



**Nicole Lettner**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsbereich Leadership & Strategy TU Wien und Leadership & Change Management JKU Linz

[nicole.lettner@tuwien.ac.at](mailto:nicole.lettner@tuwien.ac.at)



**Katharina Gilli**

Doktorandin in Management & Economics an der Freien Universität Bozen

[katharina.gilli@unibz.it](mailto:katharina.gilli@unibz.it)



**Wolfgang H. Güttel**

Universitätsprofessor für Leadership & Strategy am Institut für Managementwissenschaften der TU Wien sowie Dean der TU Wien Academy for Continuing Education

[wolfgang.guettel@tuwien.ac.at](mailto:wolfgang.guettel@tuwien.ac.at)

# Leadership in der digitalen Evolution

## Die Bedeutung von Führung in digitalen Transformationsprozessen

Neue Technologien prägen den Unternehmens- und Arbeitsalltag. Dabei kommt besonders Führungskräfte für die Bewältigung der digitalen Evolution eine entscheidende Bedeutung zu. Disruptive Veränderungen, die mit der digitalen Evolution einer Organisation einhergehen, stellen Führungskräfte vor komplexe und teilweise widersprüchliche Herausforderungen. So sind Führungskräfte einerseits für das Management des organisationalen Wandels, andererseits aber auch für das Führen von MitarbeiterInnen in Zeiten großer Unsicherheit verantwortlich. Empirische Belege für die Rolle von Führungskräften im digitalen Zeitalter liefert unsere Gruppen-Delphi-Studie mit 42 Experten. Die Ergebnisse zeigen, dass Führung und besonders das im digitalen Kontext stark veränderte, aber oftmals vernachlässigte Beziehungsmanagement an Bedeutung gewinnen. Wohingegen technische und methodische Fähigkeiten durch Technologien substituiert werden können, gewinnen interaktionelle, soziale und strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten von Führungskräften an Bedeutung.

### Einleitung

In der heutigen dynamischen Welt der digitalen Evolution verändern neue Technologien wie Big-Data-Analytik, Robotik, künstliche Intelligenz oder maschinelles Lernen die Arbeitswelt. Zudem hat COVID-19 die Digitalisierung massiv beschleunigt und die Komplexität der Veränderungen für Unternehmen weiter erhöht. Aus einer Managementperspektive geht es bei der digitalen Evolution nicht in erster Linie um die Entwicklung neuer Technologien, sondern um die Entwicklung einer geeigneten Strategie, um Prozesse effizienter zu machen, neue Produkte einzuführen oder innovative Geschäftsmodelle in Märkte zu bringen. Führungskräfte sind gefordert, Organisationen durch schwierige Zeiten zu navigieren und gleichzeitig neue Marktchancen zu identifizieren sowie zu nutzen.<sup>1</sup>

Aktuellen Forschungsergebnissen zufolge ist Führung ein zentraler Schlüssel für die Bewältigung von digitalen Transformationsprozessen.<sup>2</sup> Disruptive Veränderungen, die mit der digitalen Evolution einer Organisation einhergehen, stellen Führungskräfte vor anspruchsvolle und komplexe Herausforderungen. So sind Führungskräfte einerseits für das Management des organisationalen Wandels, andererseits aber auch für das Führen von MitarbeiterInnen in Zeiten großer Unsicherheit verantwortlich und werden dadurch mit verschiedenen, teilweise konkurrierenden oder gar widersprüchlichen Aufgaben und Rollen konfrontiert.<sup>3</sup> Dies zeigt, dass Führungskräfte mehr als reine Digitalisierungs- und Technologiefähigkeiten brauchen, wie dies der eng mit Technologien und Digitalisierung verwobene Begriff der digitalen Transformation vermuten lässt. Da Digitalisierung im Grunde seit den 1950er Jahren in Unternehmen Einzug gehalten hat und sich in den kommenden Jahrzehnten noch weiter verstärken wird, sollte besser von digitaler Evolution gesprochen werden. Im Unterschied zur Revolution, bei der Veränderungen sprunghaft erfolgen, zeichnet sich eine Evolution durch fließende Veränderungen aus. Führungskräfte waren, sind und werden eine Schlüsselrolle bei den Wandelprozessen einnehmen.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie digitale Strategien entwickeln, umsetzen und die Einführung neuer Technologien begleiten. Dazu brauchen sie die zentrale Fähigkeit der strategisch-konzeptionellen Gestaltung von Veränderungsprozessen, denn jede Einführung neuer Technologien ist in einem Change-Projekt eingebettet, das gut geplant, umgesetzt und kontrolliert werden muss. Darüber hinaus ist es entscheidend, dass Führungskräfte MitarbeiterInnen Orientierung geben, inspirieren, Sinn vermitteln und in den Wandelprozess einbeziehen. Denn ohne die Beteiligung der Organisationsmitglieder werden Veränderungsprozesse sehr wahrscheinlich scheitern, was die Bedeutung der Personenorientierung im organisatorischen Wandel unterstreicht. Ein Schlüsselfaktoren hierfür ist das Beziehungsmanagement zwischen Führungskräften und Teammitgliedern, das sich durch den Einsatz von Technologien merklich verändert hat. Dislozierte Teams (geografisch verteilte MitarbeiterInnen), hybrides Arbeiten und der Einsatz neuer Technologien sind Folgen der vorangeschrittenen Digitalisierung. Dies erfordert von Führungskräften, vertrauensvolle Beziehungen sowohl zu ihren physisch anwesenden als auch zu ihren räumlich distanzierten Teammitgliedern aufzubauen.<sup>4</sup> Es

