HOCHSCHULE RUHR WEST
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Leadership: Anforderungen der modernen Arbeitswelt an Führungskräfte – gefragte Kompetenzen und neue Herausforderungen

Bachelorarbeit

Studiengang Betriebswirtschaftslehre – Internationales Handelsmanagement und Logistik (B.A.)
der Hochschule Ruhr West

Christina Keck
Martikelnummer: 10007964

Erstprüferin:	Prof. Dr. Olga Hördt
Zweitprüfer:	Prof. Dr. Michael Vogelsang

Essen, 07.10.2024

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

1.1 Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit 2

2 Grundlagen der modernen Arbeitswelt 3

2.1 Digitale Transformation 3

2.2 Einflussfaktoren der modernen Arbeitswelt 6

2.3 Arbeitswelt 4.0 9

3 Führung 11

3.1 Führung im Wandel 11

3.2 Heroische Führung 15

3.3 Postheroische Führung 18

4 Herausforderungen und Kompetenzanforderungen der modernen Arbeitswelt an Führungskräfte und Diskussion des postheroischen Führungsverständnisses als möglichen Lösungsansatz 20

4.1 Herausforderungen der modernen Arbeitswelt an Führungskräfte 20

4.2 Kompetenzanforderungen der modernen Arbeitswelt an Führungskräfte 26

4.3 Diskussion des postheroischen Führungsverständnisses als möglichen Lösungsansatz für die Anforderungen der modernen Arbeitswelt 31

4.4 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte einer modernen Arbeitswelt 37

5 Fazit 41

Literaturverzeichnis 48

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Unternehmen agieren heute in einer zunehmend dynamischen und schnelllebigen Umwelt. Die steigende Komplexität und rasche Marktentwicklungen zwingen sie, ihre Strategien und Denkansätze kontinuierlich zu überdenken. Mit der wachsenden Vernetzung und den vielfältigen Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Faktoren und Akteuren sehen sich Unternehmen mit einer immer größeren Komplexität konfrontiert, was ihre Entscheidungsfindung erschwert. Zukünftige Ergebnisse lassen sich schwerer prognostizieren und Entwicklungen werden zunehmend unvorhersehbar.[1] Gesellschaft und Wirtschaft befinden sich in einem tiefgreifenden Wandel. Die Megatrends Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung führen zu umfassenden Veränderungen in der Arbeitswelt.[2]

Unternehmen können das volle Potenzial der digitalen Transformation erst dann ausschöpfen, wenn neue Technologien in ihre Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle integriert werden. Dabei geht der technologische Wandel weit über reine Technik hinaus, da er auch die Strategie, Organisation und Unternehmenskultur beeinflusst. Somit bringt die Digitalisierung nicht nur technische, sondern ebenso soziale und organisatorische Herausforderungen mit sich.[3] Ganzheitlich betrachtet, sehen Unternehmen sich mit einem immer komplexer werdenden Multi-Change-Phänomen konfrontiert, was ihre Anpassungsfähigkeit erheblich auf die Probe stellt.[4]

Die heutige und zukünftige Arbeitswelt ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Gleichzeitig verschärft der demografische Wandel den Fachkräftemangel, während der internationale Wettbewerb weiter an Intensität zunimmt.[5] Die Post-Industrie-Ära, geprägt von nahezu vollständiger Vernetzung durch das Internet und einer damit einhergehenden steigenden Komplexität, erfordert neue Führungsansätze. Die Digitalisierung in all ihren Facetten beeinflusst grundlegend die Art und Weise der Zusammenarbeit, Führung und Steuerung innerhalb von Organisationen.[6] Unternehmen und Führungskräfte stehen angesichts der großen Herausforderungen vor der Frage, wie sie diese meistern und welches

[1] Vgl. *Häusling, A.,* Agile Organisationen, 2020, S. 19-25.
[2] Vgl. *Zbinden, M.*, Menschlichkeit in der Führung, 2022, S. V-VI (Vorwort).
[3] Vgl. *Hildebrandt, A., Landhäußer, W.*, CSR und Digitalisierung, 2021, S. 14.
[4] Vgl. *Wolan, M.*, Next Generation Digital Transformation, 2020, S. 3.
[5] Vgl. *Zbinden, M.*, Menschlichkeit in der Führung, 2022, S. V-VI (Vorwort).
[6] Vgl. *Johanning, V.*, Organisation und Führung in der IT, 2020, S. 171.

Führungsverständnis dazu geeignet ist, ihre Mitarbeitenden erfolgreich in eine unsichere und dynamische Zukunft zu führen.

Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihre traditionellen Führungsansätze überdenken und anpassen. Klassische Führungsinstrumente sind nicht mehr ausreichend, um Mitarbeitende zu Höchstleistungen anzuspornen und langfristigen Erfolg zu sichern. Moderne und zukunftsorientierte Führung zielt nicht primär darauf ab, ein besseres Organisationsmodell zu entwickeln, sondern darauf, einen Rahmen zu schaffen, in dem Mitarbeitende intrinsisch motiviert sind und sich wohlfühlen. Denn zufriedene und engagierte Mitarbeitende sind produktiver und fördern die Innovationskraft des Unternehmens.[7]

1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit

Die vorliegende Ausarbeitung setzt sich mit den aktuellen Megatrends und disruptiven Veränderungen der modernen Arbeitswelt auseinander. Dabei werden die Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitswelt und der Führung in den Vordergrund gestellt. Weiterhin stellt das postheroische Führungsverständnis als Lösungsmöglichkeit einen zentralen Untersuchungsgegenstand dar. Nach einer kurzen Einleitung, welche die Problemstellung beschreibt, werden zuerst wichtige theoretische Grundlagen für das Verständnis der vorliegenden Ausarbeitung dargelegt. Dazu gehören die digitale Transformation und die Einflussfaktoren der modernen Arbeitswelt. Anschließend wird die Arbeit 4.0 dargestellt, welche eine zentrale Bedeutung für diese Ausarbeitung aufweist. Zuerst wird der Begriff der digitalen Transformation und deren Auswirkungen auf Organisationen erläutert. Im Kontext der digitalen Transformation und weiterer Megatrends verändert sich ebenfalls die Arbeitswelt. Daher wird im Anschluss daran das Konzept der Arbeit 4.0 vorgestellt und dessen Implikationen für Unternehmen zusammengefasst. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema Führung. Nach der Beschreibung des Paradigmenwandels in der Führung folgt die Vorstellung der heroischen und der postheroischen Führung. Darauf folgt die Herausarbeitung der neuen Herausforderungen und Kompetenzanforderungen, welche sich durch die moderne Arbeitswelt für Führungskräfte ergeben. Anschließend wird das postheroische Führungsverständnis auf dessen Eignung als Lösungsansatz für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt diskutiert. Im vorletzten Kapitel werden darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für Führungskräfte der Zukunft formuliert. Am Schluss der vorliegenden Ausarbeitung folgt die Zusammenfassung und Erläuterung der Ergebnisse in

[7] Vgl. *Zbinden, M.*, Menschlichkeit in der Führung, 2022, S. V-VI (Vorwort).

Form eines Fazits. Die zentrale Fragestellung dabei lautet: Welche Herausforderungen und Kompetenzanforderungen stellt die moderne Arbeitswelt an Führungskräfte und inwiefern kann das postheroische Führungsverständnis dabei eine adäquate Lösungsmöglichkeit bieten?

Gender-Disclaimer: In dieser Ausarbeitung wird zur besseren Lesbarkeit auf eine durchgehend geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet. Sämtliche Bezeichnungen wie "Coach", "Führungskraft" oder "Manager" gelten stellvertretend für alle Geschlechter. Diese Vereinfachung erfolgt ausschließlich aus Gründen der Lesbarkeit und impliziert keine Wertung. Alle Personenbezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

2 Grundlagen der modernen Arbeitswelt

2.1 Digitale Transformation

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft ist ein Phänomen, welches als zurzeit wohl bedeutsamste global wirksame Umweltveränderung für die strategische Entwicklung von Unternehmen immer mehr an Relevanz gewinnt. Bei der Digitalisierung geht es um einen sogenannten „Metatrend“, welcher die Unternehmenswelt und ihre zugrunde liegenden Führungsperspektiven fundamental verändert und mit einer zunehmenden Immaterialisierung von Ressourcen, Prozessen und Produkten verbunden ist. Diese tief greifenden Veränderungen, welche mit dem Einsatz von neuen digitalen Technologien einhergehen, können unter dem Begriff der „digitalen Transformation“ zusammengefasst werden. Im ökonomischen Kontext wird die gesamte Wertschöpfungskette von ihnen beeinflusst. Als Ursachen dieser Veränderungen gelten die direkten und indirekten Technologieauswirkungen hinsichtlich der Rahmenbedingungen und Strukturen des Wirtschaftens sowie der gänzlich neuartigen Produkt- und Dienstleistungsangebote. In diesem Zusammenhang sind folgende Technologiefelder von besonderer Bedeutung: der Einsatz von Sensoren, die mobile Kommunikation, der Umgang mit großen Datenmengen (Big Data, Clouds), Maschinenlernen und künstliche Intelligenz, neue Ausprägungen der Mensch-Computer-Interaktion sowie Simulationstechniken (Virtual und Augmented Reality). Dazu gehört ebenfalls der integrierte Einsatz dieser und weiterer Technologiefelder bei der Produktentwicklung (neue digitale Geschäftsmodelle), der Produktion (Industrie 4.0), der Vermarktung und der Interaktion mit Kunden.

Der Fokus bei der Wertgenerierung liegt dabei auf der Erzielung von Effizienz- und Effektivitätsvorteilen infolge der Optimierung von Strukturen und Prozessen der Leistungserstellung, welche grundsätzlich mit einer enormen Beschleunigung von Arbeitsabläufen und einer wachsenden Verdichtung und Komplexität der Arbeitstätigkeiten

einhergehen. Bezüglich des Leistungsangebots liegt der Schwerpunkt auf einer intelligenten Verknüpfung der technologischen Möglichkeiten zur Nutzung ökonomischer Chancen durch neuartige Produkte und Dienstleistungen. Im Hinblick auf die Kundenbeziehungen geht es darum, die neuen kommunikativen Möglichkeiten (Online- und Multichannel-Marketing) sowie die datenbasierten Optimierungen der Zielgruppenausrichtung und individualisierter Serviceangebote anzuwenden.[8]

Die digitale Transformation bringt fundamentale Veränderungen für Unternehmen mit sich. Beinahe alle Managementaspekte von Unternehmen sind durch die neuen Technologien betroffen. Zu diesen neuen Technologien gehören das Social Computing, das Mobile und Cloud Computing, Analytics und das Internet of Things. Diese digitalen Technologien ermöglichen den Unternehmen ihre Prozesse effizienter zu gestalten, Produkte und Dienstleistungen zu verbessern und sich neue Strategien und Geschäftschancen nutzbar zu machen. Im Marketing verändert sich die Art und Weise der Kommunikation und Interaktion mit potenziellen Kunden. Im Controlling kommt es darauf an, auf eine andere Art und Weise mit Daten zu arbeiten. Weiterhin wandelt sich auch die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden sowie ihre Führung und Kontrolle. Für viele Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich in Zukunft grundlegend verändern müssen. Sowohl beim Geschäftsmodell und der Strategie, als auch hinsichtlich der Prozesse und Arbeitswelten.[9]

Die Digitalisierung gilt als zentraler Treiber der Transformation. Eine Definition, welche das gesamthafte Verständnis der Digitalisierung zum Ausdruck bringt lautet: „Die Digitalisierung ist ein durch technologische Entwicklungen getriebener bzw. ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen bzw. ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische sowie soziokulturelle Veränderungen mit sich bringt“.[10] Dabei handelt es sich um eine tiefgreifende Veränderung von etablierten Geschäftsmodellen und Managementansätzen. Die technologischen Entwicklungen bewirken eine exponentielle Erhöhung der Produktivität, welche mit vielen, schnellen Produktinnovationen verbunden ist. Dadurch werden sie zu einem Enabler für weiterentwickelte bzw. neue Geschäftsmodelle. Bisherige Wettbewerbsvorteile wie strategische Assets, Marktzugang, Kundenbeziehungen, Infrastruktur etc. verlieren in vielen Bereichen und Märkten an Bedeutung.

[8] Vgl. *Schellinger, J, et al.,* Digitale Transformation und Unternehmensführung, 2020, S. 1f.s
[9] Vgl. *Rost, M., Kozica, A.,* Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030, 2018, S 407.
[10] *Petry, T.*, Digital Leadership, 2019, S. 23.

