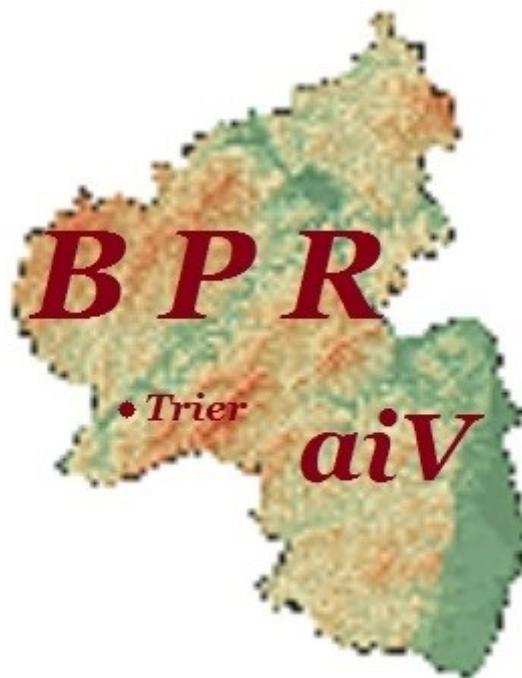


**BPR a.i.V.**

**Ausschuss Soziales, Arbeits- und  
Gesundheitsschutz**

**Themenheft D07**

**Führung im Zeitalter fortschreitender Digitalisierung**



# Inhalt

1. Führung.....	3
2. Ausgewählte klassische Führungsmodelle, Führungsstile und Führungstheorien .....	4
3. Führung oder Leadership 4.0 .....	7
4. Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle und Aufgaben von Führungskräften.....	8
4.1. Steigende Flexibilisierung und Ergebnisorientierung .....	8
4.2. Neues Rollenverständnis: Stärkere Demokratisierung – laterales Führen .....	8
4.3. Führungskräfte als Coach und Moderator .....	9
4.4. Bewertung von Mitarbeiterleistungen.....	9
4.5. Zunehmende Globalisierung und globale Zusammenarbeit.....	9
4.6. Höherer Grad der Vernetzung („Konnektivität“) .....	9
4.7. Projektbasierte Arbeit vor dem Hintergrund kultureller Unterschiede .....	10
4.8. Informationsmengen bewältigen.....	10
4.9. Automatisierung von Entscheidungsfindungsprozessen .....	10
4.10. Persönliche Beziehungen neu denken .....	11
4.11. Fürsorgepflichten .....	11
4.12. Verständnis für verschiedene Generationen und Diversity .....	11
4.13. Offenheit gegenüber „New Work Konzepten“ .....	11
4.14. Lebenslanges Lernen.....	11
4.15. Wertewandel .....	12
4.16. Weitere Kompetenzen und deren Bedeutung.....	13
5. Fazit .....	14
Literatur.....	16
Weiterführende Literatur.....	18
Impressum .....	19

# 1. Führung

*"Führung in einer Organisation dient dazu, Personen gezielt zu motivieren und zu befähigen, zur Erreichung der gemeinsamen, organisationalen Ziele beizutragen"*<sup>1</sup>

Obwohl in aller Munde und trotz unterschiedlichster Ansätze und Theorien gibt es bis heute keine einheitliche, allgemeingültige Theorie über Führung. Selbst eine Definition, was genau unter „Führung“ zu verstehen ist, ist bereits eine Herausforderung. Im vorliegenden Themenheft geht es deshalb nicht darum, alle bisher bekannten Definitionen, Führungstheorien oder Führungsstile vorzustellen, sondern einen Einblick in das Thema zu geben und aufzuzeigen, welchen Einfluss die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt auch auf „Führung“ hat.

Globalisierung, Digitalisierung und Industrie 4.0 verändern auch die Art und Weise wie Mitarbeiter/-innen geführt werden sollen. Begriffe wie „Führung 4.0“ oder „Digital Leadership“ signalisieren, dass tiefgreifende Veränderungen von Geschäftsmodellen, Organisationen und Arbeitsgestaltung mit einem neuen Führungsverständnis einhergehen. Mit der digitalen Transformation verändert sich die Arbeit selbst und die daran gestellten Ansprüche. Es ist naheliegend, dass damit auch bisher praktizierte Führungsmodelle und -ansätze hinterfragt werden.

Die Welt wird dynamischer und rasanter. Unterschiedliche Interessen in einer sich durch dynamische Einflussfaktoren ändernden Umwelt zufrieden zu stellen und der Umgang mit der gleichzeitig einhergehenden Komplexität und Schnelllebigkeit in der Arbeitswelt werden zu zentralen Herausforderungen – auch für Führungskräfte, die schneller reagieren und agieren können müssen. Selbst wenn die Arbeitswelt unberechenbarer, ungewisser und komplexer wird, wird gleichzeitig von Führungskräften weiter Planung und Orientierung abverlangt. Allerdings gilt dabei mehr denn je das Bestehende und Bewährte zu hinterfragen und sowohl innovativer als auch experimentierfreudiger zu werden. Studien zeigen, dass starre Hierarchien, Silodenken und einsame Entscheidungen zunehmend riskanter werden.

„Führung 4.0“ umfasst alle Vorstellungen von zukunftsfähiger Führung. Zahlreiche Studien charakterisieren in diesem Zusammenhang das Bild einer Führungskraft 4.0. Damit verbunden sind weniger die Aufgaben und Zuständigkeiten, als vielmehr die Anforderungen, die im Rahmen einer zunehmenden Digitalisierung an Führungskräfte gestellt werden und die Frage, wie diese bewältigt werden können. Neben technologischen Möglichkeiten sind weitere Herausforderungen zu nennen, die mit Führung 4.0 verbunden sind und die im Weiteren genannt werden.

Aufgaben und Gestaltungsfelder von Führungskräften bleiben dabei eher gleich: Mitarbeiter/-innen und Teams haben die ihnen gesetzten Aufgaben zu erfüllen. Führungskräfte müssen Ziele setzen sowie die Ergebnisse verantworten und beurteilen. Gleichzeitig sind sie diejenigen, die die Rahmenbedingungen schaffen und damit Veränderungen gestalten, Strukturen und Prozesse anpassen sowie Rollen und Verantwortlichkeiten klären, Personal einsetzen, entwickeln und fördern. Und auch Führungskräfte werden „geführt“ und müssen sich selbst führen.<sup>2</sup>

Stipple et al. unterscheiden in ihren Arbeiten dazu folgende Begrifflichkeiten:

- Eine „Führungsperson ist eine Person, die Führung ausübt, d.h. andere führt, um eine Veränderung zu bewirken.
- Führung ist der Prozess, durch den die Führungsperson die Veränderung fördert, und bezeichnet meist die gemeinsame Handlung des Führenden, der Geführten und die Situation.

---

<sup>1</sup> <https://www.perwiss.de/fuehrung-4-0.html#bedeutung-fuehrung4.0>

<sup>2</sup> Vgl. [https://www.perso-net.de/rkw/F%C3%BChrung\\_im\\_Zeitalter\\_der\\_Digitalisierung](https://www.perso-net.de/rkw/F%C3%BChrung_im_Zeitalter_der_Digitalisierung), <https://www.perwiss.de/fuehrung-4-0.html#bedeutung-fuehrung4.0> (Abfrage: 22.03.2021)

- Geführte sind jene Personen, an die die Führung gerichtet ist bzw. die die Vision des Führenden unterstützen (vgl. McGovern 2008).

Die meisten modernen Führungstheorien betonen das Zusammenspiel von Führungsperson und Geführten und lehnen die Sichtweise, dass Führung nur von der Person des Führenden abhängt, ab (vgl. Reggio et al. 2008).<sup>3</sup>

## 2. Ausgewählte klassische Führungsmodelle, Führungsstile und Führungstheorien

Die Frage danach, was eine erfolgreiche Führung oder neu „Leadership“ beinhaltet, führt zunächst zur Auseinandersetzung mit Führungsfunktionen und Führungsmodellen.