ist wichtig zu vermeiden, dass sich Teammitglieder in einem räumlich verteilten Arbeitsumfeld isoliert fühlen, was aufgrund der fehlenden Nähe eine Herausforderung darstellen kann.

Obwohl Beziehungsmanagement als ein zentraler Aspekt gilt, wird es oftmals vernachlässigt, wenn es um Digitalisierung geht<sup>5</sup> und aufgabenorientierte Führungsfähigkeiten in den Vordergrund gerückt. Demzufolge möchten wir mit unserer Gruppen-Delphi-Studie aufzeigen, welchen Einfluss digitale Transformationsprozesse auf das Beziehungsmanagement haben sowie in einem weiteren Schritt die notwendigen Fähigkeiten von Führungskräften, um den technologischen Wandel strategisch zu managen und MitarbeiterInnen in Zeiten großer Unsicherheit zu führen.

Nachfolgenden werden kurz der Stand der Forschung zu Digital Leadership sowie die Gruppen-Delphi-Studie als Forschungsmethodik skizziert, bevor die Ergebnisse der qualitativen Studie zu Führung in der digitalen Transformation dargestellt und diskutiert werden.

### Digital Leadership

Die Konfrontation von Organisationen mit digitalen Technologien hat zur Entstehung des theoretischen Konstruktes von Digital Leadership geführt, das sowohl die Führung der digitalen Transformation als auch der Organisation in einem digitalen Umfeld umfasst<sup>6</sup>. Dabei beschreibt der Begriff Digital Leadership die Notwendigkeit von Führungskräften, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen, um die Digitalisierungsprozesse in Organisationen zu managen.<sup>7</sup>

Studien zu Digital Leadership analysieren notwendige Kompetenzen und Eigenschaften für das Management der digitalen Transformation. Demnach müssen Führungskräfte aktuelle technologische Entwicklungen wahrnehmen und entscheiden, welche davon eine Herausforderung oder eine Chance darstellen. Ebenso müssen sie die Auswirkungen auf Produkte, Dienstleistungen und die interne Organisation managen und gleichzeitig MitarbeiterInnen in Zeiten der Unsicherheit führen.<sup>8</sup> Dafür sind spezifische Eigenschaften von Führungskräften entscheidend, wie beispielsweise eine Inhaltsanalyse von Klein<sup>9</sup>, die drei übergreifende Gruppen von Eigenschaften digitaler Führungskräften identifiziert, zeigt. Die erste Gruppe bezieht sich auf das digitale Geschäft (innovativer Visionär mit digitaler Intelligenz), die zweite Gruppe umfasst Merkmale, die die soziale Führungshaltung betreffen (motivierender Coach mit sozialer Intelligenz), und die dritte Gruppe bezieht sich auf allgemeine Mentalitätsmerkmale (unter anderem Anpassungsfähigkeit, Offenheit).

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass sowohl bei den Kompetenzen als auch bei den Eigenschaften das Beziehungsmanagement als ein Aspekt unter vielen betont wird. Jedoch bleibt unklar, was die zunehmende Digitalisierung konkret für das Beziehungsmanagement zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen bedeutet und welche Kompetenzen Führungskräfte dafür benötigen.