In diesem Zusammenhang wird von einer sogenannten „Disruption“ gesprochen. Diese Thematik ist grundsätzlich nicht neu, sondern wurde bereits vom österreichischen Nationalökonom Joseph Schumpeter in Jahre 1942 mit dem Begriff der „schöpferischen Zerstörung“ dargelegt. Im Laufe der Wirtschaftsgeschichte gab es immer schon Phasen der Wandlung, in denen bestehende Marktstrukturen zerstört und ehemals erfolgreiche Angebote und Unternehmen von neuen Leistungen und Marktteilnehmern verdrängt wurden. Jedoch hat die Wandlungsgeschwindigkeit in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Geschäftsmodelle leben ebenfalls in einem „Zeitalter der Beschleunigung“. In immer kürzeren Abständen entstehen dabei neue bzw. optimierte Geschäftsmodelle während die Halbwertszeit von etablierten Geschäften immer weiter abnimmt.[11]

Die GAFA-Konzerne (Google, Apple, Facebook, Amazon) haben ganze Branchen auf den Kopf gestellt, neue Spielregeln aufgestellt und das Verhalten der Konsumenten nachhaltig verändert. Heutzutage kann fast jedes Unternehmen seinen disruptiven Herausforderer identifizieren, welcher die Branche angreift, indem neue Geschäftsmodelle und Innovationen in einem bisher nie dagewesenen Tempo umgesetzt werden. Dieser fundamentale Wandel ist noch lange nicht abgeschlossen. Unternehmen müssen sich an den rasanten Wandel im Zuge der digitalen Revolution und Globalisierung anpassen, um nicht von der Bildfläche zu verschwinden. Dabei gilt es vor allem den Spagat zwischen dem effizienten Fortführen des aktuellen Kerngeschäfts und der Entwicklung neuartiger Geschäftsmodelle, Produktinnovationen und Dienstleistungen zu meistern.[12]

Die Digitalisierung verändert die Umfeldbedingungen von Unternehmen und bietet gleichzeitig die Möglichkeit, diese Veränderungen konstruktiv für den Erfolg zu nutzen. Daher ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung für jedes Unternehmen zwingend. Es bedeutet jedoch nicht, dass wenn sich Unternehmen mit Digitalisierungsthemen befassen, sie auch automatisch das Potenzial der Digitalisierung für sich nutzen. Die Geschäftsmodelle und Strukturen vieler Unternehmen bleiben weiterhin unverändert. Denn in den meisten Unternehmen überwiegt ein auf Prozessoptimierung und Kundenerlebnis beschränktes Digitalisierungsverständnis. Dieses verkürzte Verständnis stellt sich deshalb als problematisch heraus, weil es eine ganzheitliche Anpassung des Unternehmens an die Anforderungen einer digitalisierten Wirtschaft verhindert. Es ist jedoch sinnvoll, die Digitalisierung in Unternehmen

[11] Vgl. *Petry, T.*, Digital Leadership, 2019, S. 32f.
[12] *Vgl. Nink, M.,* Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis, 2020, S. 28f.

stets als ein sich auf das unternehmerische Gesamtsystem auswirkendes Phänomen aufzufassen, welches im Endeffekt zu ganzheitlichen Veränderungen führt.[13]

2.2 Einflussfaktoren der modernen Arbeitswelt

Die heutige Arbeitswelt konfrontiert Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit immer neuen Herausforderungen. Absehbare und bereits eingetretene Entwicklungen, wie die fortschreitende Digitalisierung, der wachsende Wunsch nach mobilem Arbeiten, der Fachkräftemangel und die sich stetig verändernden Anforderungen an Arbeitsaufgaben, führen zu tiefgreifenden Veränderungen. Sowohl der deutsche als auch der europäische Arbeitsmarkt werden sich aufgrund des Fachkräftemangels, des demografischen Wandels sowie des verstärkten Einsatzes von KI und der Digitalisierung grundlegend verändern.[14] Angesichts dieser Entwicklungen stellt sich die Frage, wie die Arbeitswelt der Zukunft aussehen wird. Die Arbeitsorganisation in Unternehmen passt sich in einem dynamischen Umfeld technischer Innovationen an, welche im Zuge der Digitalisierung eine weitere Ausdifferenzierung erfahren und sich auf die Arbeitsweise der Beschäftigten auswirken. Im Folgenden werden zentrale Megatrends erläutert, welche die moderne Arbeitswelt beeinflussen und nachhaltig verändern.[15]

Einer dieser Megatrends ist der demografische Wandel. Der deutsche Arbeitsmarkt steht in diesem Jahrzehnt aufgrund des demografischen Wandels vor erheblichen Herausforderungen. Die ökonomische Abhängigkeitsquote steigt, da geburtenstarke Jahrgänge in den Ruhestand gehen, was die sozialen Sicherungssysteme und ihre Finanzierung belastet. Gleichzeitig verringert das schrumpfende Arbeitskräfteangebot das Wachstumspotenzial der Wirtschaft und verschärft den Fachkräftemangel. Die Zahl der Erwerbstätigen erreichte 2019 einen Höchststand, doch diese demografische Dividende ist nun erschöpft, da die Baby-Boomer-Generation in Rente geht. Der demografische Wandel, geprägt durch Geburtenrückgang und erhöhte Lebenserwartung, verändert die Altersstruktur der Bevölkerung langfristig und beeinflusst maßgeblich das zukünftige Arbeitskräfteangebot. Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung deuten auf einen deutlichen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials hin, trotz erwartetem positiven Wanderungssaldo und steigender Erwerbsbeteiligung. Der Fachkräftemangel wird sich weiter verschärfen, die Arbeitsproduktivität tendenziell sinken und das Wachstumspotenzial eingeschränkt werden. Für Arbeitnehmer könnten Lohnprämien entstehen, während Arbeitgeber umfassende

[13] Vgl. *Armutat, S.,* Digitalisierung – das HR-Management der Zukunft, 2020, S. 91ff.
[14] Vgl. *Wisskirchen, G.,* Die Zukunft der Arbeit, 2023, S. 3f.
[15] Vgl. *Freiling, T., et. al.,* Zukünftige Arbeitswelten, 2020, Vorwort S. V.

Maßnahmen ergreifen müssen, um gutes Personal zu halten und neue, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen.[16]

Ein weiterer Megatrend, welcher in einem direkten Zusammenhang mit dem demografischen Wandel steht ist der Fachkräftemangel. Trotz einer offiziellen Arbeitslosenzahl von 2,5 Millionen und knapp 887.000 offenen Stellen zeigt sich ein Paradoxon, da die Anzahl der Arbeitslosen theoretisch ausreichen müsste, um alle offenen Stellen zu besetzen. Jedoch passt die Qualifikation der Arbeitssuchenden oft nicht zu den Anforderungen der offenen Stellen und regionale Unterschiede verstärken das Problem.[17] Die Zeit, bis eine Stelle neu besetzt werden kann, ist mit über 160 Tagen im November 2022 so lang wie nie zuvor. Es überrascht nicht, dass die meisten Unternehmen weiterhin über Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung berichten und die Sicherung von Fachkräften in den kommenden Jahren ein zentrales Thema bleibt. Der Wettbewerb um das immer knapper werdende Arbeitsangebot verschärft sich. Dies führt einerseits zu steigenden Lohn- und Arbeitskosten, welche es umso dringlicher machen, die Produktivität durch neue Technologien zu steigern, um so wettbewerbsfähig zu bleiben. Andererseits wird die Personalfluktuation zunehmen, da Beschäftigte mehr Optionen am Arbeitsmarkt haben und Unternehmen stärker dazu neigen, Mitarbeitende abzuwerben. Es wird für Unternehmen daher noch wichtiger werden, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um neue Talente zu gewinnen und bestehende Mitarbeitende an sich zu binden.[18]

Noch einen Megatrend, der die moderne Arbeitswelt prägt, stellt die Künstliche Intelligenz (KI) dar. Diese gilt als Schlüsseltechnologie des 21. Jahrhunderts, welche viele Bereiche des Privat- und Berufslebens beeinflusst. KI ist ein Teilgebiet der Informatik, welches darauf abzielt, menschliches Denken und kognitive Fähigkeiten auf Maschinen zu übertragen und zu automatisieren. Diese Maschinen sollen Muster erkennen, Entscheidungen treffen, auf neue Situationen reagieren und aus Erfahrungen lernen. Mit der fortschreitenden technologischen Entwicklung nehmen die Möglichkeiten und Vorteile des Einsatzes künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen zu. Angesichts der vielen bereits erkennbaren Vorteile und der schnellen Entwicklungen in diesem Bereich ist zu erwarten, dass die meisten Unternehmen KI umfassend nutzen werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. KI wird als Schlüsseltechnologie des 21. Jahrhunderts erhebliche Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt bewirken. Sie wird in der Arbeitswelt immer mehr präsent sein, wobei sie manche Arbeitsplätze ersetzt, während sie

[16] Vgl. *Obst, T.,* Die Zukunft der Arbeit, 2023, S. 13-22.
[17] Vgl. *Lay, C., Niebling, C.,* Die Zukunft der Arbeit, 2023, S. 23f.
[18] Vgl. *Stettes, O.*, Die Zukunft der Arbeit, 2023, S. 34.

gleichzeitig neue Aufgaben und Qualifikationsanforderungen schafft. Dies wird den Arbeitsmarkt insgesamt beeinflussen, da sich die Anforderungen an bestehende Berufe ändern, manche Berufe überflüssig werden und neue Berufe, insbesondere im Bereich der KI-Entwicklung und -Anwendung, entstehen. Dies bietet Chancen durch den steigenden Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften, stellt aber auch große Herausforderungen dar, insbesondere für die Beschäftigung von Personen, deren Aufgaben von KI übernommen werden könnten.[19]

Die Diskussion um die Zukunft der Arbeit ist oft mit dem Begriff: „New Work“ verbunden, welcher als ein weiterer Megatrend der modernen Arbeitswelt aufgeführt wird. Dieser konzentriert sich nicht nur auf die Anzahl und Art zukünftiger Jobs, sondern auch darauf, wie Arbeit gestaltet wird, wie Menschen in Zukunft arbeiten möchten und welche Werte die Arbeit der Zukunft prägen werden. Dabei zeichnet sich ein Trend zu mehr Flexibilität in zeitlicher, räumlicher und organisatorischer Hinsicht ab. Der New-Work-Ansatz, welcher von dem austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann entwickelt wurde, betont zentrale Werte wie Handlungsfreiheit, kreative Freiräume, die Entfaltung der Persönlichkeit, Selbstständigkeit und Teilhabe. Obwohl Bergmanns Ideen nicht neu sind, haben sie durch die Digitalisierung und durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien mehr Beachtung gefunden. Besonders unter der jungen Generation der Digital Natives findet das Konzept Anklang, wobei viele Menschen zunehmend nach einer Arbeit suchen, die Spaß macht, flexible Arbeitsbedingungen bietet, sinnstiftend ist, eine ausgeglichene Work-Life-Balance ermöglicht und individuelle Lebenswege unterstützt. Angesichts sich wandelnder Erwartungen und Wünsche an die Arbeitskultur müssen Unternehmen die Gestaltung der Arbeitsbedingungen kritisch überprüfen und Anpassungen vornehmen.[20]

Die heutige Umweltsituation, in der sich Unternehmen wiederfinden, kann als VUKA-Umwelt bezeichnet werden und stellt ebenfalls einen Megatrend der modernen Arbeitswelt dar. Das Akronym VUKA stammt ursprünglich aus dem amerikanischen Militärjargon und steht für:

- Volatilität bezeichnet das Ausmaß von Schwankungen, welche sich innerhalb einer kurzen Zeitspanne ereignen. Dadurch werden Handlungssituationen zunehmend instabiler, unberechenbarer und damit auch schwieriger prognostizierbar.
- Unsicherheit steht für einen Zustand notorisch unzureichender handlungsrelevanter Informationen und eine Ungewissheit, die ein unbekanntes Risiko mitbringt.

[19] Vgl. *Knappertsbusch, I.,* Die Zukunft der Arbeit, 2023, S. 39-45.
[20] Vgl. *Petry, T.,* Digital Leadership, 2019, S. 43.

- Komplexität beschreibt eine Vielzahl handlungsrelevanter Einflussfaktoren, welche zusätzlich eine vielschichtige Verflechtung miteinander aufweisen.
- Ambiguität stellt eine Uneindeutigkeit von handlungsrelevanten Sachverhalten dar.[21]

Im Zeitalter der Digitalisierung sind Unternehmen gleichzeitig den Einflüssen aller vier Kräfte ausgesetzt. Dies führt dazu, dass Geschäftsentwicklungen immer schwerer vorhersehbar und planbar sind. Der Begriff VUKA wurde ursprünglich vom US-Militär geprägt, um komplexe und unvorhersehbare Situationen zu charakterisieren und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen und Strategien zu entwickeln. Angewendet auf die heutige und zukünftige Arbeitswelt deutet das VUKA-Paradigma darauf hin, dass Unternehmen sich auf zunehmende, schwer vorhersehbare Herausforderungen einstellen müssen, welche die Anforderungen an zukünftige Arbeitswelten völlig neu ordnen werden.[22]

2.3 Arbeitswelt 4.0

Ein intensiver Wandel vollzieht sich seit den 1990er-Jahren in der Gesellschaft und der Arbeit. Eine zentrale Bedeutung nehmen dabei die Informations- und Kommunikationstechnologien ein. Diese Entwicklung deutet auf einen Übergang hin zu einer digitalisierten Gesellschaft.[23] Die Digitalisierung und die im vorangegangenen Unterkapitel bereits aufgeführten Einflussfaktoren (Megatrends) üben einen erheblichen Einfluss auf den Faktor Arbeit aus.[24]Arbeit 4.0 ist kein vorübergehender Hype, sondern stellt eine grundlegende Revolution der Arbeitswelt dar.[25]Der Einsatz cyber-physischer Systeme einschließlich Innovationen in der Robotik und Sensorik sowie neuere Entwicklungen bei der künstlichen Intelligenz und bei Softwareanwendungen ermöglichen völlig neue Arbeitsmethoden, Herstellungsverfahren, Geschäftsmodelle und Dienstleistungen. Entsprechend findet ein Wandel in den Berufs- und Branchenstrukturen statt, hin zu einer wissensintensiveren Arbeitsweise, d.h. einer zunehmenden Akademisierung des Arbeitsangebots. Dieser Wandel macht eine gute Aus- und Weiterbildungsstruktur sowie eine hohe Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt erforderlich, um dem Trend zu folgen und Erfahrungswissen zu sichern. Denn diese technologische Entwicklung kann nicht allein durch junge Berufsanfänger/-innen aufgefangen werden, sondern erfordert

[21] Vgl. *Armutat, S.,* Digitalisierung – das HR-Management der Zukunft, 2020, S. 91f.
[22] Vgl. *Bruckner, L., Werther, S*., Arbeit 4.0 aktiv gestalten, 2018, S. 16.
[23] Vgl. *Hasenbein, M*., Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt, 2020, S. 14.
[24] Vgl. *Petry, T*., Digital Leadership, 2019, S. 47.
[25] Vgl. *Bruckner, L., Werther, S.,* Arbeit 4.0 aktiv gestalten, 2018, S. 4.

auch von bereits in Unternehmen befindlichen Beschäftigten die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen.[26]

Zu Arbeit 4.0 liegt bisher keine eindeutige Definition vor. Werther und Bruckner (2018) leiten diese von den zentralen Merkmalen der Arbeit 4.0 ab, welche auf den bereits genannten Megatrends aufbauen. Sie formulieren es folgendermaßen: „Arbeit 4.0 ist ein Sammelbegriff für die Beschreibung zukünftiger Arbeitswelten, die von zunehmender Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung geprägt sind".[27] Zu den zentralen Merkmalen von Arbeit 4.0 gehört die Flexibilisierung auf vielen Ebenen, aus der sich eine Unabhängigkeit auf zeitlicher und örtlicher Ebene in Bezug auf die Arbeitswelt ergibt. Somit nimmt ebenfalls die Mobilität zu. Das zweite zentrale Merkmal ist die Vielfalt von Organisationsstrukturen, welche erforderlich werden, um den Herausforderungen der VUKA-Welt zu begegnen. Dabei geht es vor allem um die Notwendigkeit der Transformation von Organisationsstrukturen. Diese sollen sich von rein hierarchischen Modellen abwenden und dafür flexiblere, agile und offene Netzwerkstrukturen implementieren. Das dritte Merkmal ist die zunehmende Vernetzung von Tätigkeiten, welche sich bei den Arbeitsbeziehungen beobachten lässt. Dabei kommt der Vernetzung zwischen Mensch und Maschine, zwischen Organisationen und innerhalb von Organisationen, über die Grenzen von Bereichen und Hierarchien hinweg, eine bedeutsame Rolle zu.