Führungsfunktionen sind die Zwecke bzw. Aufgaben, die der Führung zugewiesen werden. Führung soll dabei Ziele vorgeben, koordinieren, motivieren, informieren und repräsentieren. Führungsentscheidungen werden selbständig getroffen und sind ganzheitliche, richtungsweisende Entscheidungen, die i. d. R. nicht delegierbar sind.<sup>4</sup> Dazu zählen die Funktionsbereiche Management (normativ und strategisch), Organisation, Personalführung und Kommunikation.

Führungsmodelle untersuchen, wie Menschen in Unternehmen und Organisationen dazu gebracht werden können, effektiver und erfolgreicher zu arbeiten.

Dabei bewegen sich Führungskräfte im Spannungsfeld von unterschiedlichen Aufgaben, Zielsetzungen und Erfolgserwartungen. Neben dem Umgang mit Mitarbeiter/-innen sind auch Anforderungen an Unternehmensstrukturen, Märkte und wechselnde wirtschaftliche Impulse ausschlaggebend. Managementstrukturen sollten auf diese zeitnah und flexibel reagieren können. Welcher Führungsstil in welcher Situation richtig oder besser ist, wird viel diskutiert. Schon antike Philosophen beschäftigten sich mit diesem Thema. In der Literatur und im Internet finden sich zahlreiche „Managementratschläge“ und unterschiedlichste Handlungsempfehlungen. Im Nachfolgenden werden ausgewählte Führungsmodelle vorgestellt<sup>5</sup>:

- Mary Parker Follet beschrieb 1925, dass Führung eine erlernbare, technische und eine nicht erlernbare, angeborene Seite beinhaltet. In den 1960er Jahren wurde herausgestellt, dass Führung im Wesentlichen folgende Merkmale beinhaltet: a) Entscheidungen fällen, b) Mitarbeiter anleiten, c) Verantwortung übernehmen.
- Robert R. Blake und Jane S. Mouton entwickelten 1960 das so genannte Verhaltensgitter („Managerial Grid“). Dem zu Folge müssen Führungskräfte sowohl die zu erfüllende Aufgabe, als auch ihre Mitarbeiter/-innen im Blick haben. Das Führungsverhalten soll dafür sorgen, dass Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung einerseits ausgewogen sind, andererseits eine möglichst hohe Ausprägung besitzen. Zur Messung der Ausprägung verwendeten Blake und Mouton eine 9er Skala. Der ideale Führungsstil mit den höchsten Ausprägungen wird deshalb auch als 9/9er- Stil bezeichnet.
- Das „Harzburger Modell“ (Prof. Dr. Reinhard Höhn, „Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (AFW)“, 1962) zielt auf eine „kooperative Führung“ ab. Entscheidungen sollen nicht nur von Vorgesetzten getroffen werden, sondern von allen Mitarbeitern, die die nötige fachliche Kompetenz besitzen. Das Modell basiert auf der Grundvorstellung, dass Geführte besser und freudiger arbeiten, wenn sie mitdenken dürfen. Führungskräfte lenken und kontrollieren mit Hilfe von Stellenbeschreibungen, mehrstufiger Hierarchie und verteilter Macht. Kennzeichnend für dieses Führungsmodell sind Führungsanweisungen, Stellvertretungen, Dienstaufsicht und Erfolgskontrollen, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbesprechungen.

3 Stippler, Maria / Moore, Sadie / Rosenthal, Seth / Dörffer, Tina (2011), Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.): Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends, S. 12.

4 Schneck (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaft, 9. Auflage, München 2015, [www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/fuehrungsfunktionen/9](http://www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/fuehrungsfunktionen/9)

5 Vgl. Prof. Dr. H. Siebenbrock, Hochschule Bochum 2017, <http://www.7brock.de/skript/MIM/01%20Fuehrung%20Literatur.pdf>

- Eine Typologisierung von Führungsstilen stellt das von Tannenbaum und Schmidt (1958) erstellte Führungskontinuum („continuum of leadership“) dar. Ausschlaggebendes Kriterium ist der Grad, an dem Mitarbeiter/-innen an Führungsentscheidungen partizipieren können. Das Kontinuum reicht von
  - o „*autoritär*“ auf der einen Seite,
  - o über „*patriarchalisch*“ (Führungskraft entscheidet und versucht Mitarbeiter zu überzeugen), „*informativ*“ (Führungskraft entscheidet, versucht aber Mitarbeiter zu Fragen zu motivieren und so durch Informationen zu überzeugen), „*beratend*“ (Mitarbeiter beraten die Führungskraft, die daraufhin entscheidet), „*partizipativ*“ (Mitarbeiter entwickeln mehrere Lösungsansätze, die die Grundlage für die Entscheidung der Führungskraft sind), „*delegativ*“ (die Führungskraft zeigt die Rahmenbedingungen auf, die Mitarbeiter/-innen entscheiden)
  - o und schließlich „*demokratisch*“ auf der anderen Seite.
- Douglas McGregor (1960) geht nicht von einem einzigen, erfolgversprechenden Führungsstil aus. Er unterscheidet vielmehr zwei gegensätzliche Menschenbilder: a) Theorie X („der faule Mensch“) und b) Theorie Y („der fleißige Mensch“). Die Führungskraft solle sich zunächst ein Bild von dem zu Führenden machen und ihn entsprechend differenziert führen.
- Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard (1969) gehen von vier unterschiedlichen Reifegraden der Mitarbeiter/-innen aus. In Abhängigkeit vom Reifegrad wird ein geeigneter Führungsstil angewendet:
  1. Geringe Reife: Motivation, Wissen und Fähigkeiten fehlen. Der Führungsstil sollte autoritär und durch Unterweisung und Ein-Weg-Kommunikation geprägt sein.
  2. Geringe bis mäßige Reife: Motivation vorhanden, Wissen und Fähigkeiten fehlen. Hier wird der integrierende Führungsstil angewendet, d.h., der Vorgesetzte versucht über Zwei-Weg- Kommunikation, die Mitarbeiter/-innen mit Hilfe rationaler Argumente zu bewegen.
  3. Mäßige bis hohe Reife: Fähigkeiten sind vorhanden, aber die Motivation fehlt. Der partizipative Führungsstil sieht hier vor, dass Führer und Geführte gemeinsam entscheiden.
  4. Hohe Reife: Motivation, Wissen und Fähigkeiten sind vorhanden. Beim Delegationsstil beschränkt sich der Vorgesetzte auf eine gelegentliche Kontrolle.
- Fiedler (1967) kommt in der von ihm geprägten „Kontingenztheorie“ zu dem Ergebnis, dass autoritäres und kooperatives Führungsverhalten, angewendet in der richtigen Situation, gleichermaßen erfolgreich sein kann. Er thematisiert vor allem die Abhängigkeit des Vorgesetzten von seinen persönlichen Eigenschaften und von der Beziehung zu den Geführten. Seine Theorie wird dem situativen Führungsstil zugeordnet.
- Thomas J. Peters und Robert H. Waterman sind die wesentlichen Wegbereiter der Erfolgsfaktorenforschung („In Search of Excellence“, 1984). Sie untersuchten Erfolgsfaktoren von 62 US-Unternehmen und identifizierten bei „exzellenten“ Unternehmen acht Merkmale: 1. Primat des Handelns, 2. Kundennähe, 3. Freiraum für Unternehmertum, 4. Produktivität durch Menschen, 5. Sichtbar gelebtes Wertsystem, 6. Bindung an das angestammte Geschäft, 7. Einfacher, flexibler Aufbau, 8. Straff-lockere Führung.