### Delphi-Studie zur Rolle von Führungskräften in der digitalen Evolution

Mit unserer Gruppen-Delphi-Studie möchten wir einen Beitrag zur Literatur zu Digital Leadership leisten, indem wir das bislang noch wenig untersuchte Forschungsfeld der Führer-Geführten-Beziehung im digitalen Kontext beleuchten. Konkret gingen wir den Fragen nach, wie sich digitale Technologien auf die Beziehung zwischen Führungskräften und Teammitgliedern auswirken und welche Fähigkeiten Führungskräfte brauchen, um den digitalen Wandel zu managen und gleichzeitig MitarbeiterInnen in Zeiten großer Unsicherheit erfolgreich zu führen.

#### **i Gruppen-Delphi-Studie**

Die von Dalkey & Helmer entwickelte Delphi-Methode beschreibt eine strukturierte mehrstufige Befragung von Experten mit Rückkoppelung. Besonders geeignet sind Delphi-Befragungen für die Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen, Ereignissen und Trends. Ziel der Delphi-Methode ist es, Konsens oder Konsens über den Dissens zu der jeweiligen Fragestellung zu bekommen.

Die **Gruppen-Delphi-Methode** stellt eine Modifikation der klassischen Delphi-Methode dar und versucht dessen positiven Aspekte beizubehalten und die negativen zu kompensieren. Die Anonymität der ExpertInnen wird zugunsten eines offenen Austauschs aufgegeben. Dieses Verfahren ermöglicht es den TeilnehmerInnen mit anderen TeilnehmerInnen in Plenarsitzungen zu interagieren, während alle anderen Elemente wie iterative Feedback-Runden, Gruppenurteile und die Möglichkeit, Meinungen zu revidieren, wie bei einer traditionellen Delphi-Studie gehandhabt werden. Durch den offenen Austausch werden Hintergründe und inhaltliche Begründungen sichtbar, was als ein zentraler Kritikpunkt der klassischen Delphi-Methode gilt.

TeilnehmerInnen der Gruppen-Delphi-Studie waren 42 Experten aus dem oberen oder mittleren Management, die digitale Transformationsprozesse in ihren Unternehmen vorantreiben. 22 von ihnen sind in Bozen ansässig und repräsentieren KMUs, 20 sind in multinationale Unternehmen in Wien tätig. Die TeilnehmerInnen wurden in 4 von uns moderierte Online-Workshops im Dezember 2020 und Januar 2021 gebeten, die beiden Forschungsfragen zu diskutieren und die Ergebnisse zu priorisieren. Anschließend wurden die Ergebnisse in Anlehnung an die Delphi-Methode zurückgemeldet und es fand ein gemeinsamer Diskussionsworkshop im April 2021 statt. Während dieses Workshops hatten die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, die Ergebnisse zu überprüfen und Themen hinzuzufügen oder zu streichen. Auf diese Weise konnte Konsens erzielt werden.

Zur Analyse der Daten wurde ein induktiver Ansatz gewählt und die Daten wurden mittels einer Inhaltsanalyse nach der Gioia-Methode ausgewertet. Bei der Datenauswertung nach Gioia werden in einem ersten Schritt Codes entwickelt, ohne zuvor Themenbereiche oder Kategorien zu bilden. Diese Codes werden als „1<sup>st</sup> order concepts“ bezeichnet und anschließend als „2<sup>nd</sup> order themes“ zusammengefasst. Für eine bessere Übersicht werden diese schlussendlich noch weiter zu „aggregate dimensions“ zusammengefasst. Diese stellen die Oberkategorien des Codesystems dar.<sup>10</sup>