Neben der anhaltenden Veränderung von Arbeit hat sich ebenfalls die Vorstellung von Arbeit immer weiter ausdifferenziert. Deshalb beinhaltet ein zeitgemäßer Arbeitsbegriff unterschiedliche Formen von Arbeit und integriert kreativ-dispositive Tätigkeiten in einem höheren Maße als bisher. Die Arbeitswelt verändert sich mit großer Geschwindigkeit hinsichtlich unterschiedlichster Aspekte. Dazu gehört, dass Arbeitsprozesse insgesamt zunehmend in den digitalen Raum verlagert und dort virtuell abgebildet werden. Mitarbeitende können sich weitgehend ortsunabhängig einbringen, ihre Dokumente, E-Mails und Datenbanken bearbeiten sowie auch kommunizieren. All dies gehört zu den wesentlichen Tätigkeiten in einer Wissensökonomie. Algorithmenbasierte Anwendungen übernehmen zunehmend Tätigkeiten und treffen teils auch Entscheidungen bzw. unterbreiten Entscheidungsvorschläge. Dabei rückt die Schnittstelle zwischen Menschen und digitaler Technologie immer stärker in den Fokus. Neue Technologien wie Augmented Reality ermöglichen in produzierenden Bereichen neuartige Anwendungen und Verfahrensweisen.

[26] Vgl. *Freiling, T., et. al.,* Zukünftige Arbeitswelten, 2020, S. X-XI.
[27] *Bruckner, L., Werther, S.,* Arbeit 4.0 aktiv gestalten, 2018, S.17.

Weiterhin modularisiert sich Arbeit vermehrt und Selbstständige (Freelancer) bieten in der Gig Economy ihre Arbeitsleistungen über digitale Plattformen einer Vielzahl an potenziellen Nachfragern an. Dies erfolgt zum Teil anonymisiert auf Click- oder Crowdworking-Plattformen.

Die digitale Transformation der Gesellschaft hat also umfassende Veränderungen auf der Ebene der Unternehmen und der dortigen Arbeitswelten zu Folge. Unternehmen gestalten die Digitalisierung und werden gleichzeitig wiederum von ihr beeinflusst. Die Veränderungen der Arbeitswelt im Zuge der digitalen Transformation stellen eine herausfordernde, komplexe Change- und Gestaltungsaufgabe für Unternehmen dar. Technologische Entwicklungen erzeugen dabei konkrete Veränderungsbedarfe auf der Ebene der Unternehmen, deren Erfüllung sich nicht einfach gestaltet. Neu eingeführte, digitale Arbeitsprozesse brauchen Lösungen hinsichtlich der Zusammenarbeit der beteiligten Menschen und für die Gestaltung der Mensch-Maschine-Schnittstelle. Führungskräfte werden nicht nur mit den technischen Entwicklungen konfrontiert, sondern ebenfalls von kritischen Bewerbern, Talenten und jüngeren Mitarbeitenden dazu herausgefordert, Arbeitswelten „moderner“ zu gestalten. Unternehmen und ihre Beschäftigten müssen „innovativer“ und agiler werden, um die technologischen Sprünge durch die disruptive Digitalisierung der Produkte und Kundenbeziehungen realisieren zu können. Eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte und Unternehmen besteht dabei darin, die Transformation in die digitale Arbeitswelt tatsächlich als eine komplexe, multidimensionale Gestaltungsaufgabe zu erkennen und den konkreten Transformationsprozess erfolgreich zu managen.[28] Die Beschäftigung mit der Zukunft der Arbeit ist vor allem für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen unumgänglich. In einer schnelllebigen Welt, in welcher der technologische Fortschritt immer schneller vonstattengeht, müssen Unternehmen eine Menge investieren, um konkurrenzfähig zu bleiben.

3 Führung

3.1 Führung im Wandel

Die allgegenwärtige Digitalisierung hat starke Auswirkungen auf die Organisation und die Personalarbeit in Unternehmen. Das betrifft auch die Führung. Führungsansätze, welche auf langfristiger Planung aufbauen und eher top-down ausgerichtet sind, werden in dieser Form nicht mehr funktionieren. Es zeichnet sich ein Paradigmenwechsel in der Führungskultur ab.

[28] Vgl. *Kaiser, S., Kozica, A.,* Digitale Arbeitswelt, 2021, S. 3ff.

Klassische Führungsstile werden immer mehr hinterfragt und neue Ansätze, wie die digitale und die geteilte Führung erlangen immer mehr an Bedeutung. Die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels in der Führungskultur wird durch die im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durchgeführte Studie bestätigt. Dabei gaben insgesamt drei Viertel der 400 befragten Führungskräfte an, dass sie diesen für erforderlich halten.

In einer immer komplexer werdenden Welt sind Führungskräfte gefragt, die nicht nur ihre Ziele, sondern auch sich selbst hinterfragen können – die Ära der „heroischen Führung" neigt sich dem Ende zu. Das Führungsverständnis hat sich, verstärkt durch die Digitalisierung, in den letzten Jahren deutlich verschoben: Unternehmen agieren als soziale Systeme, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht, anstatt sich nur auf Zahlen und Fakten zu konzentrieren. Dies gilt mittlerweile als Grundlage für erfolgreiches Management. In Zeiten der postheroischen Führung ist das Command-and-Control-Prinzip überholt. Führungskräfte müssen mit Komplexität und Unvorhersehbarkeit umgehen können und darauf vorbereitet sein, dass sich die Dinge anders entwickeln als geplant. Sie erkennen, dass nicht alles kontrollierbar ist. Heute wird von Führungskräften erwartet, dass sie multifunktional agieren und viele Rollen übernehmen, die über klassisches Führen hinausgehen. Führungskräfte haben die Verantwortung, kluge Strukturen zu schaffen. Dabei sollen raumöffnende Manager die raumfüllenden ersetzen. Im digitalen Wandel bedeutet Führung, neben digitaler Expertise und Netzwerken, vor allem eine Haltung des „Wir gemeinsam" anstelle von „Ich über euch".[29]

Modernes Führungsverhalten erfordert insbesondere in Krisenzeiten ein hohes Maß an Fähigkeiten, um sowohl sich selbst als auch andere erfolgreich zu leiten und flexibel auf individuelle Bedürfnisse von Menschen und Gruppen reagieren zu können. Der Übergang zur Arbeitswelt 4.0, die oft als eine neue industrielle „Revolution" bezeichnet wird, hat sich über die letzten Jahrzehnte stetig entwickelt. Albrecht (2020) beschreibt die Arbeitswelt folgendermaßen: „Die Arbeitswelt 4.0 kann man als eine Epoche bezeichnen, in der sich die gesamtheitliche Integrität der Arbeitsleistung nicht (mehr) ausschließlich auf die Human Ressourcen beschränkt, sondern sich in immer größerem Ausmaß nicht menschlicher Arbeitskraft bedient. Das sind insbesondere Automaten und Roboter mit oder ohne Künstliche Intelligenz. Ein weiteres Kriterium ist die immer stärker gestaltete virtuelle Arbeitsumgebung. Die Arbeitswelt 4.0 macht also – hinsichtlich Führung – neue Kompetenzen, Arbeitsplätze, Organisationsformen und Umgangsarten notwendig".[30]

[29] Vgl. *Creusen, U.,* et. al., Digital Leadership, 2017, S. 101-109.
[30] Vgl. *Albrecht, A.,* Zukunftsgerecht führen, 2021, S. 1-11.

Die VUKA-Welt ist allgegenwärtig. Veränderungen sind unvorhersehbar und kaum kalkulierbar geworden, und dies in einem bisher nie gekannten Tempo mit disruptiven Auswirkungen. Vergangene Erfahrungen bieten keine Sicherheit mehr für künftige Erfolge, was es besonders anspruchsvoll macht, den Erfolg eines Unternehmens zu steuern. Führungskräfte müssen heute mit einem hohen Maß an Unsicherheit umgehen. Durch Globalisierung und Digitalisierung ist ihre Umwelt komplexer geworden, da sie einen enorm erweiterten Zugang zu Informationen und verschiedenen Perspektiven ermöglicht. Diese zunehmende Komplexität führt dazu, dass sich viele Ebenen und Blickwinkel vermischen. Dies macht es schwierig, Zusammenhänge zu erkennen. Das lineare Ursache-Wirkungs-Denken ist dadurch überholt.

Trotz der Tatsache, dass unsere Welt dynamischer, komplexer, vieldeutiger und unvorhersehbarer geworden ist, prägen Denkweisen aus der Vergangenheit nach wie vor das Führungsverständnis vieler Organisationen und Führungskräfte.[31] Das Führen in der VUKA-Welt erfordert jedoch neue Denkweisen. Das Loslassen alter Denkmuster bildet eine gute Grundlage, um als Führungskraft in der VUKA-Welt erfolgreich Lösungen zu erarbeiten und diese umzusetzen.[32]. Denn die wahre Herausforderung der VUKA-Welt liegt darin, sie zu akzeptieren und sich aktiv auf sie einzulassen. Konkret bedeutet das, dass Organisationen in der Lage sein müssen, sich an Schwankungen anzupassen und Unsicherheiten anzunehmen.[33]

Führung nach traditionellen Managementansätzen reicht heute nicht mehr aus. Ein MBA-Abschluss allein garantiert ebenfalls keinen Führungserfolg, da Probleme nicht länger nur durch analytische Fähigkeiten gelöst und Entscheidungen nicht allein mit linearem Denken getroffen werden können. In der hochkomplexen Gegenwart ist Führung zu einer äußerst anspruchsvollen und vielschichtigen Aufgabe geworden. Führung bedeutet heute, eine vielfältige Gruppe von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, Werten und Bedürfnissen zu leiten und eine Führungskultur zu schaffen, die für alle passend ist. Besonders die Millennials und Digital Natives, die mit anderen Werten und Bedürfnissen aufgewachsen sind, stellen dabei neue Anforderungen an die Führungskräfte.

Die Komplexität der Außenwelt hat eine Diversifizierung der Ideen von Führung zur Folge.[34]Mit der zunehmenden Bedeutung der digitalen Transformation und dem steigenden Tempo der Veränderungen stehen Führungskräfte vor neuen Herausforderungen. Während sie

[31] Vgl. *Zbinden, M*., Menschlichkeit in der Führung, 2022, S. 10-23.
[32] Vgl. *Groß, M*., Digital Leader Gamebook, 2019, S. 58ff.
[33] Vgl. *Lippold, D.,* Personalführung im digitalen Wandel, 2021, S. 52.
[34] Vgl. *Gerhardt, C*., Zeitlose Elemente der Führung, 2020, S. 14.

früher vor allem zentral agieren konnten, hat sich ihr Verantwortungsbereich inzwischen oft auf mehrere Märkte und sogar Kontinente ausgeweitet. Dadurch wird Flexibilität zu einer entscheidenden Anforderung an Führungskräfte.

Früher ging man davon aus, dass Mitarbeitende eine klare Anweisung und einen festgelegten Weg zum Ziel benötigen. Heutige Führungsansätze berücksichtigen jedoch, dass Freiheiten und eigenständiges Handeln oft effizienter zum gewünschten Ergebnis führen können. Während traditionelle Führungstheorien sich stark auf das Verhalten und die Eigenschaften der Führungskraft konzentrierten, bieten neuere Ansätze eine umfassendere Perspektive, indem sie den Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie den organisatorischen Kontext stärker einbeziehen. Heute richtet sich der Führungsfokus nicht nur auf die Führungsperson, sondern auch auf die Mitarbeitenden, die Arbeitsbedingungen, die Kultur und die Peers. Neue Führungskonzepte berücksichtigen ein vielfältigeres Umfeld, sowohl national als auch international. Als Hauptgrund für diese Entwicklung wird oft der gesellschaftliche Wandel und der Eintritt der „Generation Y" in den Arbeitsmarkt genannt, die nach und nach die „Generation X" ablöst. Während die Generation X stark von Hierarchien und kontrollierten Prozessen geprägt war, legen die Digital Natives der Generation Y mehr Wert auf emotionale Werte und weisen eine andere Haltung gegenüber der Arbeitswelt auf.[35] Die Anforderungen und Wünsche der jüngeren Generationen verlangen eine neue Art der Führung, die stärker auf Demokratie und Partizipation setzt, um das Unternehmen für zukünftige Mitarbeiter attraktiv zu halten.

Die Komplexität der modernen Arbeitswelt bringt signifikante Veränderungen nicht nur für die Organisation selbst, sondern auch für die Führungsstrukturen mit sich. Eine zentrale Veränderung ist die Transformation der Führungsrollen sowie die Verschiebung des Fokus von Effizienz und Umsatz hin zu Kreativität und Innovation. Hierarchische und kontrollbasierte Führungsansätze werden durch das Management flexibler, dezentralisierter Organisationen ersetzt, wie etwa durch sich selbst organisierende Teams. Die Rolle der Führungskraft entwickelt sich zum Förderer von Innovation, Vernetzung und Veränderung. Hauptaufgaben der Führungskraft umfassen nun das Coaching von Mitarbeitenden und Teams, die Vernetzung von Intelligenzen und die Schaffung von Sinn. Um die Dynamik und Komplexität der gegenwärtigen Situation zu bewältigen, ist eine erhöhte Flexibilität innerhalb der Unternehmen

[35] Vgl. *Lippold, D.,* Personalführung im digitalen Wandel, 2021, S. 54f.

und auf Seiten ihrer Führungskräfte unerlässlich. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, ihre Methoden und Instrumente kontinuierlich auf ihre Aktualität zu überprüfen und anzupassen.[36]

3.2 Heroische Führung

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens und die sich verändernden organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflussen direkt die Anforderungen an das Führungsverhalten. Die interdisziplinäre und praxisorientierte Führungsforschung hat bereits mit verschiedenen Konzepten auf diese neuen Herausforderungen reagiert. Seit den 1980er Jahren dominiert der New Leadership-Ansatz die Führungsforschung, wobei der charismatischen und transformationalen Führung eine zentrale Rolle zukommt. Diese heroische Phase der Führungsforschung betont die Bedeutung einer Schlüsselfigur – der charismatischen oder transformationalen Führungskraft – die in turbulenten und unsicheren Zeiten als Garant für die Sicherheit und Inspiration des Unternehmens agiert, um dessen Überlebensfähigkeit zu sichern. Charismatische und transformationale Führungskräfte formulieren inspirierende Visionen und überzeugen durch ihr Charisma. Sie vermitteln Sicherheit und geben den Mitarbeitern Kraft in unsicheren Zeiten. Bereits in der Geschichte, wie in griechischen Mythen oder mittelalterlichen Sagen, wurden Personen beschrieben, die durch ihre Ausstrahlung und ihr Charisma die Massen begeistern und bewegen konnten. Jedoch beschreibt die charismatische und transformationale Führung nur ein wesentliches Merkmal von Leadership. Leadership ist immer ein wechselseitiger Prozess zwischen Führungskraft und den Geführten. Während der Schwerpunkt dieser Führungsstile auf dem Verhalten der Führungsperson liegt, wird das Potenzial zur Entwicklung und das Wissen der Geführten teilweise vernachlässigt.