Das 7-S Modell (Peters/Waterman) basiert auf der Erkenntnis, dass ein Unternehmen mehr ist als nur eine Struktur. Es wird durch sieben Elemente charakterisiert, wobei zwischen „harten“ und „weichen“ Elementen unterschieden wird. Harte Elemente werden z.B. in Strategiepapieren, Plänen und Dokumentationen zu Aufbau- und Ablauforganisation nachvollziehbar. Weiche Elemente wie z.B. Fähigkeiten, Werte, Kulturen und deren Entwicklungen sind dagegen materiell kaum greifbar, schwer zu beschreiben und nur bedingt plan- und beeinflussbar. Eine gute Führungskraft sorgt für eine ausgeglichene Balance zwischen den sieben Elementen. Ergänzt werden die Befunde durch weitere Grundsätze wie dem Zuhören, Nachdenken, der Informationsbeschaffung und der angemessenen Mitteilung.

- „Management-by“-Techniken konnten sich als verkürzte, oftmals karikierte Anleitungen ebenfalls stark behaupten. Sie konzentrieren sich jeweils auf einen besonderen Aspekt der Führung. Hier drei ausgewählte typische Techniken:<sup>6</sup>
  - o Management by Objectives: Führen durch Zielvereinbarung. Von jeder bzw. jedem Mitarbeiter/-in wird ein festgelegtes Ergebnis erwartet.
  - o Management by Exception: Führen nach dem Ausnahmeprinzip. Entscheidungen werden auf außergewöhnliche Fälle wie der Abweichung von Zielvereinbarungen beschränkt. Alle Routineentscheidungen werden an die Mitarbeitenden delegiert.
  - o Management by Delegation: Führung durch Aufgabendelegation. An die nachgeordneten Mitarbeitenden werden klar abgegrenzte Aufgabenbereiche übertragen.
- Aktuelle Leadership-Ansätze: Im 21. Jahrhundert wurden zahlreiche Ansätze entwickelt wie „Servant Leadership“ (Mitarbeiter/-innen und deren Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt und die Führungskraft wird – ein wenig überschwänglich – zu ihrem Diener erklärt.),<sup>7</sup> „authentische Führung“ (Führungskräfte verhalten sich in der Interaktion mit anderen aufrichtig und transparent, sie haben eine gute Selbstkenntnis bzgl. ihrer Stärken und Schwächen, sie haben moralische Werthaltungen internalisiert und verhalten sich kongruent zu diesen)<sup>8</sup>, „ethische Führung“ (eine gute Führungskraft erkennt ihre moralischen Verpflichtungen an, Bedingungen zu schaffen, unter welchen sich Mitarbeitende entwickeln und entfalten können).<sup>9</sup>
- Implizite Führungstheorien („Führung im Auge des Betrachters“): Diese Ansätze beziehen die Sichtweise der Mitarbeitenden mit ein. Sie gehen von der empirisch belegten Grundannahme aus, dass der Führungserfolg umso größer ist, umso höher die Akzeptanz der Führung durch die Mitarbeitenden ist. Die wahrgenommene Führung kann auf Fähigkeiten, Verhaltensweisen der Führungsperson, aber auch auf Ergebnissen der Führung basieren.<sup>10</sup>

Die verschiedenen Führungsstilansätze versuchen zu beschreiben, was unter „guter“ Führung zu verstehen ist. Die zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelten personalistischen Ansätze stellten die Persönlichkeitseigenschaften von Führenden in den Vordergrund. In der Weiterentwicklung wurde versucht, den Führungserfolg nicht mehr durch die Persönlichkeit des Führenden, sondern durch den Führungsstil hervorzusagen. Allerdings zeigte sich in der Empirie, dass Führungsverhalten kein stabiles Muster ist, sondern situationsspezifisch variiert. Schließlich sprechen empirische Befunde dafür, dass unterschiedliche Aspekte des Führungsverhaltens für unterschiedliche Aspekte des Führungserfolgs ausschlaggebend sind, denn das „Geführtenverhalten“ ist nicht völlig zu vernachlässigen.<sup>11</sup> In den 30er Jahren wurden verhaltenstheoretische Ansätze entwickelt, in den 60er Jahren wurden die situativen Rahmenbedingungen mit in Betracht gezogen. Die klassischen Führungstheorien konnten allerdings nicht hinreichend empirisch belegt bzw. bestätigt werden. Die „Weg-Ziel-Theorie“ ist eine Weiterentwicklung der klassischen Führungsansätze, weil sie einen Zusammenhang zwischen „Geführtenverhalten“ und „Führungsverhalten“ motivationstheoretisch erklärt (Schreyögg, Georg 1995).<sup>12</sup> In den 1980er Jahren wurden in neueren Führungstheorien noch umfassendere, systemische Sichtweisen der Führung einbezogen. Damit wurde der zunehmenden Komplexität der Arbeitswelt Rechnung getragen. Dabei wird unterstellt, dass menschliches Verhalten und menschliche

---

6 Daneben gibt weitere wie „Management by Motivation“, „Management by Participation“, „Management by Results“, „Management by Exception“, „Management by Crisis“, „Management by Information and Communication“, „Management by Control and Direction“ Vgl. <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/fuehrungstechniken-stile-techniken-methoden-im-ueberblick/>, <https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrung-management-by-technik.php> (Abruf 22.03.2021)

7 [https://www.dgfp.de/hr-wiki/Die\\_F%C3%BChrungskraft\\_als\\_Diener\\_.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/Die_F%C3%BChrungskraft_als_Diener_.pdf) (Abruf 22.03.2021)

8 [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-55080-5\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-55080-5_3) (Abruf: 22.03.2021)

9 Lang, Rainhart (2014): Ethische und destruktive Führung: Gute Führung – schlechte Führung. Wiesbaden. S. 318ff.

10 Lang, Rainhart (2014): Ethische und destruktive Führung: Gute Führung – schlechte Führung. Wiesbaden. S. 58ff.

[https://de.wikiversity.org/wiki/Kategorie:Implizite\\_F%C3%BChrungstheorie#:~:text=Die%20implizite%20F%C3%BChrungstheorie%20geht%20von,auf%20Ergebnissen%20der%20F%C3%BChrung%20basieren.](https://de.wikiversity.org/wiki/Kategorie:Implizite_F%C3%BChrungstheorie#:~:text=Die%20implizite%20F%C3%BChrungstheorie%20geht%20von,auf%20Ergebnissen%20der%20F%C3%BChrung%20basieren.)

11 Gebert, Diether : Führung und Innovation, Stuttgart 2002

Gebert, Diether/Rosenstiel, Lutz von : Organisationspsychologie, 5. A., Stuttgart 2002

12 Schreyögg, Georg : Führungstheorien – Situationstheorien, in: HWFü, hrsg. v. Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf, 2. A., Stuttgart 1995, Sp. 994 – 1004

Entscheidungen eher nicht bewusst und rational ablaufen und somit auch nicht direkt steuerbar sind. Eindimensionale Konzepte scheinen in der „postmodernen Führungswelt“ jedenfalls längst nicht mehr zeitgemäß zu sein. Mit fortschreitender Globalisierung rücken zudem auch weltweit akzeptierte Führungseigenschaften und –verhaltensweisen in den Fokus, da Führungskräfte nicht selten auch in transnationalen Kontexten agieren.

Keiner Führungstheorie ist es bisher gelungen, die Komplexität der Führungswirklichkeit umfassend abzubilden. Oftmals bleiben weitere Faktoren wie „Schubladendenken“, die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden oder die Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft unberücksichtigt. Deshalb bleibt dahingestellt, inwiefern die einzelnen Führungsmodelle erfolgversprechend sind. Führungstheorien geben aber Hinweise darauf, wie Führungssituationen ablaufen (können).

### 3. Führung oder Leadership 4.0

Führung 4.0 – oder Leadership 4.0 - wird vom Begriff Industrie 4.0, der vierten industriellen Revolution abgeleitet. Mit Beginn der späten 1990er Jahre bis heute findet eine digitale Transformation statt, die auch die Arbeitswelt radikal verändert hat (Arbeit 4.0). Der Begriff Führung 4.0 fasst Konzepte und Ansätze zusammen, die heutzutage als „gute Führung“ verstanden werden.