Aktives Beziehungsmanagement	Sinnstiftende und partizipative Führung	Klare Rahmenbedingungen
Würden wir aber die Präsenz total verlieren oder zu stark verlieren, dann glaube ich, wäre das mittel- und langfristig für uns ein Schaden. [...] Ich brauche keine Präsenzkultur, um kontrollieren zu können. Sonder ich brauche eine Präsenzkultur, um sehr bewusst auch im persönlichem Interagieren Kultur bilden zu können.	Für ganz wesentlich halte ich die stärkere Partizipation der Mitarbeiter im Arbeitsprozess. Ich glaube das bringt einfach auch diese flacheren Hierarchien mit sich. Dass man die Eigeninitiative der Mitarbeiter aktiv mehr fördern wird müssen oder fördern sollte. Und dass man auch Entscheidungshoheit in die Verantwortung der Mitarbeiter gibt. Also auch [...] Entscheidungskompetenz abgibt.	Ich habe noch in meinen Vorbereitungsnotizen aufgeschrieben, dass sich sicherlich auf beiden Seiten die Flexibilität erhöhen wird müssen. Weil einfach auch die digitalen Medien es schaffen und auch fast fördern zeitlich und ordentlich in einer anderen Flexibilität zu agieren.
Gerade das, dass wir uns persönlich jetzt nicht sehen, muss aus meiner Sicht ersetzt werden. Auf andere Kommunikationskanäle und da wird es wichtig sein, da aktiv zu sein als Führungskraft. [...] es gibt Mitarbeiter, die sind von der Persönlichkeit her generell einfach ruhiger und zurückhaltender. Und da ist ein bisschen die Gefahr, die auf die Distanz noch mehr zu verwirren.	Die Digitalisierung war für uns ein Verstärker. Das heißt, wir sehen bei einigen Führungskräften die bereits Probleme mit den Mitarbeitern hatten, wo ein Vertrauensproblem vielleicht da war. Hat sich das eigentlich durch Digitalisierung noch verstärkt. Wir haben leider nicht die Möglichkeit immer des Kontrollmechanismus [...]	Das Zweite ist Perspektive des Mitarbeiters, wenn man sich permanent kontrolliert fühlt, versucht man keine Fehler zu machen. Das hemmt Kreativität, das hemmt offen gesagt auch Loyalität, wenn man immer irgendwie das Spotlight auf sich fühlt. Und ich denke, dass der Druck eben auch auf dem Mitarbeiter steigt, weil die spüren das ja.
Zum Thema Beziehung und Vertrauen. Glaube ich ist es auch ganz wichtig, dass man ein besonderes Augenmerk auf diesen Beziehungsaspekt legt. Weil der kommt vielleicht digital oft einmal zu kurz. Ja, weil man greift jetzt vielleicht nicht zum Hörer und ruft jemanden an. Um einfach mal so zu fragen, wie geht es dir denn oder wie war dein Wochenende oder dergleichen.	Die wirklich auch von jüngeren, digital Natives zulasse, dass ich das annehme. Und musst du entsprechend dich darstellen, dass du alles weißt und so weiter. [...] Da sind wir wieder bei der Demokratisierung. Weil das halt auch genau der Punkt ist. Man kann nicht davon ausgehen, dass man alles besser weiß, nur weil man älter ist.	Dass Führungskräfte auch unter einem enormen Druck geraten. Durch die Verfügbarkeit von einer Vielzahl von Informationen zum Mitarbeiter, von Auswertungen Social Media Profile, et cetera. Da steigt der Druck auf Führungskräfte mit diesen Informationen auch aktiv zu arbeiten. Und idealerweise eine optimale Entscheidung zu treffen.

Tabelle 1: Beispielhafte Zitate Beziehungsmanagement im Kontext der digitalen Evolution