Die transformationale und charismatische Führung haben die Führungsforschung seit über drei Jahrzehnten geprägt und bilden den Kern des sogenannten New Leadership Ansatzes. Dabei steht die Vorstellung im Vordergrund, dass eine einzelne, heroische Führungskraft maßgeblichen Einfluss auf das Schicksal einer Organisation hat.[37] Seit den 1980er Jahren wird der Führungsstil der transformationalen Führung zunehmend thematisiert und erforscht. Der Grund für das steigende Interesse liegt in der Überzeugung, dass transformational führende Personen in der Lage sind, ihre Mitarbeitenden gerade in schwierigen Zeiten zu außergewöhnlichen Leistungen zu motivieren. Eine transformationale Führungskraft erkennt nicht nur die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden, sondern strebt auch an, diese auf ein höheres

[36] Vgl. *Schönfelder, C.*, Muße – Garant für unternehmerischen Erfolg, 2018, S. 78f.
[37] Vgl. *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung, 2016, S. 2-212.

Reifestadium zu heben. Dabei transformiert sie die Motive, Werte, Ziele und das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden.

Neuere Ansätze in der Führungseigenschaftsforschung sehen Charisma als einen entscheidenden Faktor für den Erfolg von Führungskräften. Der charismatische Führungsansatz betont die besondere emotionale Wirkung, die die Führungskraft auf ihre Mitarbeitenden ausübt. Diese weckt bei ihnen ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft, Loyalität und Engagement. Charismatische Führungskräfte zeichnen sich durch ihre herausragenden Fähigkeiten in inspirierender Kommunikation aus. Sie legen großen Wert darauf, als vertrauenswürdig, glaubwürdig, ethisch handelnd, innovativ und mächtig wahrgenommen zu werden und fördern dieses Bild auch aktiv. Zudem entwickeln sie Visionen, die den Wunschvorstellungen der Mitarbeiter entsprechen und Hoffnung auf eine bessere Zukunft vermitteln.[38]

Als Kritik an dem Ansatz gilt die Fokussierung auf eine einzelne charismatische Führungsperson. Es wird dabei betont, dass mehrere Personen gemeinsam für die Führung und den Erfolg einer Organisation verantwortlich sind. Andere Forscher warnen vor den Risiken, die entstehen, wenn eine Organisation ihre Führung allein auf eine visionäre, „heldenhafte" Führungskraft ausrichtet. In solchen Fällen kann die Macht zu stark zentralisiert werden, was der Organisation schaden kann, zum Beispiel durch unethisches oder antisoziales Verhalten der Führungsperson. Ein weiterer Nachteil der transformationalen, insbesondere aber der charismatischen Führung, besteht darin, dass bei Abwesenheit der Führungsperson die Motivation der Mitarbeiter nachlassen kann. Zudem besteht die Gefahr, dass diese Führungsstile von einem stark personalisierten Machtmotiv geleitet werden. Dies bedeutet, dass die Führungskraft ihre eigenen persönlichen Interessen über die kollektiven und organisatorischen Bedürfnisse stellt. Dieses Phänomen wird als „Führungskrankheit" bezeichnet, die durch Ansätze wie Self-Leadership und Shared Leadership behandelt werden sollte, bei denen die Verantwortung auf mehrere Personen verteilt wird.

Heroische Führung zeichnet sich dadurch aus, dass eine einzelne Führungskraft die zentrale Verantwortung für das Unternehmen übernimmt. Der Fokus liegt dabei stark auf der charismatischen Persönlichkeit dieser Führungskraft, die als Schlüssel zum Erfolg der Organisation betrachtet wird. In diesem Führungsmodell wird das Wissen weitgehend auf die Führungskraft konzentriert, was bedeutet, dass sie die Hauptquelle für Entscheidungen, Visionen und strategische Ausrichtungen ist. Ihre charismatische Erscheinung und Präsenz

[38] Vgl. *Peters, T.*, Leadership, 2015, S. 55-59.

innerhalb der Organisation sind von großer Bedeutung, da sie als treibende Kraft für Motivation und Inspiration der Mitarbeitenden fungiert. Ein weiteres zentrales Merkmal der heroischen Führung ist die hohe Abhängigkeit von der Führungskraft. Verlässt sie die Organisation, entsteht oft eine erhebliche Lücke, die zu Unsicherheit und Hilflosigkeit führen kann. Diese Abhängigkeit zeigt sich vor allem in Krisenzeiten, in denen die Organisation stark auf die Präsenz und das Handeln der Führungskraft angewiesen ist.

In der heroischen Führung liegt der Fokus auf dem Individuum, das die Führung ausübt, und weniger auf der kollektiven Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens. Die Macht ist stark auf die Führungskraft konzentriert, was zu einer zentralisierten und oft hierarchischen Führungsstruktur führt.[39] Historisch gesehen war das Konzept der Führung stark mit bedeutenden Persönlichkeiten verknüpft und wurde häufig mit Eigenschaften wie Genialität, Charisma und Mut in Verbindung gebracht.[40] Wer charismatisch führt, heißt es, ist dazu im Stande die Geführten in seinen Bann zu ziehen. Allerdings hat die Beobachtung, dass dieses Konzept häufig narzisstische Persönlichkeiten in hohe Positionen bringt, zur Entwicklung der postheroischen Führungsansätze geführt.[41]

Narzissmus wird als Teil der „dunklen Triade“ der Persönlichkeit beschrieben, zu der neben Narzissmus auch Machiavellismus und Psychopathie zählen. Diese drei Eigenschaften teilen die Tendenz zur Unverträglichkeit im Umgang mit anderen. Narzissmus spielt dabei eine besonders wichtige Rolle in der aktuellen Führungsforschung. Da Psychopathen aufgrund ihres Verhaltens nur selten in Führungspositionen gelangen und Machiavellisten in der Regel wenig Charisma besitzen sowie zum Teil negative Leistungsergebnisse zeigen, konzentriert sich die aktuelle Führungsforschung vor allem auf Narzissmus. Im Führungskontext streben narzisstische Personen danach, Menschen zu leiten und zu beeinflussen, um ihre eigene Macht und Bedeutung zu bestätigen. Sie suchen Mitarbeitende, die sie bewundern und ihren Narzissmus verstärken, während sie diejenigen meiden oder abwerten, die dies nicht tun. Narzissten haben ein starkes Bedürfnis nach Macht und Kontrolle und zeichnen sich durch eine extrovertierte und oft charismatische Persönlichkeit aus, was ihr intrinsisches Interesse an Führungspositionen erklärt.

In den letzten Jahren hat narzisstische Führung zunehmend an Bedeutung in der eigenschaftsbezogenen Führungsforschung gewonnen. Dieser Führungsstil zeichnet sich

[39] Vgl. *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung, 2016, S. 211f.
[40] Vgl. *Creusen, U.,* et. al., Digital Leadership, 2017, S. 107.
[41] Vgl. *Kieser, A., Weiser, A*., Transformationen der Arbeitsgesellschaft, 2019, S. 287.

dadurch aus, dass die Handlungen der Führungskraft hauptsächlich von ihren eigenen egozentrischen Bedürfnissen geleitet werden, wobei die Interessen der Mitarbeiter und der Organisation oft vernachlässigt werden. Führungsforscher stellten sogar fest, dass viele Führungskräfte stark narzisstische Züge aufweisen. Narzisstische Führungskräfte besitzen Charisma, ein starkes Machtstreben und die Fähigkeit, andere zu beeinflussen. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass sie durch ihre egozentrischen Handlungen eine Organisation in den Ruin treiben können.[42]

3.3 Postheroische Führung

Da die Hierarchien aufgrund von der digitalisierten Arbeitswelt immer flacher werden und die Mitarbeiter immer verteilter agieren, kommt es zu einem Paradigmenwechsel in der Führung und infolgedessen auch zu anderen Führungsansätzen.[43] Dazu gehören die Shared Leadership, die Empowering Leadership und die Self-Leadership. Diese bilden die zentralen Führungskonzepte der postheroischen Phase der Führungsforschung ab, welche sich seit den 1990er und 2000er Jahren beobachten lässt. Diese gilt als Antwort auf die führungszentrierten charismatischen Führungstheorien und fokussiert sich mehr auf die Potenziale und das Wissen der Mitarbeiter, welche vorher zu einem gewissen Grad vernachlässigt wurden. Empowering Leadership hat das Ziel, die Selbstbestimmung und Autonomie der Geführten zu stärken, indem die Macht mit ihnen geteilt wird und sie in die Lage versetzt werden, sich selbst zu führen. Eine sozialisierte Machtmotivation steht dabei im Vordergrund. Die Führungskraft teilt sich ihre Macht direkt mit ihren Geführten (= Empowerment). Shared Leadership entsteht, wenn ein Team vollständig ermächtigt ist und alle Teammitglieder Führungsverantwortung übernehmen und die Führung gemeinsam tragen. Dabei arbeitet die formale Führungskraft auf Augenhöhe mit dem Team. Dies fördert Wissensaustausch, höhere Leistung und Effektivität. Den Kern von Empowering Leadership und Shared Leadership bildet die Self-Leadership. Self-Leadership wird allgemein als ein Prozess der Selbststeuerung beschrieben, der darauf abzielt, die persönliche Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Um andere erfolgreich führen zu können, muss eine Führungskraft zunächst in der Lage sein, sich selbst wirksam zu steuern und zu beeinflussen. Dies gilt ebenfalls für die Geführten oder Teammitglieder, denen mehr Selbstbestimmung, Autonomie und Verantwortung übertragen wird. Auch sie müssen in der Lage sein, sich eigenständig zu führen.

[42] Vgl. *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung, 2016, S. 18ff.
[43] Vgl. *Hasenbein, M.*, Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt, 2020, S. 102.

Die postheroische Phase von Leadership liefert neben der heroischen eine Antwort darauf, wie Unternehmen das Wissen, die Kreativität und die Innovationsfähigkeit der Mitglieder ihrer Organisation dazu gebrauchen können, um die eigene Überlebensfähigkeit in einer dynamischen und komplexen Informations- und Wissensgesellschaft sicherzustellen.

Postheroische Führung zeichnet sich dadurch aus, dass die Geführten aktiv am Führungsprozess partizipieren. Der zentrale Fokus liegt hierbei auf den Geführten, die gemeinsam mit der Führungskraft Wissen teilen und austauschen. Anders als in traditionellen Führungsmodellen sind die Geführten dazu in der Lage, auch unabhängig von der Führungskraft entsprechende Leistungen zu erbringen, wodurch die Abhängigkeit der Organisation von der Führungskraft reduziert wird. Kollektivismus, Zusammenarbeit und empathische Fähigkeiten sind entscheidende Merkmale der postheroischen Führungskraft. Der Schwerpunkt liegt weniger auf der Dominanz einer einzelnen Person, sondern auf den Handlungen und Interaktionen im Team. Die Macht wird zwischen der Führungskraft und den Geführten aufgeteilt, um eine kooperative und gemeinschaftliche Arbeitsweise zu fördern. In der postheroischen Phase der Führungsforschung liegt der Fokus verstärkt auf den Geführten. Es wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter, die mehr Freiraum, Selbstbestimmung, Autonomie und Eigenverantwortung haben, nicht nur eine höhere Arbeitsleistung erbringen, sondern auch eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit aufweisen.[44]

Postheroische Führung erlangte erneut Bedeutung, als die Vorstellung, Organisationen als rein rationale Strukturen zur Umsetzung von Zielen zu betrachten, zunehmend in Frage gestellt wurde. Mit dem Niedergang des Glaubens an die Vernunft und der Erkenntnis, dass Organisationen eher daran interessiert sind, ihre Ressourcen zu maximieren, als strikt ihren Zielen zu folgen, wurde heroische Führung immer dysfunktionaler. In der Vergangenheit funktionierte dies, weil die Realität stabil und vorhersehbar war, doch mit der zunehmenden Veränderung und Unsicherheit der modernen Arbeitswelt wird postheroische Führung notwendig. Diese Form der Führung wird besonders relevant, wenn die Komplexität und Variabilität der Arbeitsprozesse steigt und sowohl feste als auch flexible Verbindungen zwischen Hierarchie und Prozessen gestärkt werden müssen. Es geht nicht mehr nur darum, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden durch Ausbildung zu verbessern, sondern auch darum, die Problemlösungsfähigkeit innerhalb der Organisation zu verteilen und nicht allein an der Spitze

[44] Vgl. *Furtner, M., Baldegger, U.,* Self-Leadership und Führung, 2016, S. 2-213.

zu konzentrieren. Dabei wird die Fähigkeit zur Problemlösung auf die gesamte Organisation übertragen und dadurch verallgemeinert.[45]

Postheroische Führung wird in zielsuchenden Systemen relevant, in denen die Führungskraft gleichzeitig Ziele, Prozesse und Verfahren entwickelt und umsetzt. Diese Art der Führung kann sich nicht mehr an traditionellen Organisationsprinzipien wie Autorität und Vorhersehbarkeit orientieren. Stattdessen muss sie in der Lage sein, dynamische und leistungsintensive Bedingungen zu schaffen, indem sie feste Hierarchien und gleichzeitig flexible, projektbasierte Strukturen integriert und die Unterschiede zwischen externer Darstellung und internen Abläufen effektiv gestaltet. Diese Form der Führung wird als systemisches Führen verstanden, welches darin besteht, von der Komplexität der Managementaufgaben auszugehen. Im Mittelpunkt der postheroischen Führung steht die Reflexionskompetenz. Diese bezieht sich auf die Fähigkeit, sich selbst und die Organisation aus einer übergeordneten Perspektive zu beobachten, zu hinterfragen und laufend anzupassen. Dabei werden die Organisationsstrukturen und Verhaltensmuster ständig überprüft und mit den strategischen Zielen und der Unternehmenskultur abgeglichen, um die Organisation kontinuierlich weiterzuentwickeln – entweder aus eigenem Antrieb oder als Reaktion auf Veränderungen der Umwelt.[46]

4 Herausforderungen und Kompetenzanforderungen der modernen Arbeitswelt an Führungskräfte und Diskussion des postheroischen Führungsverständnisses als möglichen Lösungsansatz

4.1 Herausforderungen der modernen Arbeitswelt an Führungskräfte

Die moderne digitale Arbeitswelt wird als VUKA-Welt bezeichnet, geprägt durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, Lösungen für die Auswirkungen der Digitalisierung, den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel, den Wertewandel und die Globalisierung zu finden. Gleichzeitig verschärft sich der Fachkräftemangel, die Belegschaften werden älter und vielfältiger, und die jüngeren Generationen bringen neue Werte und Erwartungen an Unternehmen und Führung mit. Diese Veränderungen zwingen Unternehmen, ihre Produkte, Geschäftsmodelle, IT- und Datensicherheit sowie Organisationsstrukturen und Prozesse anzupassen. Zudem muss die Rolle der Mitarbeitenden und der Führung in den Unternehmen der Zukunft neu definiert werden. Herkömmliche Führungskonzepte sind für diese neue

[45] Vgl. *Baecker, D.*, Postheroische Führung, 2015, S. 1-4.
[46] Vgl. *Miebach, B.*, Handbuch Human Resource Management, 2017, S. 206.