Durch die häufig als „Megatrends“ bezeichneten Digitalisierung, Globalisierung, Wandel zur Wissensgesellschaft, demografischer Wandel und Wertewandel verändert sich in der Folge die Arbeitswelt grundlegend. Dies hat auch beträchtliche Auswirkungen auf die Führung von Organisationen. Führungskräfte werden zunehmend mit einer Umwelt konfrontiert, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist. Arbeit wird flexibler, Zusammenarbeit erfolgt immer häufiger virtuell und Hierarchien werden zunehmend aufgebrochen. Gleichzeitig rückt Wissensarbeit stärker in den Fokus der Wertschöpfung von Unternehmen bzw. Organisationen. Die Dynamik bzw. Geschwindigkeit der Marktgeschehen nehmen zu.

Einfachere Tätigkeiten, aber inzwischen zunehmend auch komplexere Tätigkeiten werden durch Maschinen ersetzt, während in Organisationen hochqualifizierte Spezialisten notwendig sind.

Führung 4.0 oder auch „digital Leadership“ thematisiert Führung im digitalen Zeitalter. Führungskräfte müssen ihren Stil, ihre Methoden und ihr Rollenverständnis insgesamt an die genannten Veränderungen anpassen. Es werden neue Führungskonzepte benötigt, die den Anforderungen gerecht wird und eine möglichst hohe Agilität einer sich verändernden Arbeitswelt erlauben. Letztere wird oft auch mit „Schnelligkeit“, „Dynamik“ und „Flexibilität“ umschrieben. Dies erfordert i.d.R. Methoden, die die Selbstorganisation der Mitarbeitenden fördert. Umgekehrt wird aber auch von den Mitarbeitenden eine größere Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Vertrauen gefordert, um zukunfts- und wettbewerbsfähig bleiben zu können.<sup>13</sup>

Digitalisierung ist nicht nur eine Aufgabe der IT-Abteilung, sondern vor allem ein zentrales Thema für Führungskräfte. (Weinmann, 2015, S. 13).[5] Nach Deloitte<sup>14</sup> ist der „Digitale Leader“ dafür verantwortlich, „eine Vision für die digitale Zukunft des Unternehmens zu erschaffen, der Organisation eine klare Richtung vorzugeben und jeden Einzelnen aktiv in den Transformationsprozess mit einzubeziehen“.

---

<sup>13</sup> <https://www.grin.com/document/343284>

<sup>14</sup> (2015, S. 9)

## 4. Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle und Aufgaben von Führungskräften

Der verstärkte Wunsch nach mehr Autonomie und die damit verbundene Steigerung der Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten gewinnt für Beschäftigte zunehmend an Bedeutung. Führung 4.0 ermöglicht den Beschäftigten daher deutlich mehr Entscheidungsfreiheit und Flexibilität und bringt ihnen mehr Vertrauen entgegen.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Arbeitsorganisation: Arbeit findet zumindest in Teilen örtlich und zeitlich unabhängig statt. Kommunikation erfolgt daher zum großen Teil über digitale Medien. Für Führungskräfte bedeutet dies, auf Distanz führen zu müssen. Eine „Kontrolle vor Ort“, wird bedeutend erschwert, wobei längst ohnehin in Frage gestellt wird, inwiefern sie mit den Anforderungen an „gute Führung“ weiter vereinbar ist.

Mit fortschreitender Digitalisierung wandeln sich somit auch die Anforderungen an die Rolle einer Führungskraft, hauptsächlich von einer weniger kontrollierenden hin zu einer stärker motivierenden. Dabei gilt es auch, flexiblere Arbeitsmodelle erfolgreich zu gestalten oder die Arbeit in dezentralen Teams zu ermöglichen. Nachfolgend werden hierzu Merkmale und Herausforderungen für Führungskräfte genannt, die aktuell diskutiert werden:<sup>15</sup>

### 4.1. Steigende Flexibilisierung und Ergebnisorientierung

Digitale Techniken ermöglichen zunehmend ein orts- und zeitunabhängiges Arbeiten. Damit einher gehen Risiken wie ständige Erreichbarkeit und damit verbundene unterschiedliche Erwartungen, die zu Stress und Konflikten führen können. Studien belegen, dass diese Risiken dadurch reduziert werden können, wenn Führungskräfte mehr Autonomie im Hinblick auf die Bearbeitung von Aufgaben einräumen und zeitliche Planungsfreiheit ermöglichen. Dazu zählt, dass den Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung übertragen wird und deutlich wird, dass die Arbeitsergebnisse im Fokus stehen und nicht die allgemeine Verfügbarkeit der Kolleginnen und Kollegen. Flexibilisierung fordert von Führungskräften eine erhöhte Ergebnisorientierung und eine verbesserte objektive Leistungsbewertung ab.

### 4.2. Neues Rollenverständnis: Stärkere Demokratisierung – laterales Führen

Informationstechnologien ermöglichen mehr Einblicke in Handlungen von Organisationen und das Handeln von Führungskräften. Damit schwindet deren „Informationsmonopol“ zunehmend. In digitalen, agilen Arbeitsumfeldern verliert die Führungskraft ihre klassischen Kontrollmöglichkeiten.

Informationen und Bewertungen können quasi in Echtzeiten ausgetauscht werden. Absprachen, Entscheidungen und Themensetzungen können unmittelbar erfolgen. Mit der entsprechenden Software können Mitarbeitende online zusammenarbeiten bzw. kommunizieren. Gleichzeitig können auch Führungskräfte mit Hilfe digitaler Medien ihre Einflussmöglichkeiten erweitern, auch in ihrer Abwesenheit.

Führungskräfte können nicht auf allen Gebieten mithalten und werden ihren Wissensvorsprung verlieren. Dies ist jedoch nicht mit Bedeutungsverlust gleichzusetzen, denn es kommt vielmehr darauf an, auf die Expertise der Mitarbeitenden zu vertrauen und diese zielführend zu nutzen.

Durch die digitale Transformation werden Führungskräfte Macht folglich an ihre Mitarbeitenden abgeben (müssen) und Aufgaben delegieren. Mehr Mitbestimmung in Entscheidungen wird erforderlich. Umso stärker werden Führungskompetenzen wie Agilität, Veränderungsmanagement und Führung auf Distanz verlangt. Es sind weniger Befehlsketten und Mikro-Management gefragt, sondern vielmehr Führung auf Augenhöhe. Das heißt aber nicht, dass die Führungsrolle aufgegeben wird. „Führen mit Druck und Kontrolle“ wird durch „Führung mit Zielvorgaben“ ersetzt. Dies setzt aber auch voraus, dass Verantwortlichkeiten klar definiert und dokumentiert sind, damit alle informiert sind, wer wann was entscheidet.

---

15 Schwarzmüller, Tanja / Brosi, Prisca / Welppe, Isabell: Führung im digitalen Zeitalter München 2015, [https://www.researchgate.net/publication/312717711\\_Fuehrung\\_im\\_digitalen\\_Zeitalter](https://www.researchgate.net/publication/312717711_Fuehrung_im_digitalen_Zeitalter) (Abruf: 24.02.2021). [Führungsstile und -konzepte - das Wirtschaftslexikon.com](https://www.wirtschaftslexikon.com)

Einer Panelstudie von Boes et al. zufolge begrüßen Mitarbeitende eine Demokratisierung des Arbeitslebens, so dass diese die Chance bietet, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, Mitarbeitende stärker zu motivieren und Innovationen zu fördern. Hierarchische Strukturen werden zunehmend verschwinden. Lateralem Führen wird mehr Bedeutung zugeschrieben.

Demgegenüber steht das Risiko, dass die Entscheidungsfindung verlangsamt und die Effektivität verringert werden kann. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht somit darin, Gruppen und deren kollektive Intelligenz effektiv zu nutzen. Eine Möglichkeit dazu bietet geteilte Führung („Shared Leadership“). In Abhängigkeit von den Anforderungen einer Situation übernimmt der oder die Fähigste die Führung und damit auch die Entscheidungskompetenz. Somit wird laterale Führung wichtiger als vertikale. Führungskräfte sollten sich deshalb eher „inspirieren“ lassen, statt anzuordnen und Mitarbeitenden innerhalb ihrer Kompetenzbereiche Macht und Gestaltungsmöglichkeiten gewähren.