Effektive Führungsfähigkeiten	Change-Management Fähigkeiten	Konzeptionelle Digitalisierungsfähigkeiten
Vermehrt beobachtet, dass es ganz essenziell ist, zum einen die Erwartungshaltung zu klären. Also zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter und im Grunde das Rollenverständnis generell. [...] Ich glaube das hat jetzt in der Corona-Krise einfach noch mehr an Bedeutung gewonnen. Durch das, dass man sich nicht so unmittelbar austauschen kann. Und sich nicht täglich im Office-Umfeld sieht muss einfach jedem klar sein, was sind die Ziele, wo geht es hin, wie ist die Ausrichtung.	Da glaube ich, wirklich die Führungskraft an sich dem Thema Digitalisierung mit einer Offenheit und auch einem, ja mit einer positiven Grundhaltung, ja dahinterstehen muss. Ich glaube, sonst wird es einfach schwierig. Das sind alles Punkte, wenn die Führungskraft da nicht mit einer positiven Grundhaltung reingeht. Und die Mitarbeiter da motivieren und mitnehmen kann, dann glaube ich werden gewisse Punkte einfach auch schwierig umzusetzen.	Führungskräfte schon ein bisschen Grundverständnis auch brauchen. Wissen worum es geht bei Digitalisierung. Und das Zweite auch, was ich finde, was ganz wichtig ist. Ist, dass man nicht mehr in Schubladen und Abteilungen und festgefahrenen Grenzen denkt. Sondern wirklich ein bisschen systemübergreifend, netzwerkübergreifend, abteilungsübergreifend versucht Zusammenhänge herauszufinden.
Wissensmanagement dem Aufbau von Kompetenzen, denn die abwehrende Haltung in diesem Prozess seitens der Mitarbeiter wird auch davon beeinflusst, ob die Mitarbeiter sich dem Ganzen gewachsen fühlen, wenn ich entsprechend die Kompetenzen aufbaue, fühlen die Mitarbeiter sich sicherer und werden den Prozess auch eher mitgehen.	Auch eben die Fähigkeiten zu haben zu Sells-Making, sozusagen Trends und was außerhalb von Unternehmen, also nicht nur im Lande, sondern auch der auf der Welt geschieht. Und was ist jetzt, hat das für Sinn? Welche Destruktion kommt auf uns zu? Und wie können wir uns vorbereiten und vorbeugen?	Ich glaube es ist jetzt absoluter Non-sens, wenn die Führungskraft glaubt, ich muss jetzt Digitalexperte werden. Und jedem alles erklären können, das braucht es gar nicht. Sondern viel, viel mehr diese Zusammenhänge, dieses Ineinander wirken.
Ich glaube, dass mit der zunehmenden Digitalisierung [...] die Führungskraft einfach nur stärker als Coach agieren wird. Es ist einfach durch Digitalisierung auch der direkte Zugriff auf die Mitarbeiter erschwert. Und dafür braucht es aus meiner Sicht zum einen das ausgeprägte Vertrauensverhältnis als Grundlage. [...] Auch, wenn er nicht direkt persönlich das überprüfen kann. Ich halte es auch für ganz wichtig, dass es eine stärkere Führung nach Zielen gibt.	Also ich glaube, dass es ganz wesentlich ist, mit Unsicherheit, Mehrdeutigkeit Komplexität umzugehen. Und das für Führungskräfte Orientierung zu geben, Mitarbeitern eine Orientierung zu geben, ohne jetzt genau zu sagen, was jetzt jeden Tag zu tun ist, aber um Orientierung zu geben, weil er in einer noch mehrdeutigen, komplexen, unsicheren Umgebung, dass das ganze Wesentliche des Mindset ist.	Und zwar hat der gesagt, dass es wichtig ist so dieses Big Picture zu haben. Ja, also zu verstehen vielleicht die Digitalisierung im Gesamtkontext der aktuellen Entwicklungen. Und der Organisation. Und ich glaube, es ist auch wichtig dieses Big Picture den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermitteln zu können. Also, dass es auch für sie verständlich ist. Also so quasi, dass die Führungskraft so ein bisschen der Übersetzer in der Organisation ist.

Tabelle 2: Beispielhafte Zitate Führungsfähigkeiten im Kontext der digitalen Evolution

## Beziehungsmanagement als zentrale Führungsaufgabe

Digitale Technologien haben zweifellos Einfluss auf das Beziehungsmanagement zwischen Führungskräften und ihren Teammitgliedern. Es gilt, dislozierte Teams zu führen und in Wandelprozessen miteinzubeziehen. Folglich erfordert die digitale Evolution nicht ein Weniger, sondern ein Mehr an aktiver Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Teammitgliedern. Die zunehmende Technologisierung des Führungsalltags erhöht nach Ansicht der Befragten die Anforderungen an die Führungskräfte auf drei Dimensionen, wie Abbildung 1 zeigt. Die interaktive Dimension veranschaulicht den erhöhten Bedarf an interaktiven Elementen mit den MitarbeiterInnen.

Die personelle Dimension ist eng mit der Führungskraft verwebt und veranschaulicht die Notwendigkeit sinnstiftende und partizipative Führung. Die strukturelle Dimension erfordert klare Rahmenbedingungen, um effektiv führen zu können.

*Aktives Beziehungsmanagement:* Digitale Technologien erfordern eine aktive Gestaltung der Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Teammitgliedern. Dabei wird von den Führungskräften erwartet, dass sie eine emotionale Beziehung zu ihren Teammitgliedern aufbauen, indem sie Interesse und Einfühlungsvermögen zeigen und authentisch sind. Die "Kälte" der Technologie muss von den Führungskräften durch eine soziale Dimension ausgeglichen werden. Ein vertrauensvolles Umfeld entsteht in digitalisierten Organisationen nicht mehr von selbst, weshalb Führungskräfte gefordert sind, aktiv Vertrauen und Zuversicht zu fördern, um eine Beziehung auf Augenhöhe zu erreichen. Dabei zeigt sich, dass trotz der vielen Möglichkeiten, die Technologien bieten, der persönliche Austausch und regelmäßige Treffen gerade bei überwiegend "digitaler Distanz" entscheidend sind, um die Beziehung zu erhalten und zu pflegen.