Arbeitswelt nicht mehr ausreichend. Führungskräfte müssen daher ihre Rolle als Gestalter und Treiber von Veränderungsprozessen überdenken, ihre bisherigen Führungsansätze hinterfragen und neue Strategien entwickeln.

Die demografische Entwicklung in Deutschland lässt sich treffend mit: „Wir werden weniger, älter und bunter“ zusammenfassen. Die Bevölkerung schrumpft und altert, was auch auf die Arbeitskräfte zutrifft. Dadurch verschärft sich der Fachkräftemangel. Unternehmen müssen künftig mit weniger und noch dazu älteren Mitarbeitenden auskommen. Um deren Beschäftigungsfähigkeit zu fördern, sind gezielte Maßnahmen wie Gesundheitsmanagement und flexible Arbeitszeiten notwendig. Neben dem Fachkräftemangel stehen Unternehmen auch vor der Herausforderung einer zunehmend vielfältigen Belegschaft. Ältere Mitarbeitende, Frauen mit Familienverpflichtungen, Menschen mit Migrationshintergrund sowie internationale Fachkräfte bilden neue Gruppen innerhalb der Belegschaften. Diese haben unterschiedliche Bedürfnisse, auf die Führungskräfte individuell eingehen müssen, um Motivation und Engagement zu fördern. Eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, mit der wachsenden Vielfalt effektiv umzugehen, Chancengleichheit zu schaffen und die Potenziale dieser unterschiedlichen Gruppen optimal zu nutzen.

In den letzten Jahrzehnten hat sich ein bedeutender Wertewandel vollzogen, der die Arbeitswelt und Unternehmensführung nachhaltig beeinflusst. Traditionelle Lebens- und Familienstrukturen wurden zunehmend durch moderne Lebensstile und sinnorientierte Werte ersetzt. Dieser Wandel wird besonders durch die wachsende Präsenz der Generation Y (Geburtsjahre 1981-1995) und Generation Z (Geburtsjahre 1996-2009) in den Unternehmen deutlich. Der Wechsel von materialistischen zu postmaterialistischen Werten, bei denen Selbstverwirklichung und Kommunikation im Vordergrund stehen, hat zur Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen geführt. Das Streben nach persönlicher Entfaltung und Mitgestaltung prägt nun die Erwartungen der jüngeren Generationen. Sie wünschen sich mehr Partizipation, Mitbestimmung und eine Führung auf Augenhöhe. Als „Digital Natives“ sind sie mit digitalen Technologien aufgewachsen, wodurch ihre Verhaltensweisen und Werte stark von älteren Generationen abweichen.

Die Generation Y legt besonderen Wert auf flexible Arbeitszeiten und -orte, Selbstorganisation und Work-Life-Balance. Ihr Fokus liegt auf Familie und Freunden sowie auf der inhaltlichen Erfüllung ihrer Arbeit, erst danach spielen Karriereziele eine Rolle. Im Gegensatz dazu strebt die Generation Z, die aktuell ins Berufsleben eintritt, nach Sicherheit, Struktur und einer klaren Trennung von Beruf und Privatleben. Großraumbüros und Überstunden sind weniger

gewünscht. Für diese Generation sind Unternehmenswerte, Sinnorientierung und Flexibilität wichtig, aber auch ein gutes Gehalt bleibt entscheidend. Beide Generationen sind stark in der digitalen Welt verwurzelt, nutzen Netzwerke aktiv und teilen offen Wissen und Informationen. Diese digitale Kompetenz ist ein wertvolles Potenzial für die digitale Transformation von Unternehmen. Um diese Generationen angesichts des Fachkräftemangels zu gewinnen, zu motivieren und langfristig zu binden, bedarf es einer individuellen Ansprache, die auf ihre unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse eingeht. Dies erfordert eine Anpassung der Arbeitsorganisation und Führung, um das kreative Potenzial und die Innovationskraft der jüngeren Generationen erfolgreich nutzen zu können.[47]

Der demografische Wandel führt zu einer größeren Vielfalt der Generationen in Unternehmen, einem wachsenden Anteil älterer Beschäftigter, einem intensiven Wettbewerb um die Millennials und der Auseinandersetzung mit den spezifischen Bedürfnissen, Kompetenzen und Werthaltungen jeder Generation. Die Herausforderung besteht darin, den Besonderheiten der Altersgruppen gerecht zu werden und gleichzeitig die generationenübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Vielfaltsorientierte Führung bedeutet, die individuellen Stärken und Besonderheiten der verschiedenen Altersgruppen und Generationen optimal zu nutzen, den Austausch von Wissen – sei es im Umgang mit digitalen Medien oder durch langjährige Erfahrung – zu fördern und eine effektive Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu gewährleisten. Darüber hinaus umfasst es die Verantwortung, Gesundheitsförderung und kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden zu unterstützen. Zukünftige Führung besteht darin, Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, Altersgruppen, Geschlechtern und Persönlichkeiten miteinander zu vernetzen und erfolgreich zu integrieren. Sie bedeutet, aktiv die Zukunft zu gestalten und sich flexibel an verschiedene Rahmenbedingungen anzupassen. Führung lebt von der persönlichen Herangehensweise der Führungskräfte und davon, wie sie Beziehungen zu einer vielfältigen Gruppe von Menschen gestalten.

Aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Umbrüche verändern die Arbeitswelt erheblich und stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen und Kompetenzanforderungen. Flexible Arbeitsformen und soziale Netzwerke wie LinkedIn, Xing oder Facebook beeinflussen sowohl interne als auch externe Beziehungen von Unternehmen und lassen die traditionellen Unternehmensgrenzen verschwimmen. Flexibilität wird von Mitarbeitenden unabhängig von ihrem Alter zunehmend als Standard erwartet. Da die Belegschaften vielfältig vernetzt und gut

[47] Vgl. *Franken, S.*, Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, S. 3-25.

informiert sind, wird von der Führung weniger das Bereitstellen von Informationen, sondern vielmehr die Vermittlung von Orientierung verlangt. Durch die großen Netzwerke erleben Mitarbeitende jedoch auch eine geringere Verlässlichkeit in ihren Beziehungen und weniger stabile Arbeitsstrukturen. Daher wird systemisches Denken sowie eine unterstützende Unternehmenskultur im digitalen Kontext immer wichtiger. Zudem gewinnen datenbasierte Entscheidungen aufgrund der zunehmenden digitalen Vernetzung und der Verfügbarkeit großer Datenmengen an Bedeutung. Der Erfolg der digitalen Transformation hängt stark davon ab, wie gut Führungskräfte digitale Technologien nutzen und Hindernisse für die Organisation überwinden können.[48]

Die Arbeitswelt befindet sich in einem ständigen Wandel, wobei die Digitalisierung eine zentrale Rolle spielt. Sie führt zu neuen Arbeitsformen, erweiterten Kommunikationsmöglichkeiten, steigenden Qualifikationsanforderungen sowie zunehmender Vernetzung und Flexibilität. Diese Entwicklungen beeinflussen die Art der Arbeit und erhöhen deren Komplexität. Gleichzeitig gehen mit diesen Veränderungen auch neue Arbeitsbelastungen einher, bei denen Führungskräfte eine Schlüsselrolle einnehmen, da sie die Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation ihrer Mitarbeitenden sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Sie fungieren als Ansprechpartner in Veränderungsprozessen und sind besonders gefordert, Mitarbeiter in der Arbeitswelt 4.0 zu unterstützen.

Unternehmen stehen unter einem konstanten Innovationsdruck, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei zeigen Erfahrungen aus der Praxis, dass neue Systeme und Technologien oft nicht wie geplant funktionieren, was zu Arbeitsunterbrechungen, Schnittstellenproblemen und erhöhtem Zeitdruck führt. Die Zunahme von Projektarbeit und die flexiblen Arbeitsbedingungen führen ebenfalls zu Belastungen wie Zeit- und Leistungsdruck.

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, die besonders durch die Corona-Pandemie verstärkt wurde, bringt ebenfalls neue Herausforderungen mit sich. Unklare Erwartungen zu Arbeitszeiten können das Gefühl der ständigen Erreichbarkeit erzeugen, während der geringere persönliche Austausch das Wohlbefinden negativ beeinflusst. Die Corona-Krise hat verdeutlicht, wie wichtig soziale Interaktion für das psychische Wohlbefinden ist. Die Belastungen in der Arbeitswelt 4.0 verschieben sich zunehmend in Richtung psychischer Belastungen. Dabei spielen die Rahmenbedingungen, die betriebliche Strategie und die Art der Umsetzung der Veränderungen eine wesentliche Rolle für das Wohlbefinden der

[48] Vgl. *Eberhardt, D.*, Generationen zusammen führen, 2021, S 91-94.

Mitarbeitenden. Führungskräfte sind daher besonders gefordert, diese Veränderungen gesundheitsförderlich zu gestalten.[49]

Eine weitere Herausforderung der modernen Arbeitswelt 4.0 ist das Change Management. Führungskräfte übernehmen zunehmend die Rolle von Veränderungsbegleitern. Die Corona-Pandemie hat ihre zentrale Bedeutung in Transformationsprozessen weiter hervorgehoben. Da Mitarbeitende im Zentrum von Veränderungsprozessen stehen, ist es für Führungskräfte in einer dynamischen Umgebung besonders wichtig, ihren Fokus stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu richten und den Wandel der Unternehmenskultur aktiv voranzutreiben. Gleichzeitig benötigen sie selbst eine hohe Veränderungskompetenz, um Flexibilität im Unternehmen erfolgreich zu gestalten. Als Motivatoren und Vorbilder sollten Führungskräfte die Tragweite des Wandels verstehen, Strategien klar und umfassend formulieren, konkrete Maßnahmen entwickeln und diese konsequent umsetzen.[50]

Sie sind verantwortlich für die Gestaltung neuer Strukturen und Arbeitsweisen, die Umstrukturierung von Kommunikations- und Informationsprozessen sowie die Verlagerung des Austauschs auf digitale Kanäle. Ein wesentlicher Bestandteil ihrer Arbeit ist es, Mitarbeitende aus der Ferne zu führen und durch neue Routinen den persönlichen Kontakt zu gewährleisten. Dabei müssen sie als Vermittler fungieren, Gespräche führen und Unsicherheiten sowie Ängste abbauen. Auch unabhängig von der Pandemie ist die Rolle der Führungskraft als Veränderungsbegleiter und die Fähigkeit zum Führen auf Distanz in der modernen Arbeitswelt von großer Bedeutung. Führungskräfte nehmen dabei als Verantwortliche, Multiplikatoren und Vorbilder eine zentrale Position ein.

Digitale Informations- und Kommunikationsmedien haben die Arbeitswelt verändert und ermöglichen ein orts- und zeitflexibles Arbeiten, was insbesondere durch die Corona-Pandemie an Bedeutung gewonnen hat. Führungskräfte stehen nun vor der Herausforderung, Arbeitsprozesse und Kommunikationsstrukturen digital zu gestalten, den persönlichen Kontakt zu Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten, den Teamzusammenhalt zu stärken und ihrer Fürsorgepflicht aus der Distanz gerecht zu werden. Da digitale Kommunikation emotional weniger aussagekräftig ist, entstehen häufiger Missverständnisse und es wird schwieriger, soziale Bindungen aufzubauen und zu pflegen. Praktische Erfahrungen zeigen, dass die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften durch digitale Kommunikation erschwert wird. Mitarbeitende berichten, dass Führungskräfte schwerer

[49] Vgl. *Behrens, J., et. al.,* Arbeiten in der neuen Normalität, 2022, S. 233-236.
[50] Vgl. *Franken, S.,* Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, S.203.

erreichbar sind und es komplizierter ist, Informationen und Entscheidungen einzuholen, was zu Unsicherheit und geringerer Arbeitszufriedenheit führt. Weniger persönlicher Kontakt senkt zudem die Identifikation mit dem Team, das Engagement und das Vertrauen.

Um Selbstorganisation, Mitwirkung und Mitverantwortung der Mitarbeitenden in digitalisierten Unternehmen zu fördern, ist in vielen Betrieben ein Umdenken hin zu mehr Partizipation und demokratischen Strukturen erforderlich. Diese Demokratisierungsprozesse können Agilität, Flexibilität, Effizienz und Mitbestimmung stärken, benötigen jedoch bestimmte Voraussetzungen wie hohe fachliche und soziale Kompetenzen, gegenseitiges Vertrauen und ein neues Verständnis von Führung. Die gezielte Förderung von Mitarbeitenden wird künftig an Bedeutung gewinnen. Da Lernen und Wertschöpfung zunehmend innerhalb von Netzwerken stattfindet und nicht mehr nur von Einzelpersonen abhängt, übernimmt die Führungskraft im digitalen Zeitalter vor allem die Rolle eines Vernetzers von Mitarbeitenden und Teams. Bei der Mitarbeiterentwicklung agiert die Führungskraft im digitalen Zeitalter hingegen verstärkt als Coach und Sparringspartner auf Augenhöhe.[51]

Das neue Führungsverständnis basiert auf Partizipation und sieht Führung als einen offenen Dialog zur gemeinsamen Suche nach optimalen Lösungen. Studien und Publikationen heben die Rolle der Führungskraft als Coach und Mentor hervor, die bei den Mitarbeitenden besonders geschätzt wird. Als Coach soll die Führungskraft Unterstützung zur Selbsthilfe bieten, auf Augenhöhe agieren und gezielt durch Fragen führen. In der Rolle des Mentors ist es wichtig, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen und die persönliche sowie berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern. Vertrauen und Offenheit für Feedback sind entscheidende Grundlagen, um als Vorbild die Unternehmenskultur im Team zu etablieren. Eine der zentralen Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt besteht somit darin, dass Führungskräfte ihre eigene Rolle und ihr Führungsverständnis neu definieren müssen.

