

Unter 30 Jahre

30 – 40 Jahre

41-50 Jahre

Über 51 Jahre

Abbildung 23: unausgefüllter Fragebogen - Alter

### 3. Wie groß ist das Unternehmen, für das Sie tätig sind?\*

Wählen Sie eine Antwort

Weniger als 50

51 – 100

101 – 500

501 – 1000

1001 – 5000

5.001 – 10.000

Über 10.000

Abbildung 24: unausgefüllter Fragebogen – Unternehmensgröße

### 4. In welcher Branche sind Sie tätig?\*

z.B. Logistik, Automobilindustrie, Gesundheitsbranche usw.

Schreiben Sie einen kurzen Text...

500

Abbildung 25: unausgefüllter Fragebogen - Branche

## 5. Sind Sie eine Führungskraft?\*

Wählen Sie eine Antwort

Ja

Nein

Nicht mehr

Abbildung 26: unausgefüllter Fragebogen - Führungskraft bzw. Nichtführungskraft

## 6. Welche Rolle haben Sie im Unternehmen?\*

Wählen Sie eine Antwort

Geschäftsführer / Vorstand

Abteilungsleiter / Bereichsleiter

Teamleiter

Angestellter / operative Tätigkeit

Freiberufler

Student

Auszubildender

Abbildung 27: unausgefüllter Fragebogen - Rolle im Unternehmen

## 7. Inwieweit hat die digitale Transformation Einfluss auf Ihr Unternehmen?

### Die digitale Transformation..\*

Wählen Sie eine Antwort in jeder Zeile

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher zu	Trifft zu
..gewinnt in unserer Organisation eine immer wichtigere Rolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. ist ein Bestandteil unserer Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. ist sehr wichtig für unser Unternehmen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. überfordert die Mitarbeitenden/die Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
..ist nicht relevant für unsere Geschäftsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 28: unausgefüllter Fragebogen - Einfluss der digitalen Transformation auf das Unternehmen

**8. Inwieweit hat die Digitalisierung Einfluss auf Ihr Unternehmen?**

**Die Digitalisierung..\***

Wählen Sie eine Antwort in jeder Zeile

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher zu	Trifft zu
.. ermöglicht uns besser auf Kundenanforderungen einzugehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. ist ein wichtiges Thema für einen Digital Leader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. stellt veränderte Ansprüche an eine Führungskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. führt zu automatisierten Arbeitsprozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. führt zur Reduzierung von Mitarbeiter-Ressourcen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. führt in unserer Organisation zu mehr digitalen Produkten und Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. wird von unserer Organisation gefördert/genutzt (bereitgestellte Laptops, Smartphones)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. hat derzeit einen hohen Grad in unserem Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. und digitale Technologien sind mit einem kontinuierlichem Trainingsbedarf verbunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. und digitale Technologien sind grundsätzlich intuitiv und leicht zu verstehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. hat keinen Einfluss auf unsere Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.. hat keinen Einfluss auf unsere Arbeitsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 29: unausgefüllter Fragebogen - Einfluss der Digitalisierung auf das Unternehmen



## 9. Welche Anforderungen sind aus Ihrer Sicht essenziell für die Rolle eines Digital Leaders?

### Digital Leader..

Ändern Sie die Reihenfolge der Positionen nach Ihren Präferenzen. (die erste – die wichtigste, die letzte – am wenigsten wichtig)

- ◇ 1. .. sollten mit digitalen Anwendungen (wie z.B. Zoom, Google Drive) umgehen können und diese auch in der Praxis einsetzen
- ◇ 2. .. sollten Kenntnisse in Bezug auf neueste Technologien, wie. z.B. Big Data, Cloud Computing haben
- ◇ 3. .. sollten sich und die Mitarbeitenden kontinuierlich zum Thema Digitalisierung weiterbilden
- ◇ 4. .. werden in unserem Unternehmen zum Thema Digitalisierung geschult
- ◇ 5. .. zeichnen sich eher durch ihre digitalen Skills (technologisches Know-How) aus anstelle ihrer Arbeitserfahrung