#### **4.3. Führungskräfte als Coach und Moderator**

Je stärker Verantwortlichkeiten auf die Mitarbeitenden übertragen werden, desto eher sind Führungskräfte in ihrer Rolle als Coach oder Moderator gefragt. Insbesondere wenn sich die Mitarbeitenden an unterschiedlichen Orten aufhalten und virtuell zusammenarbeiten, z.T. vielleicht auch in wechselnden Besetzungen, sind solche Führungskräfte gefragt denen es gelingt, Teams zu bilden und zusammenzuhalten und den Austausch zu fördern. Darüber hinaus moderieren sie Prozesse, kümmern sich um die Entwicklung des Personals, erkennen frühzeitig Konfliktpotenzial, kümmern sich um Lösungen etc. Aber auch die individuelle Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden ist von hoher Bedeutung, die voraussetzt, dass deren Bedürfnisse und Probleme früh erkannt werden.<sup>16</sup>

#### **4.4. Bewertung von Mitarbeiterleistungen**

Mit Zunahme der Wissensarbeit sind Führungskräfte immer weniger in der Lage, die Arbeit der Mitarbeitenden zu steuern oder zu beurteilen. Das Fachwissen und Können von Mitarbeitenden ist häufig so groß und Arbeitszusammenhänge so komplex, dass sie von Führungskräften kaum noch oder gar nicht mehr erfasst oder gar umfassend beurteilt werden können. Die Rolle der Führungskraft als disziplinarisch und fachlicher Vorgesetzter wird auch deshalb in Frage gestellt. Die konkrete Art und Weise der Ergebnisreichung wird den Mitarbeitenden eher freigestellt.

Digitalisierung sorgt zudem für mehr Transparenz im Hinblick auf Mitarbeiterleistungen. Dementsprechend sollten diese Leistungen ergebnisorientierter bewertet werden. Dadurch wird sich allerdings der Druck auf Mitarbeiter/-innen erhöhen.

#### **4.5. Zunehmende Globalisierung und globale Zusammenarbeit**

Digitale Kommunikationstechnologien erlauben eine Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg und somit Zugang zu erweiterten personellen Ressourcen und Ideen. Damit verbunden ist das Risiko einer geringeren Kontrolle über die Arbeit einzelner Mitarbeiter, erhöhte Transaktionskosten und erschwerte Kommunikation (Martins et al. 2004). Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, sich an unterschiedliche Kulturen der Zusammenarbeit anzupassen und diese miteinander in Einklang zu bringen. Darüber hinaus sollten sie aufgrund der erschwerten Kommunikationsbedingungen für ausreichende Interaktionsmöglichkeiten sorgen.

#### **4.6. Höherer Grad der Vernetzung („Konnektivität“)**

Durch die Digitalisierung wird Kommunikation sowohl „kostengünstiger“ als auch schneller. In der Folge steigt der Grad der Vernetzung („Konnektivität“) einzelner Mitarbeiter/-innen und die Zahl

---

<sup>16</sup> <https://espiridon.com/fuehrungskraft-4-0-2499>. Abruf: 10.03.2021

parallel stattfindender Kommunikationsprozesse. Ein Vorteil ist, dass die Transparenz von Prozessen insgesamt erhöht wird und Informationen schneller zugänglich sind. Umgekehrt besteht die Gefahr, dass Stress zunimmt, die Arbeitsqualität durch häufigere Unterbrechungen leidet, das Gefühl „konstanter Überwachung“ (Mazmanian 2012) entsteht und die Interaktionsqualität abnimmt.

Führungskräfte sind deshalb zunehmend gefordert, diese Risiken zu verhindern. Als hilfreich werden klare Regelungen genannt wie z.B. solche die deutlich machen, dass Führungskräfte heterogene Kommunikationsmuster durch ihre Mitarbeitenden akzeptieren, d.h. ihren Mitarbeitenden zugestanden wird dann auf eingehende E-Mails zu reagieren, wenn es in deren individuellen Arbeitsrhythmus passt oder umgekehrt, dass bei dringenden Anliegen gegebenenfalls auf ein anderes Medium (z.B. persönliche Ansprache, Telefon) zurückgegriffen wird (Mazmanian 2012; Rennecker und Godwin 2005).

#### **4.7. Projektbasierte Arbeit vor dem Hintergrund kultureller Unterschiede**

Digitalisierung kann zu einer verstärkt projektbasierten Arbeit führen (Al-Ani 2013; Kremer 2014), damit Gruppen in einem definierten Zeitraum festgelegte Ziele erreichen. Dies kann sowohl im Rahmen eines Angestelltenverhältnisses, als auch als Freiberufler geschehen. Vorteil von Projektarbeit ist die Chance, individuell flexibler und weniger kontrolliert an Themen arbeiten zu können, die im eigenen Interesse liegen. Nachteilig wirkt sich die Gefahr eines verstärkten Leistungsdrucks, geringerer Arbeitsplatz- und finanzieller Sicherheit und einem insgesamt geringeren Zugehörigkeitsgefühl zu einer Organisation aus (Laubacher und Malone 1997). Die Herausforderung besteht für Führungskräfte darin, dass sich Teammitglieder in unterschiedlichem Ausmaß zur Organisation zugehörig fühlen, was Folgen für deren Loyalität und das Vertrauen hat. Letztere sind jedoch eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg von Projektarbeit. Gezielte Förderung der Kommunikation und Maßnahmen zur Teambildung können hier helfen.

#### **4.8. Informationsmengen bewältigen**

Die Informationsfülle, -dichte, und -frequenz explodieren mit der Digitalisierung nahezu. Digitalisierung beeinflusst somit auch die Informationsverarbeitung am Arbeitsplatz erheblich. Wissen und Informationen sind schneller zugänglich (Forsa 2014) und können leichter integriert und gemanagt werden (Mathieu et al. 2007; Pentland 2010).

Vorteile sind, dass Entscheidungsgrundlagen verbessert werden und Maßnahmen leichter auf ihre Effektivität hin geprüft werden können. Allerdings besteht aufgrund der hohen Anzahl an vorhandenen Informationen auch die Gefahr einer „Informationsüberflutung“, die Mitarbeiter/-innen, aber auch Führungskräfte überfordern kann.

Gute und innovative Ideen können in der Vielzahl vorhandener Möglichkeiten verloren gehen. Deshalb besteht eine Herausforderung darin, den Zugang zu Informationen zu erleichtern und gleichzeitig Mitarbeitende für den Umgang mit großen Informationsmengen zu qualifizieren. Aufgrund der Informationsdichte wird es häufiger dazu kommen, dass Führungskräfte nicht selbst entscheiden, sondern Entscheidungen mit Unterstützung ihrer Mitarbeitenden herbeiführen. Führungskräfte nehmen eher die Rolle eines Moderators ein, der Entscheidungsfindungsprozesse steuert. Partizipative Verfahren wie das Einholen unterschiedlicher Perspektiven, um gute Entscheidungen treffen zu können, werden auch hier gefragter sein als bisher.

#### **4.9. Automatisierung von Entscheidungsfindungsprozessen**

Mit entsprechender Software können Entscheidungsfindungsprozesse automatisiert werden. Dies geschieht z.B. durch die komplexe Simulation möglicher Alternativen (Huber 1990). Trotz der Vorteile solcher Systeme können Führungskräfte in der Anwendung unter Kontrollverlust und einer Entwertung

ihrer eigenen Arbeit leiden. Sie sollten lernen, mit automatisierten Entscheidungstools umzugehen und diesen zu vertrauen, sie aber gleichzeitig auch kritisch zu hinterfragen.