Die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 verdeutlichen, dass die aktive Gestaltung von Veränderungen und neuen Arbeitsbedingungen künftig zentrale Führungsaufgaben sein werden. Damit Führungskräfte diesen Anforderungen gerecht werden können, müssen die Erwartungen an ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar definiert und transparent kommuniziert werden. Zudem sollten passende Rahmenbedingungen und Strukturen

[51] Vgl. *Eggers, B., Hollmann, S.*, Disruption und Transformation Management, 2018, S. 61f.

geschaffen sowie gezielte Schulungsmaßnahmen angeboten werden, um Führungskräfte dabei zu unterstützen, den Wandel gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden erfolgreich zu gestalten.[52]

4.2 Kompetenzanforderungen der modernen Arbeitswelt an Führungskräfte

Die VUKA-Umwelt stellt besondere Anforderungen an die Führung. In einer VUKA-Welt ist es entscheidend, flexibel zu handeln und schnell auf Veränderungen zu reagieren. Führungskräfte müssen in einer beschleunigten Arbeitsumgebung häufig zwischen verschiedenen Optionen abwägen und kurzfristig Entscheidungen treffen. Anstelle einer umfassenden Analyse und detaillierten Planung ist ein pragmatisches Ausprobieren und Lernen oftmals effektiver. Führungskräfte sollten eine grobe Richtung vorgeben, gleichzeitig aber verschiedene Szenarien im Blick behalten, auf schwache Signale achten und Lösungsansätze testen, um schnell aus Erfahrungen – einschließlich Fehlern – zu lernen. Diese Vorgehensweise wird unter dem Begriff "agile Führung" zusammengefasst. Agilität bedeutet in erster Linie Anpassungsfähigkeit, also die Fähigkeit, sowohl reaktiv als auch proaktiv auf Veränderungen zu reagieren. Ausschlaggebend für den Führungserfolg ist vor allem die grundlegende Einstellung, das Mindset, mit dem eine Führungskraft Herausforderungen entgegentritt. Der Begriff „agil“ steht für Beweglichkeit, Dynamik und Anpassungsfähigkeit und beschreibt genau das, was Unternehmen heutzutage benötigen: mehr Flexibilität und Widerstandsfähigkeit gegenüber Komplexität, Veränderungen und Unsicherheit. Ein agiles Mindset bedeutet, dass Einzelpersonen im Team in der Lage sind, schnell, kreativ und chancenorientiert auf Veränderungen im Markt zu reagieren und aktiv Innovationen sowie Veränderungen voranzutreiben, um kundenorientierte Lösungen zu schaffen. Ziel ist es, neuen Mehrwert für Kunden zu generieren und die Zukunft des Unternehmens durch innovative Geschäftsmodelle zu sichern, damit sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeitenden erfolgreich in der VUKA-Welt bestehen können. Führungskräfte mit einem agilen Mindset verstehen, dass die Welt nicht vollständig kontrollierbar ist, dass kontinuierliches Hinterfragen notwendig ist und Veränderungen ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags sind.[53]

Die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit der Digital Economy machen es erforderlich, Informationen offenzulegen und nicht nur Daten und Maschinen, sondern ebenfalls Wissens- bzw. Intelligenzträger untereinander zu vernetzen, die zur Verfügung stehende Erfahrung und (kollektive) Intelligenz einzusetzen und agil auf Veränderungen zu

[52] Vgl. *Behrens, J., et. al.,* Arbeiten in der neuen Normalität, 2022, S. 179-244.
[53] Vgl. *Franken, S.*, Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, S. 205ff.

reagieren. Eine Vertrauenskultur bildet dabei die notwenige Grundlage. Diese ermöglicht Offenheit und damit auch Vernetzung, Partizipation und Agilität. Diese fünf Charakteristika bilden gemeinsam das sogenannte VOPA+-Modell.[54] Das VOPA-Modell nach Buhse (2014) stellt einen effektiven Ansatz zur Beschreibung der Kompetenzanforderungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter dar. Buhse definiert vier Aspekte, welche die zentralen Anforderungen an Führungskräfte in der digitalen Arbeitswelt darstellen, damit es diesen gelingt, zuerst die eigene (mentale) Transformation zu meistern und im Anschluss auch ihre Mitarbeitenden an die neue Arbeitswelt heranzuführen. Diese werden im erweiterten VOPA+-Modell um einen zusätzlichen Aspekt (Vertrauen) ergänzt.

- Vernetzung: Alle Mitarbeiter werden mithilfe von Technik in die Lage versetzt, sich miteinander zu vernetzen, zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Vernetzung als Führungsprinzip stellt das Gegenteil zur Hierarchie dar. Diese macht jedoch eine entsprechende Einstellung der Führungskräfte erforderlich.
- Offenheit: Neugierde und Offenheit für Neues bilden zentrale Voraussetzungen für die Entwicklung und Umsetzung innovativer Ideen. Dies bedingt ebenfalls eine lernorientierte Experimentierkultur, eine gesteigerte Selbstverantwortung der Mitarbeitenden und somit auch das Vertrauen der Führungskräfte.
- Partizipation: Damit Führungskräfte vertrauen können, müssen sie lernen, loszulassen und Verantwortung zu delegieren. Die Ideen und Kompetenzen Einzelner können durch die Teilhabe der Mitarbeitenden an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen gezielter, wertschöpfender und mit einer höheren Eigenmotivation implementiert werden.
- Agilität: In der VUKA-Welt üben Flexibilität und Schnelligkeit einen entscheidenden Einfluss auf die Erhaltung oder Verlust der Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen aus.[55] Agilität bedeutet, flexibel im Kopf zu sein, sich nicht an Altbewährtem festzuklammern, sondern mit Lösungsansätzen zu experimentieren und pragmatisch auszuprobieren, um schnell aus Erfahrungen und ganz bewusst auch aus Fehlern zu lernen und Veränderungen voranzubringen.
- Vertrauen: Führungskräfte sollen Vertrauen in die Motivation und das Können ihrer Mitarbeitenden haben und diese auch mal „loslassen“, d.h. machen lassen. Sie sollen

[54] Vgl. *Petry, T.,* Digital Leadership, 2019, S. 52.
[55] Vgl. *Keuper, F. et al*., Disruption und Transformation Management, 2018, S. 47f.

vertrauensvolles Handeln vorleben, fordern und fördern. Außerdem soll VOPA+ adäquates Verhalten belohnt und auch wenn etwas mal misslingt, nicht bestraft werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es in einem VUKA-Umfeld besonders zielführend ist, vom tatsächlichen Kundenbedürfnis auszugehen und diesem mithilfe von empowerten, crossfunktionalen Teams, welche durch iteratives Testen und Lernen, schnell funktionsfähige und vom Kunden akzeptierte Lösungen entwickeln und diese schrittweise weiter verbessern, nachzukommen. Damit dies funktioniert, müssen Führungskräfte auf das Wollen und das Können ihrer Mitarbeiter vertrauen, Vernetzung herstellen, offen sein und ihre Mitarbeiter „einfach mal machen“ bzw. an der Führung teilnehmen lassen.

Führung muss sich zwar den Anforderungen des digitalen Zeitalters anpassen und vermehrt das VOPA+-Modell berücksichtigen, jedoch sollte dabei nicht „der Bogen überspannt“ werden. Erfolgreiche Führungskräfte und Unternehmen im digitalen Zeitalter benötigen beide Ansätze: Zum einen bewährte Managementmethoden, die auf Effizienz und Exzellenz abzielen („linke Hand“), und zum anderen Strategien, die auf Schnelligkeit und Innovation setzen („rechte Hand“). Dieser Ansatz wird in der Wissenschaft als "Ambidexterity" oder "Beidhändigkeit" bezeichnet. Das bedeutet, dass Führungskräfte in der Lage sein müssen, je nach Situation die passende Herangehensweise zu wählen. Während in der Vergangenheit die „linke Hand“ mit einem Fokus auf Effizienz und Stabilität oft im Vordergrund stand, erfordert die dynamische VUKA-Welt immer häufiger den Einsatz der flexiblen und innovativen „rechten Hand“.[56]

Das unternehmensinterne Team der FEED-BACKPEOPLE Managementberatung GmbH, bestehend aus Digitalexperten und Psychologen, hat auf Basis umfangreicher Recherchen und Praxiserfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Führungskräften aus verschiedenen Branchen ein Digital Leadership Framework entwickelt. Dieses Modell umfasst fünf zentrale Kompetenzbereiche, die für den Führungserfolg in der agilen Arbeitswelt von entscheidender Bedeutung sind:

1. Digital Mindset: Führungskräfte sollten nicht nur den aktuellen Zustand berücksichtigen, sondern auch zukünftige Szenarien voraussehen. Hierzu gehören Eigenschaften wie Experimentierfreude, Kreativität, Neugier und Offenheit für neue Erfahrungen. Anstatt auf gewohnten Wegen zu bleiben, sollten sie Neues ausprobieren und iterativ Lösungen oder Geschäftsmodelle entwickeln.

[56] Vgl. *Petry, T.,* Digital Leadership, 2019, S. 47-60.

2. Vertrauensbereitschaft: Führungskräfte müssen bereit sein, Verantwortung an ihre Mitarbeitenden abzugeben und diesen auf Augenhöhe zu begegnen. Selbst in unsicheren Situationen sollten sie Vertrauen in die Fähigkeiten und Absichten ihres Teams zeigen, Hierarchien abbauen und die Expertise der Mitarbeitenden wertschätzen.
3. Transparenz: Diese Fähigkeit umfasst einen offenen Umgang mit Informationen. Führungskräfte sollten ihre Ideen und ihr Wissen über digitale und physische Kanäle teilen, um sicherzustellen, dass alle den gleichen Informationsstand haben. Zudem ist es wichtig, wertschätzendes und klares Feedback zu geben, damit Mitarbeitende fundierte Entscheidungen treffen können.
4. Online-Kommunikationskompetenz: Führungskräfte müssen in der Lage sein, Informationen effizient über Online-Kanäle zu vermitteln und sich in sozialen Medien zu vernetzen. Eine starke Online-Kommunikation ermöglicht den Austausch von Ideen und fördert die interdisziplinäre Zusammenarbeit, wodurch Probleme schneller gelöst werden können.
5. Relationship Management: Digital Leader sollten ihren Mitarbeitenden in einer unbeständigen Arbeitswelt durch Sinnstiftung, Coaching und persönliche Gespräche Stabilität und Orientierung bieten. Sie müssen in der Lage sein, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und Vertrauen sowie Loyalität zu fördern, um ihre Visionen und Ziele erfolgreich zu vermitteln.

In der heutigen modernen Arbeitswelt ist ein passendes Mindset auf allen Führungsebenen, insbesondere im Top-Management, entscheidend. Ohne die richtige Einstellung scheitern jegliche Veränderungsversuche. Die beschriebenen Kompetenzen sind essenziell, um als Führungskraft in einem modernen Arbeitsumfeld erfolgreich zu agieren.[57]

In der heutigen digitalen und agilen Arbeitswelt gewinnen Selbstorganisation und Selbstregulation zunehmend an Bedeutung. Daher ist die Fähigkeit zur Selbstführung eine entscheidende Kompetenz für Führungskräfte. Es ist wichtig, dass Führungskräfte sich selbst gut kennen und steuern können, bevor sie andere erfolgreich führen. Zudem haben sie in Organisationen häufig eine Vorbildfunktion. Eine grundlegende Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit, sich selbst kritisch zu hinterfragen und regelmäßig zu reflektieren. Laut Gerdenitsch und Korunka (2019) umfasst Selbstführung dabei folgendes:[58] „Selbstführung beinhaltet

[57] Vgl. *Stulle, K. P.*, Digitalisierung der Management-Diagnostik, 2020, S 223-229.
[58] Vgl. *Hasenbein, M.*, Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt, 2020, S. 116.

verschiedene verhaltensbezogene, kognitive und emotionale Strategien wie beispielsweise das Setzen eigener Ziele, die Selbstbeobachtung, das Visualisieren der eigenen Leistung oder die Reflexion über eigene Annahmen“.[59]

Die Selbstführung, insbesondere die Selbstreflexion, spielt neben der Führungskräfteentwicklung eine zentrale Rolle für die Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften. Greßler und Freisler (2017) betonen, dass die „Arbeit an sich selbst“ die wichtigste Führungsaufgabe darstellt. Dafür ist ein entsprechendes Mindset, also die richtige Denkweise und Haltung, unerlässlich. Unterstützung kann dabei entweder durch einen externen Coach oder durch Selbstcoaching erfolgen, um die persönliche Weiterentwicklung voranzutreiben und sich selbst zu empowern. Dieses eigene Empowerment ist ein wichtiger Faktor, um auch die Mitarbeitenden erfolgreich zu motivieren. Dadurch können auf allen Ebenen Leistung, Arbeitszufriedenheit und Engagement erzeugt werden.[60]

Menschen zu führen stellt eine der spannendsten Herausforderungen dar, welche das Arbeitsleben bietet. Zukünftig wird es immer mehr darauf ankommen, diese Herausforderungen mit Herz und Verstand zu meistern.[61] Denn der Begriff „Menschlichkeit“ gewinnt im Führungsbereich zunehmend an Bedeutung. Es wird dabei immer häufiger betont, dass Menschlichkeit als Gegenpol zur fortschreitenden Digitalisierung in einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägten Welt immer wichtiger wird. Führungskräfte müssen sich darüber im Klaren sein, dass ihr tägliches Führungsverhalten einen direkten Einfluss auf ihre Mitarbeitenden hat. Erst mit diesem Bewusstsein wird die Tragweite der Verantwortung, die mit ihrer Rolle und ihrem Verhalten verbunden ist, deutlich. Das Verhalten der Führungskraft wirkt sich stark auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowohl im beruflichen Umfeld als auch im privaten Bereich aus.[62]

Emotionalität und Empathie sind erforderlich, um menschliche Lösungen im Chaos zu finden und damit es allen, und nicht nur der Wirtschaft gut geht.[63] Führungskräfte müssen ein hohes Maß an Empathie und Fingerspitzengefühl im Umgang mit ihren Mitarbeitenden besitzen und ein gutes Verständnis der aktuellen Situation und Rahmenbedingungen haben. Emotionale Intelligenz ist entscheidend, um situativ angemessen zu führen. Emotionale Intelligenz spielt außerdem eine zentrale Rolle für den Menschen als soziales Wesen, da das gemeinsame

[59] *Gerdenitsch, C., Korunka, C*., Digitale Transformation der Arbeitswelt, 2019, S. 181.
[60] Vgl. *Hasenbein, M*., Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt, 2020, S 116f.
[61] Vgl. *Lehky, M*., Leadership 2.0, 2011, S. 214.
[62] Vgl. *Zbinden, M.,* Menschlichkeit in der Führung, 2022, S. 2f.
[63] Vgl. *Lehky, M*., Leadership 2.0, 2011, S. 214.