Abbildung 30: unausgefüllter Fragebogen - Anforderungen an Digital Leader



## 10. Verhalten einer guten Führungskraft:

### Eine gute Führungskraft..

Ändern Sie die Reihenfolge der Positionen nach Ihren Präferenzen. (die erste – die wichtigste, die letzte – am wenigsten wichtig)

- ◇ 1. .. ist mehr ein entwicklungsbegleitender Trainer, im Vergleich zu einer anweisungsgebenden Autoritätsperson
- ◇ 2. .. gibt kontinuierlich Feedback an die Mitarbeitenden und ist ebenfalls selbst offen für Kritik
- ◇ 3. .. übernimmt Verantwortung, anstatt Verantwortung zu delegieren
- ◇ 4. .. inspiriert, überzeugt und wertschätzt Mitarbeitende, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen

Abbildung 31: unausgefüllter Fragebogen - Verhalten einer guten Führungskraft

## 11. Welche Anforderungen sind für eine Führungskraft aufgrund der digitalen Transformation bedeutender geworden?

Ändern Sie die Reihenfolge der Positionen nach Ihren Präferenzen. (die erste – die wichtigste, die letzte – am wenigsten wichtig)

- ◇ 1. Schnelles Reagieren auf Veränderungen
- ◇ 2. Schnelles Einarbeiten in neue Technologien
- ◇ 3. Ständige Schulungen für die Mitarbeiter
- ◇ 4. Offenheit gegenüber neuen Technologien (Change-Management)
- ◇ 5. Kenntnisse in Bezug auf neuesten Technologien, wie. z.B. Big Data, Cloud Computing sind erforderlich

Abbildung 32: unausgefüllter Fragebogen - Anforderungen an Führungskräfte, die wichtiger wurden

## 12. Wodurch werden Digital Leader beeinflusst?

Ändern Sie die Reihenfolge der Positionen nach Ihren Präferenzen. (die erste – die wichtigste, die letzte – am wenigsten wichtig)

◇ 1. Mega-Trends / neue Technologien (Blockchain, Clouding usw.)

◇ 2. Kundenwünsche

◇ 3. Remote Working

◇ 4. Anwendung neuer Führungsmethoden

Abbildung 33: unausgefüllter Fragebogen - Einflussfaktoren der Digital Leader

## 13. Die wichtigsten Eigenschaften eines Digital Leaders:

Ändern Sie die Reihenfolge der Positionen nach Ihren Präferenzen. (die erste – die wichtigste, die letzte – am wenigsten wichtig)

◇ 1. Kreativität

◇ 2. Innovation

◇ 3. Überzeugungsfähigkeit

◇ 4. Autorität (Kontrolle über die Mitarbeiter)

◇ 5. Flexibilität

◇ 6. Eigenständiges Arbeiten

◇ 7. Ständiges Lernen

Abbildung 34: unausgefüllter Fragebogen - Eigenschaften eines Digital Leaders

## 14. Welchen Einfluss hat die Corona-Situation auf Ihre Organisation?\*

Wählen Sie eine Antwort in jeder Zeile

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher zu	Trifft zu
Die Corona Situation hat den Wandel der digitalen Transformation gefördert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitale Kommunikationsplattformen gewinnen eine immer wichtigere Bedeutung (z.B. Zoom, Skype for Business, GoToMeeting, Office 365)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Teams arbeiten überwiegend aus dem Home Office	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Organisation hat sich schnell auf die Corona Situation angepasst (Heimarbeit, Laptops etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Heimarbeit fehlt mir die soziale Bindung zu den Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 35: unausgefüllter Fragebogen - Einfluss der Corona-Situation auf die Organisation

---

**Versicherung der Selbstständigkeit**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

---

Ort

Datum

Unterschrift im Original