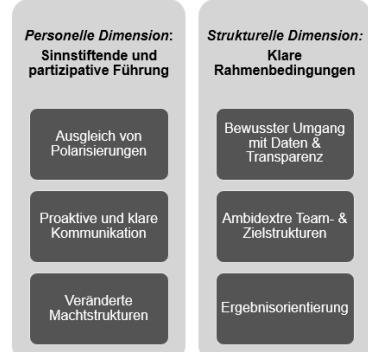


Abbildung 1: Beziehungsmanagement im Kontext der digitalen Evolution

*Leader-Follower-Beziehung:* Je digitaler der Führungsalltag wird, desto wichtiger wird die aktive Gestaltung einer nachhaltigen Arbeitsbeziehung!

*Sinnstiftende und partizipative Führung:* Technologien wirken als Verstärker für bisher verborgene Handlungen, Prozesse und Kompetenzen. Dies hat den Effekt, dass sich sowohl gute Beziehungen als auch etwaiges Misstrauen verstärken. Führungskräfte sind gefordert, dem gegenzusteuern und nachhaltige Arbeitsbeziehungen aufzubauen. Um dies zu erreichen, ist eine sinnstiftende und partizipative Führung unerlässlich. Von den

Führungskräften wird erwartet, dass sie ihren Teammitgliedern aktiv zuhören und eine proaktive und klare Kommunikation verfolgen, um sowohl den Sinn als auch den Zweck zu vermitteln. Auf diese Weise können die veränderten Machtstrukturen, die durch erhöhte Transparenz entstehen, gesteuert und Teammitglieder in Entscheidungen eingebunden werden.

**Klare Rahmenbedingungen:** Die durch die zunehmende Digitalisierung erhöhte Transparenz und Menge an verfügbaren Daten erfordern einen bewussten Umgang mit der großen Datenvielfalt, um aufkommende Ängste und daraus resultierende Widerstände für den Vollzug des digitalen Wandels abzubauen. Durch Rahmenbedingungen, wie z.B. das Schaffen von ambidextren Team- und Zielstrukturen, die gleichzeitig Flexibilität und Effizienz gewährleisten, können Führungskräfte die Handlungsfähigkeit und Motivation der MitarbeiterInnen in der digitalen Evolution erhalten. Dazu ist es wichtig, Ziele und Aufgaben klar zu definieren, Termine im Voraus zu vereinbaren und Flexibilität durch hybrides Arbeiten in kleineren Teams zu ermöglichen. Darüber hinaus hilft eine starke Ergebnisorientierung dabei, MitarbeiterInnen Freiraum und Vertrauen gegenüber zu bringen.

### Leadership Skills: MitarbeiterInnenführung in Zeiten digitalen Wandels

Die Ergebnisse unserer Studie weisen darauf hin, dass mit zunehmender Digitalisierung des Führungsalltags die Bedeutung von Führung für die Steuerung sozialer Prozesse in Teams zunimmt, insbesondere in dislozierten Teams. Gleichzeitig sind Führungskräfte für die Gestaltung und Management von Veränderungsprozessen verantwortlich. Wie Abbildung 2 zeigt, erfordert dies ein Bündel aus effektiven Führungs-, Change Management- und konzeptionellen Digitalisierungsfähigkeiten.

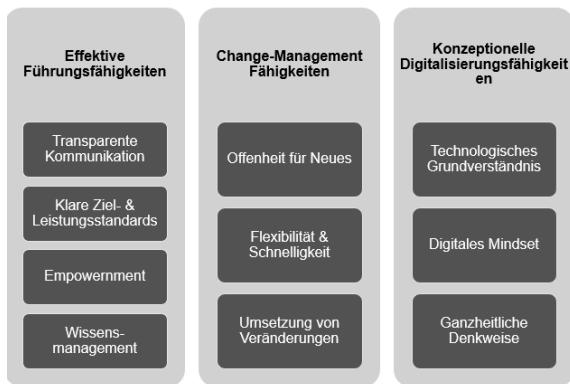


Abbildung 2: Führungsfähigkeiten im Kontext der digitalen Evolution

**Effektive Führungsfähigkeiten:** Besonders bei dislozierten Teams ist eine transparente Kommunikation unerlässlich, um sicherzustellen, dass Ziele und Vorgaben erreicht werden. Dazu braucht es klar definierte Ziele und Leistungsstandards, die sowohl von der Führungskraft als auch von den Teammitgliedern vereinbart werden. Dies fördert die Beteiligung bei der Zielerreichung und Engagement der MitarbeiterInnen. Darüber hinaus sollten Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen befähigen, ihre Fähigkeiten angemessen zu nutzen und die Entwicklung neuer Kompetenzen ermöglichen. Um die Entwicklung und Befähigung der MitarbeiterInnen zu gewährleisten, müssen Führungskräfte

Rahmenbedingungen schaffen, damit die MitarbeiterInnen die festgelegten Ziele erreichen können und ein schneller Wissensfluss innerhalb der Organisation gewährleistet ist.