Arbeiten auf gegenseitigem Verständnis, Vertrauen, Empathie und Kommunikationsfähigkeit beruht. Sie erleichtert die Zusammenarbeit und das Lernen im Team und fördert Synergieeffekte. Führungskräfte sollten ihre emotionale Intelligenz gezielt dazu nutzen, um die Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen. Ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz hilft Führungskräften, die Perspektive der Mitarbeitenden einzunehmen, komplexe Situationen besser zu erfassen und angemessen darauf zu reagieren. Besonders in Zeiten von tiefgreifenden Veränderungen und Krisen ist es wichtig, die Mitarbeitenden für Veränderungsprozesse zu begeistern, was den gezielten Einsatz von Emotionen erfordert. Goleman und Boyatzis haben empirisch nachgewiesen, dass emotionale Intelligenz sowie die Fähigkeit, positive Stimmung und Motivation zu fördern, maßgeblich zur Effizienz der Mitarbeitenden beitragen.[64]

4.3 Diskussion des postheroischen Führungsverständnisses als möglichen Lösungsansatz für die Anforderungen der modernen Arbeitswelt

In einer Welt, die von Komplexität, begrenzter Rationalität und Instabilität geprägt ist, müssen Führungskräfte auf tiefgreifende Veränderungen reagieren. Zukünftige Unternehmen werden weniger nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und stärker unter sozialpsychologischen Gesichtspunkten geführt werden, so Dirk Baecker. Das Management muss seine Denkweise erweitern und sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Aspekte berücksichtigen. Führungskräfte dürfen sich nicht länger als reine Experten der Rationalität verstehen, sondern benötigen ein Gespür für die Umstände. Sie müssen akzeptieren, dass nicht jede Kostenrechnung und jedes Gewinnziel zwingend umsetzbar sind. Dazu sind neue Fähigkeiten notwendig: Konzentration, Achtsamkeit, der souveräne Umgang mit unvorhersehbaren Situationen und die Bereitschaft, auch ohne detaillierten Plan den nächsten Schritt zu gehen. Der traditionelle Held, der als alleiniger Entscheidungsträger alles im Blick hat, verliert in dieser neuen Welt seine Rolle. Kein Einzelner kann in einer solch komplexen Umgebung alle Faktoren überblicken oder das Unternehmen allein steuern.

Management im klassischen Sinne konzentriert sich auf betriebswirtschaftliche Logik, effiziente Abläufe und die Optimierung von Prozessen. Auch in Zukunft bleibt diese Struktur wichtig, reicht aber alleine nicht mehr aus, um ein Unternehmen erfolgreich durch komplexe und unvorhersehbare Umfelder zu steuern. In einer zunehmend dynamischen und kaum kontrollierbaren Organisationswelt ist ein erweitertes Führungsverständnis gefragt. Dabei verschiebt sich der Fokus von einer auf Einzelpersonen zentrierten Führung hin zu einer

[64] Vgl. *Franken, S.*, Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, S. 52ff.

kollektiven Verantwortung in Managementteams. Führung wird zur gemeinsamen Aufgabe der gesamten Führungsebene. Dies erfordert flexible und zukunftsorientierte Ansätze, anstelle starrer Ziele und Pläne. Agiles Führen bedeutet, die Vielfalt der Teammitglieder gezielt zu nutzen, um auf unvorhersehbare Situationen mit kreativen Lösungen reagieren zu können, die eine einzelne Person überfordern würden. Es braucht eine Art „Mehrhirn-Denken“, bei dem verschiedene Perspektiven integriert werden. Diese Umstellung ist in vielen Unternehmen eine Herausforderung, da der CEO offen zugeben muss: „Wir finden die Lösung gemeinsam, ich kann es nicht allein.“

Manche Führungskräfte streben nach Karriere, Macht und Einfluss, um sich als starke Macher zu profilieren. Andere hingegen sehen Führung als eine Möglichkeit, etwas Sinnvolles aufzubauen und Verantwortung für das Unternehmen und die Gesellschaft zu übernehmen. Für die Zukunft ist genau dieser zweite Führungstyp gefragt: eine Führungspersönlichkeit, die Macht nicht um ihrer selbst willen sucht, sondern um positive Veränderungen zu bewirken. Natürlich sind Macht und Einfluss wichtig, um unternehmerisch handeln zu können. Doch die Führungskraft der Zukunft stellt ihr eigenes Ego zurück und nutzt ihre Position, um nachhaltige Werte zu schaffen. Das bedeutet, Verantwortung zu übernehmen statt Macht zu demonstrieren. Managementforscher Jim Collins hat herausgefunden, dass besonders erfolgreiche Unternehmen von Führungskräften geleitet werden, die sich durch langfristiges Denken und Bescheidenheit auszeichnen. Diese Manager sind weniger auf ihre persönliche Ausstrahlung und ihren eigenen Erfolg bedacht, sondern darauf, Organisationen aufzubauen, die auch ohne sie Bestand haben. Sie möchten einen Sinn schaffen, der über ihre eigene Zeit hinausreicht und auch in der Zukunft weiterlebt. Ihr Ziel ist es, ein Werk zu gestalten, das unabhängig von ihrer Person weitergeführt wird und dauerhaft Bestand hat.

Führungsprinzipien der Vergangenheit funktionieren bei den Generationen Y und Z nicht mehr. Selbstbewusste und aufgeklärte Mitarbeiter akzeptieren alte Machtstrukturen nicht und entscheiden sich entweder gegen solche Unternehmen, ziehen sich innerlich zurück oder setzen als "Macht von unten" Veränderungen durch. Eine indirekte Führung ist nun gefragt, die durch die Schaffung motivierender Freiräume den Mitarbeitern Raum für Eigeninitiative bietet und so ihre Potenziale freisetzt. Klassische Führungsinstrumente greifen nicht mehr, denn die Kontrolle entgleitet den Vorgesetzten zunehmend. Junge, gut ausgebildete Fachkräfte fordern mehr Mitgestaltung – das Bild der stark personifizierten Führung gilt damit als überholt. Die formale Autorität allein reicht nicht mehr aus, um Einfluss auszuüben. Stattdessen hängt der Erfolg der Führung von der Zustimmung und dem Engagement der Mitarbeiter ab. Wer nicht

überzeugt ist, wird sich zwar nicht offen widersetzen, kann aber auf vielfältige Weise den Fortschritt blockieren und Veränderungen unterlaufen.

Wenn das klassische Modell von Anweisung und Gehorsam nicht mehr funktioniert, setzt moderne Führung auf indirekte Steuerung. Das Besondere an dieser Führungsmethode: Mehr Freiraum für die Mitarbeiter fördert ihre Eigenverantwortung und Loyalität. Indem der Chef Spielräume schafft und Hindernisse beseitigt, stärkt er das Vertrauen der Mitarbeiter in seine Führungsfähigkeit. Sie schätzen ihn als starke Führungskraft, weil er ihnen Freiheiten einräumt und gleichzeitig den Überblick behält. Laut dem Organisationstheoretiker Niklas Luhmann ist dies ein effektiveres Führungssystem, da es den Einfluss des Chefs erhöht, indem es auch den Mitarbeitern mehr Einfluss und Mitgestaltungsmöglichkeiten bietet. Indirekte Führung wirkt, weil sie auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter setzt und ihre vielfältigen Fähigkeiten nutzt. Dies schafft zusätzliche Handlungsspielräume, die gerade in unsicheren Zeiten entscheidend sind. Der Schlüssel zum Erfolg dieser Methode ist Vertrauen. Vertrauen vereinfacht die Zusammenarbeit, reduziert Komplexität und schafft wertvolle zeitliche und organisatorische Freiräume. In einer zunehmend komplexen Welt ist Vertrauen daher kein moralischer Appell, sondern eine strategisch sinnvolle Notwendigkeit.[65]

Das moderne Führungsverständnis hat sich deutlich von der einseitigen Beeinflussung der Mitarbeitenden durch Führungskräfte entfernt und führt zu einer grundsätzlichen Veränderung des Rollenverständnisses: Mitarbeitende werden zunehmend als gleichberechtigte Partner betrachtet, während Führungskräfte die Rolle von Coaches und Unterstützern übernehmen. Führung erfolgt somit nicht mehr hierarchisch von oben nach unten, sondern in einem demokratischen und partnerschaftlichen Miteinander. Weiterhin ändert sich auch das Verständnis von Arbeit, insbesondere durch die jüngeren Generationen Y und Z, die Arbeit nicht nur als Mittel zum Zweck, sondern als Raum zur Selbstverwirklichung sehen. Sie legen mehr Wert auf Partizipation, Nachhaltigkeit und Chancengerechtigkeit. Führungskräfte müssen diese Erwartungen aufnehmen und in agilen, projektbasierten Arbeitsstrukturen umsetzen. Die moderne Führung in der digitalisierten Arbeitswelt verlangt also ein grundlegendes Umdenken: Führungskräfte müssen Macht teilen, Verantwortung delegieren und ihre Mitarbeitenden als gleichberechtigte Partner betrachten, um so gemeinsam die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen.[66]

[65] Vgl. *Zimmermann, W.,* Umbruch in der Chefetage, 2016, S. 84-135.
[66] Vgl. *Franken, S.,* Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, S. 31-65.

Mitarbeiter stellen die wichtigste Ressource eines Unternehmens dar, da sie als einzige aktiv zur Wertschöpfung beitragen. Dennoch liegt in vielen Unternehmen der Fokus stärker auf dem Finanz- und Sachkapital als auf den Mitarbeitenden selbst. In einer zunehmend komplexen und dynamischen Arbeitswelt birgt diese Prioritätensetzung jedoch erhebliche Risiken. Die Unternehmensführung sollte daher den Schwerpunkt vermehrt auf das Humankapital legen, also auf das Wissen, die Fähigkeiten, die Motivation, die Gesundheit und das Potenzial der Mitarbeitenden. Dabei geht es nicht nur um die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften, sondern auch um die Schaffung von unterstützenden Strukturen und Prozessen, die eine Entwicklung und vollständige Entfaltung ihrer Potenziale ermöglichen. Es braucht ein neues Führungsverständnis, das sich weniger auf Zahlen und Statistiken konzentriert und mehr auf den direkten Umgang mit den Menschen setzt, die hinter diesen Ergebnissen stehen. Führungskräfte sollten sich intensiv mit dem Verhalten der Mitarbeitenden auseinandersetzen, um herauszufinden, wie sie deren Eigeninitiative und Engagement fördern können. Ziel ist es, dass die Mitarbeitenden die Unternehmensziele aktiv unterstützen, anstatt passiv zu reagieren oder gar Widerstand zu leisten. Dafür müssen Führungskräfte akzeptieren, dass Menschen sich nun mal nicht rein rational verhalten und emotionale Faktoren in ihre Überlegungen einfließen lassen. Auch in der zukünftigen Arbeitswelt, die sich stark verändern wird, bleibt Führung notwendig. Mitarbeiterorientierte Führung wird dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.[67]

Moderne Führungskonzepte, die hauptsächlich in den 1990er und 2000er Jahren entwickelt wurden, sind stark durch die Erkenntnisse der Neurowissenschaften geprägt, welche die Bedeutung von Emotionen und dem Unterbewusstsein für menschliches Verhalten neu definiert haben. Diese Ergebnisse haben das traditionelle Bild des Homo oeconomicus, der nur rational handelt, endgültig widerlegt. Menschliche Entscheidungen und Handlungen sind überwiegend emotional und unbewusst. Aus diesem Grund sollte Führung nicht nur auf Logik und Argumentation setzen, sondern die Mitarbeitenden auch auf emotionaler Ebene ansprechen und beeinflussen. Müllner und Müllner (2021) empfehlen, besonders in Zeiten tiefgreifender Veränderungen auf positive Emotionen, intrinsische Motivation und mentale Stärke als zentrale Führungsinstrumente zu setzen. Unternehmen, die mit den Herausforderungen der digitalen Transformation, dem Fachkräftemangel und dem Wertewandel konfrontiert sind, können emotional intelligente Führung nutzen, um Fach- und Führungskräfte, insbesondere jüngere Generationen, zu gewinnen und langfristig zu binden. Dabei ist es essenziell, das „Warum“ des

[67] Vgl. *Schütte, M.,* Führung und ihre Herausforderungen, 2019, S. 86-96.

Handelns zu klären, da dies ein Schlüsselfaktor für die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden ist.[68]

Der New Leadership-Ansatz, der unter anderem die transformationale und charismatische Führung umfasst, dominiert die Führungsforschung seit über 30 Jahren. Im Mittelpunkt steht das Bild der heroischen Führungskraft, die als Einzelperson maßgeblichen Einfluss auf das Schicksal der Organisation hat. Kritiker bemängeln jedoch, dass in Wahrheit immer mehrere Personen für den Erfolg und die Entwicklung einer Organisation verantwortlich sind und nicht nur eine einzelne charismatische Führungsperson. Zudem birgt die einseitige Ausrichtung auf eine visionäre Führungspersönlichkeit Risiken, da die Macht stark zentralisiert wird und dies die Organisation anfällig für schädliches Verhalten wie unethisches oder antisoziales Handeln machen kann. Peace und Manz (2014) sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Führungskrankheit", die behandelt werden muss. Die „Behandlung" sehen sie in der postheroischen Führungsweise, die den Fokus wieder auf die Geführten legt und deren Selbstbestimmung und Autonomie stärkt. Das Ziel dabei ist, die Macht zu teilen und die Mitarbeitenden so zu fördern, dass sie letztlich in der Lage sind, sich selbst zu führen. Die postheroische Führung soll die negativen Effekte der personalisierten charismatischen Führung ausgleichen und gleichzeitig das Wissen, die Fähigkeiten und das Potenzial der Mitarbeitenden besser nutzen. Manz und Sims (2007) stellen die Frage, ob die idealisierte Form der heroischen transformationalen Führung tatsächlich das beste Führungsverhalten für moderne Unternehmen darstellt. Für sie sind die „idealen" Führungskräfte diejenigen, die ihre Mitarbeiter so beeinflussen, dass diese zur Selbstführung befähigt werden.