#### **4.10. Persönliche Beziehungen neu denken**

Die Flexibilisierung der Arbeit und die virtuelle Zusammenarbeit verändert auch die Interaktion unter und mit den Mitarbeitenden. Eine besondere Herausforderung besteht in dem Aufbau einer persönlichen Beziehung zu den Beschäftigten über unpersönliche technische Kanäle. Dabei geht es nicht nur um den reinen Informationsaustausch, sondern auch darum persönliche Bindungen aufzubauen, um mögliche Konflikte und persönliche Probleme frühzeitig zu erkennen und sich um Lösungen zu bemühen.

#### **4.11. Fürsorgepflichten**

Die dauerhafte, digitale Vernetzung und die nahezu ständige Erreichbarkeit („Always-On“-Mentalität) führt laut einer Studie des Instituts DGB-Index zu einem höheren Empfinden von Arbeitshetze und Arbeitsintensivierung. Führungskräfte sind deshalb gefordert, dieser Mehrbelastung und den daraus resultierenden gesundheitlichen Folgen mehr Aufmerksamkeit zu schenken und präventive Maßnahmen zu ergreifen. Der steigende Druck auf Mitarbeitende (z.B. durch Informationsflut, wahrgenommene Dauerpräsenz und Transparenz) sollte durch eine gesundheitsbewusste Führung „abgefedert“ werden.

#### **4.12. Verständnis für verschiedene Generationen und Diversity**

Häufig arbeiten in Organisationen verschiedene Generationen und Menschen. Dazu zählen auch Personen mit verschiedenen digitalen Kompetenzen, sog. Digital Natives<sup>17</sup> und Digital Immigrants<sup>18</sup>, aber auch Menschen unterschiedlichster Herkunft und Hintergründe, die wiederum verschiedene Arbeitsweisen kennen und pflegen. Diese aufeinander abzustimmen und anzupassen, ist ebenfalls eine der Aufgaben und Herausforderungen eines Digital Leaders, die ein entsprechendes Feingefühl abverlangen.<sup>19</sup>

#### **4.13. Offenheit gegenüber „New Work Konzepten“**

In der Folge der Digitalisierung haben sich neue Arbeitsformen ergeben wie Home Office, ortsunabhängiges Arbeiten oder Desk Sharing, die vor der Digitalisierung undenkbar gewesen wären. Diese haben Vor- und Nachteile, bieten aber in jedem Fall Potenziale für die Arbeit der Zukunft. Gegenüber solchen Innovationen sollten Führungskräfte offen sein. Im Sinne des Change Managements sollten aktuelle Strukturen, Prozesse und die Kultur der eigenen Organisation an sich neu bietende Möglichkeiten angepasst werden. Dies setzt ein Führungspersonal voraus, dass gegenüber Neuem offen und zu Anpassungen bereit ist. Da digitale Transformationen Zeit brauchen, sind Ziele mit passendem Zeitrahmen zu planen und umzusetzen.<sup>20</sup>

#### **4.14. Lebenslanges Lernen**

Langfristig betrachtet steht die digitalisierte Arbeitswelt noch am Anfang. Es ist deshalb sehr wahrscheinlich, dass noch einige Entwicklungen und Einsichten auf Organisationen zukommen werden.

---

17 Digital natives wurden im digitalen Zeitalter geboren. Die Nutzung digitaler Medien ist für sie selbstverständlich.

18 Personen, die die Arbeitswelt noch ohne digitaler Medien kennen. Sie müssen sich an neue, digitale Technologien gewöhnen und haben nicht selten Probleme mit deren Nutzung.

19 <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/digitalleadership/>

20 <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/digitalleadership/>, Abruf: 10.03.2021

Die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen ist sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte unverzichtbar.

Dies zeigt insbesondere das Beispiel der Medienkompetenz von Führungskräften. Diese sollten in der Lage sein, mit der Flut an digitalen Informationen umgehen zu können und die eigenen digitalen Kompetenzen zu stärken. Zeitmanagement und die Fähigkeit zur Priorisierung sind dabei wichtige Merkmale. Dazu zählt aber auch, die entsprechenden Geräte, Produkte und Dienstleistungen zu kennen und sinnvoll nutzen zu können. Fortlaufend entstehen neue Technologien und Methoden.

Auch die Führungskraft 4.0 sollte sich offen für technische Neuerungen zeigen, sich auf dem Laufenden halten. Jede Neuerung erfordert neues Wissen und kann bisher Gelerntes obsolet machen. Permanente Weiterbildungen und Unterstützungsmaßnahmen sind sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende wichtig, ob in Fortbildungen oder „on the job“. Führungskräfte haben wie in anderen Bereichen auch hier nicht nur eine Verantwortung, sondern auch eine Vorbildfunktion.

Führungskräfte sollten aber auch in der Lage sein, das Feld des Digitalen hinsichtlich (problematischer) Auswirkungen analytisch-kritisch zu erfassen und die eigenen Handlungen entsprechend danach ausrichten zu können. Prozesse der Digitalisierung sollten ethisch reflektiert werden können und der Wille dazu vorhanden sein.<sup>21</sup>

#### **4.15. Wertewandel**

Zu den sog. „Megatrends“ (Digitalisierung, Globalisierung, Wandel zur Wissensgesellschaft, demografischer Wandel) zählt auch ein Wertewandel, der sich auch am Arbeitsplatz bemerkbar macht. Während in der Vergangenheit genaue Tätigkeitsbereiche für die Mitarbeitenden festgelegt waren, passen Mitarbeitende ihre Arbeitsweisen an den technischen Fortschritt an und arbeiten in immer öfter wechselnden Aufgabengebieten. Neue Arbeitszeitmodelle haben sich etabliert. Veränderungen in der Arbeitswelt stehen im ständigen Wechselwirkungsprozess zu den individuellen Wertvorstellungen der Mitarbeiter.

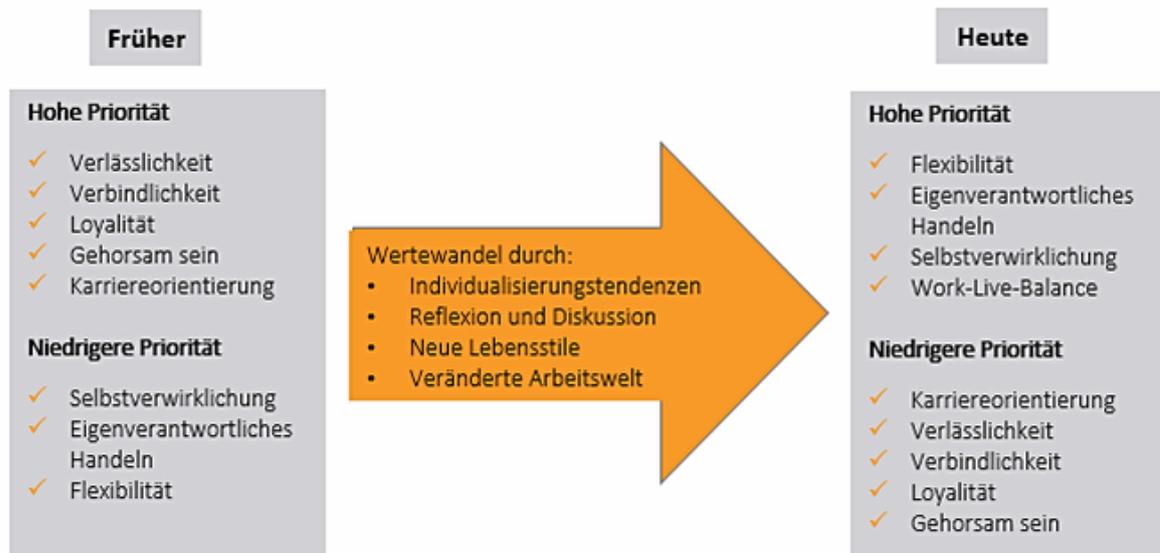
Die Entwicklung einiger Werte werden im Nachfolgenden in ihrer Priorität dargestellt:<sup>22</sup>

---

21 Weibler, Jürgen (Abruf 24.02.2021): <https://www.fernuni-hagen.de/universitaet/aktuelles/2019/11/am08-fuehrung-im-digitalen-zeitalter.shtml>.