*Change-Management Fähigkeiten:* Von Führungskräften wird erwartet, dass sie digitale Veränderungsprozesse aktiv gestalten. Dies erfordert ausgeprägte Change-Management Fähigkeiten. Sie müssen dem Wandel positiv gegenüberstehen und offen sein für Innovationen, die auch weit über den eigenen Beobachtungsbereich hinausgehen (sensing). Gleichzeitig braucht es Flexibilität und Schnelligkeit, um auf neue Trends reagieren zu können (seizing). Als weiteren Schritt müssen die Veränderungen in den Teams konsequent umgesetzt werden (reconfiguring), indem Führungskräfte Orientierung geben, MitarbeiterInnen inspirieren und das gesamte Team in den Wandel einbeziehen. Mit anderen Worten: Von Führungskräften wird erwartet, dass sie dynamische Managementfähigkeiten als Teil ihrer Change-Management Fähigkeiten mitbringen.

*Konzeptionelle Digitalisierungsfähigkeiten:* Im Gegensatz zu vielen Erwartungen werden von Führungskräften nur begrenzt tiefgreifende technologische Kenntnisse gefordert. Vielmehr sind strategische, konzeptionelle Technologie- und Digitalisierungsfähigkeiten von Bedeutung. Das bedeutet, dass von Führungskräften lediglich ein grundlegendes Verständnis für Technologien und Digitalisierung erwartet wird, um Herausforderungen und Chancen sowie die Auswirkungen des Wandels auf die gesamte Organisation frühzeitig zu erkennen. In diesem Zusammenhang braucht es ein sogenanntes "digitales Mindset" und ganzheitliches Denken, um Zusammenhänge und Wechselwirkungen verstehen und angemessene Entscheidungen treffen zu können. Eine gezielte Reflexion auf einer Metaebene ist dafür unerlässlich.

### **Die zentrale Rolle von Führungskräften in Zeiten des digitalen Wandels**

Der Begriff der Digitalisierung ist eng mit der Auseinandersetzung mit Technologie verknüpft; diese Studie zeigt allerdings, dass Führungskompetenzen wichtiger sind als tiefgreifende technologische Fachkenntnisse. Im Kontext der digitalen Evolution kommt der aktiven Gestaltung der Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Teammitgliedern somit nicht weniger, sondern mehr Bedeutung zu. Es braucht aktive Führungskräfte, die den technologischen Wandel im Team vorantreiben, kommunizieren und umsetzen. Dies zeigt die Wichtigkeit einer Rückbesinnung auf traditionelle Führungskräftequalitäten, anstatt Fokussierung auf die reine Beherrschung digitaler, technologischer Fähigkeiten, um digitale Transformationsprozesse zu meistern.

Aus der Managementperspektive sollte die digitale Evolution als ein strategischer Veränderungsprozess verstanden werden, der von den Führungskräften eher ein Verständnis für das Unternehmen und ihre Teams erfordert; und weniger einen reinen Fokus auf

neue, digitale Technologien.<sup>11</sup> Einige aktuelle Studien zeigen, dass Technologien über ein enormes Potenzial verfügen, Führungskräfte zu unterstützen und teilweise zu ersetzen, insbesondere in vorhersehbaren Bereichen.<sup>12</sup>, aber gleichzeitig Kreativität, Flexibilität, Intuition und Improvisation eindämmen. Technische und methodische Fähigkeiten können als Folge durch neue Technologien zum Teil ersetzt werden, strategisch-konzeptionelle, interaktionelle und soziale Fähigkeiten von Führungskräften werden dagegen immer wichtiger. Digitalen Wandel erfolgreich zu bewältigen erfordert demnach Führungskräfte, die MitarbeiterInnen in Zeiten von großer Unsicherheit führen und neue Technologien durchdacht einsetzen können. Führungskräfte stellen somit (weiterhin) den zentralen Schlüssel zur Bewältigung turbulenten Zeiten mit Unterstützung von Technologien dar.