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-53202-7\\_43](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-53202-7_43)

22 <https://www.roth-institut.de/roth-wissens-journal/wissen-f%C3%BChrung/neue-werte-alte-werte-wertewandel-in-der-modernen-arbeitswelt/>



Mitarbeitende wünschen sich zudem mehr (empfundene) Sinnhaftigkeit in ihrem Tun und mehr Wertschätzung. Es ist nicht mehr so sehr der Gedanke „Karriere um jeden Preis“. Freizeit und Familie rücken in den Mittelpunkt, das, was häufig als „ausgewogene Work-Life-Balance“ beschrieben wird. Für Führungskräfte bedeutet dies, die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu kennen. Nur so können sie eine angemessene Führungskultur entwickeln und angepasste Rahmenbedingungen schaffen, um Veränderungen zu „managen“.

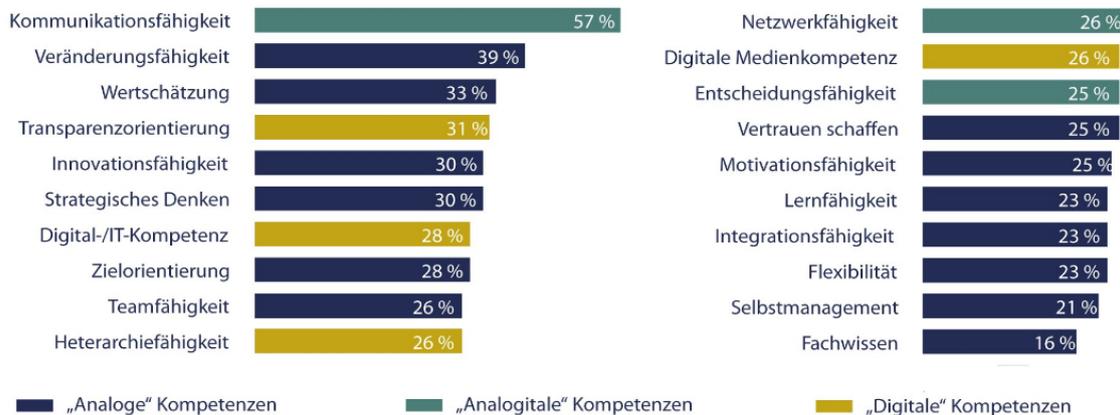
#### 4.16. Weitere Kompetenzen und deren Bedeutung

Auch wenn der Kompetenzbegriff nicht eindeutig definiert ist, wird sich das benötigte Anforderungsprofil von Führungskräften verändern. In einer Metastudie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) wurde u.a. danach gefragt, welche Kompetenzen Führungskräfte im digitalen Zeitalter benötigen. Das IFIDZ unterscheidet in seiner Studie folgende Kompetenzarten:

1. **Analoge Kompetenzen:** Kompetenzen, die bereits im „vor-digitalen Zeitalter“ (z. B. in den 1980er Jahren) bekannt und relevant waren und die sich in ihrem Wesen und Inhalt nicht oder nur marginal geändert haben.
2. **Analogitale Kompetenzen:** Kompetenzen, die zwar schon im „vor-digitalen Zeitalter“ bekannt und relevant waren, die sich aber durch die Digitalisierung in ihrem Wesen und Inhalt signifikant verändert haben.
3. **Digitale Kompetenzen:** Kompetenzen, die im „vor-digitalen Zeitalter“ entweder noch nicht existierten oder kaum Bedeutung hatten und erst im Kontext der Digitalisierung relevant wurden.

Im Nachfolgenden sind die 20 wichtigsten ermittelten Kompetenzen aufgeführt, wobei zwischen den genannten Kompetenzarten unterschieden wird:

## Kompetenz-Ranking: die 20 wichtigsten Kompetenzen



Quelle: IFIDZ, Frankfurt

Von insgesamt 86 Führungskompetenzen wurden folgende am häufigsten genannt:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent),
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und
- Wertschätzung/Mitarbeiterorientierung (33 Prozent)

Das IFIDZ kommt zu folgendem Schluss: Auch wenn die digitalen und analogitalen Kompetenzen nicht unterschätzt werden sollten, ist der Führungsprozess auch im digitalen Zeitalter ein weitgehend analoger, denn: Menschen führen Menschen. Die Digitalisierung hat zwar einen großen Einfluss auf die Arbeits- und Kommunikationsprozesse, sie ersetzt jedoch keinesfalls die menschliche Beziehung.<sup>23</sup>

## 5. Fazit

Die Veränderungen in der Arbeitswelt aufgrund der Megatrends Digitalisierung, Globalisierung, dem demographischen Wandel, den Veränderungen der Wissensgesellschaft und einem Wertewandel haben längst Auswirkungen auf die Formen der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und deren Mitarbeitenden, aber auch auf Machtstrukturen. Nicht alles was diskutiert wird ist neu, aber vieles steht im Zusammenhang mit den genannten Megatrends.

Die Digitalisierung bietet Anpassungs- und Weiterentwicklungspotenziale, die es zu nutzen gilt, um dem Umgang mit Informationen und den technischen Möglichkeiten im Hinblick auf Arbeitsgestaltung und Kommunikation gerecht zu werden.

Führung sollte nicht mit Druck, sondern mit Zielvorgaben erfolgen, was wiederum klare Ziele voraussetzt. Das dazu erforderliche Führungsverständnis setzt ein Menschenbild voraus, das durch Vertrauen in die Potenziale der Mitarbeitenden und deren Lernfähigkeit geprägt ist. Dadurch ist die Grundlage dafür geschaffen, dass Selbstorganisation und Selbstverantwortung bei den Mitarbeitenden im Interesse einer gemeinsamen Zielerreichung funktionieren. Führung wird deshalb weniger fachlich, als vielmehr überfachlich.

Führung in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt heißt aber nicht, sich auf die technischen Möglichkeiten und Veränderungen zu konzentrieren, sondern erfordert immer einen ganzheitlichen

<sup>23</sup> <https://www.hrperformance-online.de/news/metastudie-2019-fuehrungskompetenzen-im-digitalen-zeitalter>. Abruf: 10.03.2021.

Blick auf die Entwicklung von Menschen, der Organisation und der Technik sowie Kommunikation und Information.

Führung 4.0 setzt aber auch die Bereitschaft voraus, sich weiterzuentwickeln und sich den Herausforderungen der digitalen Transformation zu stellen (i.S. eines Change Managements).

An die Führungskraft 4.0 werden hohe Erwartungen und Anforderungen gerichtet. Sich der digitalen Transformation mit all ihren Auswirkungen zu verweigern würde heißen, den Anschluss zu verlieren und nicht zukunftsfähig zu sein – mit allen Konsequenzen. Von der Neigung, in einem starren Muster zu verharren im Sinne eines „weiter so wie bisher“ (Hierarchien, Top-down-Kommunikation, Macht, etc.) ist sicher dringend abzuraten. Vielmehr sollte der digitale Wandel aktiv und ganzheitlich mitgestaltet werden, um erfolgreich und als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

## Literatur

Agentur junges Herz: Führungstechniken – Stile, Techniken, Methoden im, <https://www.agenturjungesherz.de/hr-glossar/fuehrungstechniken-stile-techniken-methoden-im-ueberblick/> (Abruf: 23.03.2021).

Al-Ani, A. (2013): Widerstand in Organisationen. Organisationen im Widerstand. Virtuelle Plattformen, Edupunks und der nachfolgende Staat. VS Verlag.

Al-Ani, Ayad. 2013. Arbeit der Zukunft. Die Schwachen könnten untergehen. <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-03/interview-zukunft-arbeit-al-ani>. Abruf:: 3. März 2015.

Avantgarde Experts: Digital Leadership: Mit Führung 4.0 zur digitalen Transformation, <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/digitalleadership/> (Abruf: 10.03.2021).