## Literatur

- 
- <sup>1</sup> Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. L. (2020). Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research. *Academy of Management Discoveries*, 6(3): 341-350. Cennamo, C., Dagnino, G. B., Di Minin, A., & Lanzolla, G. (2020). Managing digital transformation: Scope of transformation and modalities of value co-generation and delivery. *California Management Review*, 62(4): 5-16.
  - <sup>2</sup> Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3): 34–39.
  - <sup>3</sup> Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2): 87–102.
  - <sup>4</sup> Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4): 569-574.
  - <sup>5</sup> Gierlich-Joas, M., Hess, T., & Neuburger, R. (2020). More self-organization, more control—or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. *Business Research*, 13: 921–947.
  - <sup>6</sup> Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1): 883–902.
  - <sup>7</sup> El Sawy, O. A., Amsinck, H., Kraemmergaard, P., & Vinther, A. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2): 141-166.
  - <sup>8</sup> Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3): 34–39.
  - <sup>9</sup> Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1): 883–902.
  - <sup>10</sup> Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1): 20-29.
  - <sup>11</sup> Furr, N., Gaarlandt, J., & Shipilov, A. (2019). Don't put a digital expert in charge of your digital transformation. *Harvard Business Review*.
  - <sup>12</sup> Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1): 366-410. Meske, C., Bunde, E., Schneider, J., & Gersch, M. (2022). Explainable artificial intelligence: Objectives, stakeholders, and future research opportunities. *Information Systems Management*, 39(1): 53-63. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2): 118–144. Glikson, E., & Woolley, A. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, 14(2): 627-660. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5): 1159–1197.

---

### Information zu den AutorInnen

Mag.<sup>a</sup> Nicole Lettner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Managementwissenschaften an der TU Wien und am Institut für Leadership und Change Management an der JKU Linz. Strategische Themenstellungen wie Unternehmen mit aktuellen Herausforderungen umgehen und erfolgreich die digitale Transformation bewältigen können, konkret strategischer Wandel mit Fokus auf Ambidexterity, Leadership und strategisches Wissensmanagement, spiegeln ihre Forschungsinteressen wider.

Mag.<sup>a</sup> Katharina Gilli ist Doktorandin an der Freien Universität Bozen. Nach ihrem Diplom an der Johannes-Kepler-Universität Linz hat sie über zehn Jahre Praxiserfahrung in internationalen Unternehmen gesammelt, bevor sie 2018 begann zu promovieren. Ihre Forschung beschäftigt sich mit Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter.

Univ.-Prof. MMag. Dr. Wolfgang H. Güttel ist Universitätsprofessor für Personal- und Unternehmensführung am Institut für Managementwissenschaften und Dean der Academy for Continuing Education (ACE) an der Technischen Universität (TU) Wien. Seine Forschung ist den Themen Leadership, Strategie & Change Management gewidmet.

### Förderungserklärung

Diese Publikation entstand im Rahmen des Forschungsprojekts „Einfluss der digitalen Transformation auf die Entwicklungspfade österreichischer Hidden Champions“, das vom Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank gefördert wird (Projektnummer 18133).

# Out-of-the-box. Flexibel. Dynamisch.



## Was wir denken

Echte Innovation entsteht in einem kooperativen, wertschätzenden Umfeld mit transparenten Prozessen und offenem Wissensaustausch.

## Was wir leben

Die Zeit treibt uns unweigerlich voran. Das erfordert Adaption. Und Adaption bedeutet die Möglichkeit von überall an Projekten zu arbeiten. Vielfältigkeit, Diversität und Flexibilität wird in unserem Unternehmen gelebt und wertgeschätzt.

## Was wir tun

Wir nutzen den Wandel und sind als Berater stets auf der Suche nach neuen Technologien und Mitarbeitern:innen, die – wie wir – eine Begeisterung für Innovationen, Softwarelösungen, Veränderungen und Neuheiten teilen.

PALFINGER

90  
YEARS  
SINCE  
1932



# DIE NÄCHSTE HERAUSFORDERUNG KANN KOMMEN.

Unsere Anpassungsfähigkeit sichert PALFINGER seit Jahrzehnten eine führende Position auf dem Weltmarkt – und hilft uns dabei, diesen Vorsprung weiter auszubauen. Weil wir auf Veränderungen und Herausforderungen schnell und flexibel reagieren, sind unsere innovativen Kran- und Hebe-lösungen deshalb vor allem eins: perfekt angepasst an die Anforderungen von heute, morgen und übermorgen. Mehr auf [www.palfinger.ag](http://www.palfinger.ag)

PALFINGER.AG