Blake, R. R. / Mouton, J. S. (1964): The new managerial grid: Key orientations for achieving production through people. Houston: Gulf Publishing Company.

Boes, A. et al. (2020): Agilität braucht Empowerment: Der Gegenentwurf zum digitalen Fließband. Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München.

Espiridon: Führungskraft 4.0 – Diese 11 Fähigkeiten muss ein Digital Leader haben, <https://espiridon.com/fuehrungskraft-4-0-2499>. Abruf: 10.03.2021

Fiedler, E. (1967): Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill Inc.,US.

Forsa. 2014. Einschätzungen zu Trends in der digitalen Gesellschaft. Ergebnisse einer Befragung unter Rednerinnen und Rednern der Konferenz „re:publica“. <https://www.digital-ist.de>. (Abruf: 03.03.2021.

Gebert, D. /Rosenstiel, L.v. (2002): Organisationspsychologie, Führung und Innovation. 5. Auflage, Stuttgart.

Hersey, P.; Blanchard, K. H.; Johnson, D. E. (2001): Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources. Boston u.a.

Hesse Schrader: Führungsmodelle und -stile, <https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrung-management-by-technik.php> (Abruf 22.03.2021)

HP Performance: Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter, <https://www.hrperformance-online.de/news/metastudie-2019-fuehrungskompetenzen-im-digitalen-zeitalter>. (Abruf: 10.03.2021).

HR-Performance: Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter. <https://www.hrperformance-online.de/news/metastudie-2019-fuehrungskompetenzen-im-digitalen-zeitalter>. Abruf: 10.03.2021.

Huber, G. (1990): A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. Academy of Management Review 15 (1): 47–71.

Krost, M. / Kaehler, B.: Servant Leadership Die Führungskraft als Diener? In: Themenschwerpunkt Personalführung/2010, [https://www.dgfp.de/hr-wiki/Die\\_F%C3%BChrungskraft\\_als\\_Diener\\_.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/Die_F%C3%BChrungskraft_als_Diener_.pdf) (Abruf 22.03.2021)

Lang, R. (2014): Ethische und destruktive Führung: Gute Führung – schlechte Führung. Wiesbaden.

- Marasek, I: Digital Leadership. Neue Anforderungen an Führung im digitalen Zeitalter und Identifikation von Schlüsselkompetenzen, <https://www.grin.com/document/343284> (Abruf: 21.03.2021).
- Mathieu, John, Michael Ahearne, und Scott Taylor. 2007. A longitudinal cross-level model of leader and salesperson influences on sales force technology use and performance. *Journal of Applied Psychology* 92 (2): 528–537.
- Maxwell, J.C. (2020): Leadership: Die 21 wichtigsten Führungsprinzipien.
- Mazmanian, M. (2012): Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices. *Academy of Management Journal* 56 (5): 1225–1250.
- McGovern, G. / Simmons, D. / Gaken, D. (2008): Leadership and service: An introduction. Dubuque, IA: Kendall Hunt Publishing Company.
- McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise. New York.
- McGregor, D. (1960): Theory X and Theory Y. [https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB\\_LYO\\_McGregor\\_Thinker.pdf](https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB_LYO_McGregor_Thinker.pdf), Abruf: 24.03.2021
- McKenzie, J., Paul A.. (2012): Learning to lead the knowledgeable organization: Developing leadership agility. *Strategic HR Review* 11 (6): 329–334.
- Pentland, A. (2010): To signal is human. *American Scientist* 98 (3): 204–211.
- Personalmanagement Wissen online: Neues Führungslevel mit „Führung 4.0“, <https://www.perwiss.de/fuehrung-4-0.html#bedeutung-fuehrung4.0> (Abruf: 22.03.2021)
- Peters, Thomas J / Waterman, Robert H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US- Unternehmen lernen kann. *Moderne Industrie*; 10. Auflage.
- Petry, T. (Hrsg.) (2016) Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy (Haufe Fachbuch).
- Roth Institut: Neue Werte, alte Werte - Wertewandel in der modernen Arbeitswelt, <https://www.roth-institut.de/roth-wissens-journal/wissen-f%C3%BChrung/neue-werte-alte-werte-wertewandel-in-der-modernen-arbeitswelt/> (Abruf: 22.03.2021).
- Schneck (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft, 9. Auflage, München 2015, [www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/fuehrungsfunktionen/9](http://www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/fuehrungsfunktionen/9).
- Schreyögg, Georg (1995): Führungstheorien – Situationstheorien, in: HWFü, hrsg. v. Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf, 2. A., Stuttgart.
- Schwarz Müller, T. / Brosi, P. / Welp, I.: Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-53202-7\\_43](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-53202-7_43) (Abruf: 10.03.2021)
- Schwarz Müller, T. / Brosi, P. / Welp, I.: Führung im digitalen Zeitalter München 2015, [https://www.researchgate.net/publication/312717711\\_Fuehrung\\_im\\_digitalen\\_Zeitalter](https://www.researchgate.net/publication/312717711_Fuehrung_im_digitalen_Zeitalter) (Abruf: 24.02.2021).
- Siebenbrock, H. (2017), <http://www.7brock.de/skript/MIM/01%20Fuehrung%20Literatur.pdf>, Abruf: 20.03.2021)
- Stahle (1994): Management. 7. Auflage. Vahlen, München.

Stippler, Maria / Moore, Sadie / Rosenthal, Seth / Dörffer, Tina (2011), Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.): Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends.

Tannenbaum, R. / Schmidt, W.H. (1958) How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, 36, 95- 101.

Weibler, J.: Führung im digitalen Zeitalter, <https://www.fernuni-hagen.de/universitaet/aktuelles/2019/11/am08-fuehrung-im-digitalen-zeitalter.shtml>. (Abruf 24.02.2021).

Weinman, J. (2015), Digital Disciplines. Attaining Market Leadership via the Cloud, Big Data, Social, Mobile, and the Internet of Things, Hoboken/New Jersey.

Weschke, J.S. / Fleig, L. (2016): Handbuch Mitarbeiterführung: Authentic Leadership: Authentische Führung praktizieren und trainieren. In: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-55080-5\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-55080-5_3) (Abruf: 22.03.2021)

## Weiterführende Literatur

Hill, H. (2016): Führung in digitalisierten Arbeitswelten. In: Verwaltung und Management, 22. Jg., Heft 5, S. 241-249.

Hill, H. (2008): Der öffentliche Dienst – gut aufgestellt für die Zukunft?, in: Magiera, S. u.a. (Hrsg.), Verwaltungswissenschaft und Verwaltungspraxis in nationaler und transnationaler Perspektive. Festschrift für Heinrich Siedentopf, Berlin, S. 577-593.

Petry, T. (2016): Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In: ders. (Hrsg.): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen im Zeitalter der Digital Economy, u.a., S. 21-82.

Sadler, P. J. / Hofstede, G. H. (2016): Leadership Styles: Preferences and Perceptions of Employees of an International Company in Different Countries. Published Online.

Stroebe, W. R.; Crisand, E. (2003): Führungsstile; Management by Objectives und situatives Führen; 7 (Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag GmbH).

VDI-Wissensforum: Digital Leadership – Wie verändert die Digitalisierung unsere Führung wirklich? Was ist dran an diesem neuen Begriff? , <https://www.vdi-wissensforum.de/content/digital-leadership-wie-veraendert-die-digitalisierung-unsere-fuehrung-wirklich-was-ist-dran-an-diesem-neuen-begriff/#:~:text=Aber%20die%20Digitalisierung%20vier%20Wirkungen,Unternehmen%20und%20F%C3%BChrungskr%C3%A4ften%20neu%20%C3%BCberdacht>. Abfrage 23.03.2021.

## **Impressum**

BPR a.i.V.  
Ausschuss Soziales, Arbeits- und Gesundheitsschutz  
Martina Buss, Jutta Daub, Dr. Patricia Erbdinger

März 2021