Die Bedeutung postheroischer Führung für moderne Organisationen ergibt sich aus verschiedenen Faktoren wie dem globalen Wettbewerb, neuen Herausforderungen und dem wachsenden Druck, die menschlichen Ressourcen des Unternehmens optimal zu nutzen. Hinzu kommen die sich wandelnden Bedürfnisse der Beschäftigten, die nach mehr Selbstbestimmung, Autonomie und einer sinnstiftenden Arbeit streben. Der postheroische Führungsansatz verlagert den Fokus von der Führungskraft auf die Entwicklung der Mitarbeitenden und geht davon aus, dass Geführte, die mehr Freiräume und Autonomie erhalten, bessere Leistungen erbringen und eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen.[69]

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Sichtweise auf Führung zunehmend dahingehend verändert, sie als sozialen Prozess zu verstehen, bei dem Führungskräfte aus Gruppen heraus

[68] Vgl. *Franken, S.,* Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, S. 46-53.
[69] Vgl. *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung, 2016, S. 211ff.

entstehen und in einer bestimmten Zeit die Werte und Identität dieser Gruppe verkörpern. Diese Entwicklung basiert sowohl auf neuen theoretischen Ansätzen als auch auf den veränderten Anforderungen und Werten in modernen Organisationen. Der prozessuale Führungsansatz ist daher nicht nur das Ergebnis des Strebens nach besseren Konzepten und Methoden, sondern auch eine Antwort auf die wissensbasierte Wirtschaft, in der die klassische Kontrolle von Mitarbeitern und Informationen nicht mehr zeitgemäß ist. Trotz dieser Veränderungen hält sich jedoch das traditionelle Bild des individuellen Führers. Heute ist der Führer nicht mehr nur derjenige, der Anweisungen gibt, sondern auch ein Symbol und eine Inspirationsquelle. Sowohl in der Führungstheorie als auch in der allgemeinen Organisationstheorie dominiert weiterhin das Konzept der "einheitlichen Führung", bei der Führungspositionen meist als Aufgaben für Einzelpersonen betrachtet werden. Dies bleibt bestehen, obwohl nach neuen, flexibleren Organisationsmodellen gesucht wird, die auf die schnelllebigen Märkte und die Erwartungen der jüngeren Generationen eingehen. Es wird weiterhin betont, dass klar sein muss, wer das Sagen hat und wer die Verantwortung trägt. Obwohl die Wirksamkeit dieser traditionellen Sichtweise nie vollständig wissenschaftlich belegt wurde, bleibt das Bild der einzelnen Führungspersönlichkeit fest verankert. Unternehmen und sogar Länder werden häufig durch einzelne Führungspersonen repräsentiert, und viele Managementtheorien behandeln Führung weiterhin als eine Aufgabe für Einzelne.

Aus individueller Sicht wird das Konzept der heroischen Führung häufig genutzt, um die Vorstellung von Führungskräften als Helden zu beschreiben, die Organisationen und Menschen positiv verändern. Diese Erwartung führt jedoch oft zu einer untragbaren Arbeitsbelastung für Führungskräfte. Eine mögliche Lösung ist die Einführung geteilter Führung, die Führungskräften ein ausgewogeneres Leben ermöglicht. Auf Seiten der Mitarbeitenden wird die dezentrale Struktur, die auf leistungsstarken Teams statt auf traditionellen hierarchischen Strukturen basiert, als wirksames Modell betrachtet. Aus organisatorischer Perspektive wird argumentiert, dass Führungsaufgaben mehrere Rollen und Funktionen gleichzeitig erfordern, was ein einzelner Manager schwer erfüllen kann. Geteilte Führung bietet sich auch an, wenn die Herausforderungen und Komplexität so groß sind, dass eine Person allein die notwendigen Kompetenzen nicht abdecken kann, oder wenn technologische Komplexität die Kommunikation zwischen verschiedenen Fachbereichen erschwert.

Das postheroische Führungsmodell legt den Fokus darauf, andere zu befähigen, Verantwortung zu übernehmen (Empowerment), Innovationen zu fördern (Risikobereitschaft), gemeinsam Entscheidungen zu treffen (Partizipation) und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter

voranzutreiben, selbst wenn dies bedeutet, dass die Führungskraft sich selbst überflüssig macht (Entwicklung). Dieses Modell widerspricht dem traditionellen Top-down-Ansatz und sieht Führung als gemeinschaftlichen Prozess, bei dem die Verantwortung geteilt wird. Das heroische Führungsbild erzeugt unglückliche, gestresste Führungskräfte und schafft Probleme bei der Legitimation von Führung in den Augen der Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit. Das postheroische Führungsmodell hingegen bietet eine alternative Herangehensweise, die es Menschen, Organisationen und Gesellschaften ermöglicht, sich weiterzuentwickeln und langfristig erfolgreich zu bleiben.[70]Dabei bedeutet postheroische Führung keineswegs weniger Führung, sondern fordert im Gegenteil Führungskräfte, die nicht nur überwachen und verwalten, sondern auch mutige Entscheidungen treffen und Risiken eingehen. Die Person der Führungskraft spielt dabei zwar eine wichtige Rolle, ist aber nicht die alleinige Lösung. Vielmehr liegt die Stärke dieser Führung darin, effektive Kommunikationsprozesse zu gestalten, um gemeinsam zu fundierten Entscheidungen zu gelangen[71]

Führung, wie sie aus der Vergangenheit bekannt ist, ist nicht geeignet, um die Krise des allgegenwärtigen Wandels zu meistern. Denn die Welt ist zu komplex, als dass sie mit

immer gleichen Rezepten noch beherrscht werden könnte.[72] Es braucht eine neue Führungskultur, welche den Menschen als Mittelpunkt der Digitalisierung anerkennt und den vielfältigen neuen Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht wird. [73]

4.4 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte einer modernen Arbeitswelt

Die Zukunft der Führung ist agil und komplex und stellt somit viele neue Anforderungen an Führungskräfte. Anhand von den Ausführungen und Erkenntnissen der vorliegenden Ausarbeitung werden im Folgenden Handlungsempfehlungen für Führungskräfte der Zukunft aufgeführt.

Um die Komplexität der heutigen Welt besser zu verstehen, muss eine Führungskraft die Fähigkeit zum systemischen Denken entwickeln. Dabei geht es darum, den eigenen Blickwinkel zu erweitern, verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen und offen für unterschiedliche Lösungsansätze zu bleiben. Statt einem einzigen „besten Weg“ zu folgen, erlaubt systemisches Denken, die Dynamik, Unsicherheit und Vielschichtigkeit moderner

[70] Vgl. *Crevani S., et. al*., Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction, in: International Journal of Leadership Studies, Iss. 1,Vol. 3, 2007, S. 43f.
[71] Vgl. *Zimmermann, W.,* Umbruch in der Chefetage, 2016, S. 157f.
[72] Vgl *Petry, T*., Digital Leadership, 2019, S. 198.
[73] Vgl. *Buchenau, P*., Chefsache Zukunft, 2019, S. 77.

Systeme differenziert wahrzunehmen und darauf flexibel zu reagieren. Diese Herangehensweise bietet eine passende Antwort auf die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt, da komplexe Systeme nicht einfach von außen gesteuert werden können. Durch systemisches Denken kann eine Führungskraft Situationen ganzheitlich erfassen, analysieren und mit ihnen umgehen. Im Gegensatz zum traditionellen linearen Denken, das strikt einer formalen Logik folgt und Widersprüche vermeidet, ermöglicht die systemische Denkweise einen konstruktiven Umgang mit Ambivalenzen und ist besonders hilfreich bei Veränderungsprozessen sowie im Umgang mit Widerständen.[74]

Weiterhin sollte die Führungskraft eine konstruktive Fehlerkultur fördern, indem sie offen zugibt, nicht alles zu wissen und ihre eigene Fehlbarkeit zeigt, zum Beispiel durch das Erzählen von eigenen Fehl- und Rückschlägen. Sie soll in regelmäßigen Teammeetings einen festen Agendapunkt für den Austausch von „Lessons Learned" einführen, um eine Plattform zu schaffen, auf der das Team aus Fehlern lernen kann. Dadurch demonstriert die Führungskraft einen offenen und reflektierten Umgang mit Fehlern und reduziert die Angst der Mitarbeitenden, selbst Fehler zu machen. Dabei ist jedoch wichtig, dass die Führungskraft klare Leitlinien kommuniziert, wann Fehler im Sinne von Lernprozessen akzeptabel sind und wann besondere Sorgfalt erforderlich ist. Dies sorgt für ein Umfeld, in dem Mitarbeitende ermutigt werden, Neues auszuprobieren und eigene Ideen einzubringen, was zu einer höheren Eigeninitiative und Innovationsbereitschaft führt.

Eine Führungskraft sollte Innovationen fördern, indem sie die Mitarbeitenden dazu ermutigt, bestehende Abläufe kritisch zu hinterfragen und neue Denkweisen zu entwickeln. Sie sollte dabei selbst als Vorbild agieren, indem sie Routinen aufbricht und Experimentierfreude zeigt. Gleichzeitig ist es wichtig, den Mitarbeitenden Zeit und Raum für den Austausch in verschiedenen Teamkonstellationen zu bieten, da solche Gespräche oftmals neue Perspektiven und frische Ideen hervorbringen. Darüber hinaus können Führungskräfte Innovationen anregen, indem sie aktiv dazu auffordern, kreative Lösungsansätze zu entwickeln. Ein praktischer Ansatz ist es, stets mehrere alternative Lösungsvorschläge von den Teammitgliedern einzufordern, wodurch diese dazu motiviert werden, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Die Führungskraft sollte dabei als unterstützender Sparringspartner agieren und die Vorschläge der Mitarbeitenden ernsthaft prüfen sowie konstruktives Feedback geben, um den Innovationsprozess aktiv zu begleiten und zu fördern.

[74] Vgl. *Hohl, D.*, Leadership neu gedacht, 2021, S. 16f.

Da Spezialwissen zunehmend an Bedeutung gewinnt, verfügen Führungskräfte nicht immer über das erforderliche Fachwissen und müssen daher Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse an ihre Mitarbeitenden delegieren. Dies erfordert Vertrauen und die Bereitschaft, Kontrolle abzugeben. Führungskräfte sollten sich dabei bewusst zurückhalten und gleichzeitig proaktiv die selbstständige Entscheidungsfindung der Mitarbeitenden einfordern. Oft nutzen Mitarbeitende ihren Handlungsspielraum nicht aus, wenn die Führungskraft den Eindruck vermittelt, stets alles besser zu wissen oder nicht loslassen zu können. Diese Wahrnehmung entsteht etwa, wenn Mitarbeitende regelmäßig korrigiert oder ihnen Fehler lange nachgetragen werden, was Angst vor Fehlern auslöst und sie in einen Zustand von Passivität drängt. Mehr Autonomie erfordert zudem Disziplin und Selbstorganisation, was für manche Mitarbeitende zunächst eine Herausforderung darstellt. Führungskräfte sollten deshalb ihren Mitarbeitenden auf dem Weg zu mehr Eigenverantwortung unterstützend zur Seite stehen, ihnen helfen, ihre individuellen Arbeitsweisen zu entdecken, und sie gezielt fördern, um die neuen Freiräume optimal nutzen zu können.

Führungskräfte sollten aktiv dazu beitragen, eine „Wir gegen die anderen"-Mentalität zu vermeiden, indem sie selbst als Vorbild für gelungene Zusammenarbeit auftreten. Dies erreichen sie, indem sie sich selbst für kooperative Tätigkeiten zur Verfügung stellen und verdeutlichen, dass gemeinsames Handeln entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. Zudem sollten sie die Bedeutung schnittstellenübergreifender Zusammenarbeit und eines offenen Wissensaustausches betonen, um den Anforderungen moderner Arbeitsumfelder gerecht zu werden. Führungskräfte können die abteilungsübergreifende Kooperation fördern, indem sie gemeinsame Projekte initiieren, in denen gemischte Teams zusammenarbeiten und gemeinsam Ideen entwickeln. Dabei müssen sie jedoch das erhöhte Konfliktpotenzial berücksichtigen, das durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit und eigenverantwortliches Handeln entstehen kann. Um Spannungen vorzubeugen, ist es wichtig, den offenen Austausch von Informationen und Transparenz in Entscheidungsprozessen aktiv vorzuleben. Gleichzeitig sollten Führungskräfte darauf achten, dass Mitarbeitende ihre Autonomie rücksichtsvoll ausüben und die Freiheiten anderer respektieren. Dies betrifft beispielsweise die Abstimmung bei Meetings, die Nutzung von Kommunikationstools und die Planung gemeinsamer Aktivitäten. Nur so kann eine effektive und harmonische Zusammenarbeit gewährleistet werden.[75]

[75] Vgl. *Nink, M.*, Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis, 2020, S. 41ff.

Persönlichkeit und Selbstkompetenz sind zentrale Voraussetzungen für eine menschliche Führung. Führungskräfte der Zukunft müssen sich intensiv mit ihrem eigenen Wesen als Mensch und Führungsperson auseinandersetzen, um ein tiefes Verständnis für sich selbst zu entwickeln. Nur wer sich selbst gut kennt, kann auch andere besser verstehen. Selbstreflexion bildet daher das Fundament für eine erfolgreiche und menschliche Führung. Eine authentische und integre Persönlichkeit ist ebenfalls entscheidend. Das bedeutet, als Führungskraft offen und ehrlich zu sein und sowohl die eigenen Stärken als auch Schwächen anzuerkennen. Wer ehrlich mit den eigenen Unzulänglichkeiten umgeht, ist auch fähig, die Fehler anderer zu akzeptieren. Eine hohe Reflexionsfähigkeit und ausgeprägte Selbstkompetenz schaffen zudem die Grundlage für eine Kultur des Vertrauens und der Zusammenarbeit, die sich positiv auf das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeitenden auswirkt.

Zukünftige Führungskräfte müssen sich von einem mechanistischen Menschenbild lösen, das Mitarbeitende als funktionierende Organismen oder biochemische Maschinen betrachtet, die überwacht, kontrolliert und optimiert werden müssen. Stattdessen sollte Führung auf einem holistischen Menschenbild basieren, das den Menschen als individuelles und einzigartiges Subjekt mit Gefühlen, Bedürfnissen und dem Wunsch nach persönlicher Entwicklung sieht. Der Schwerpunkt menschlicher Führung liegt daher auf der Förderung der kreativen Potenziale und der Würde der Mitarbeitenden. Ein positives Menschenbild besitzt dabei große Kraft: Es fördert eine Haltung der Akzeptanz und Gleichwertigkeit. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitenden grundsätzlich gute Absichten zuschreiben, entsteht ein Vertrauensvorschuss, der die Basis für konstruktive und wertschätzende Beziehungen bildet. Eine Führungskraft, die sich an diesem optimistischen Menschenbild orientiert, kann ihre Mitarbeitenden dazu motivieren, ihr volles Potenzial mit Freude zu entfalten. Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte ihr eigenes Menschenbild regelmäßig reflektieren und ihre Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitenden kritisch hinterfragen.[76]

Führung in der modernen Arbeitswelt erfordert ein gemeinsames Engagement, bei dem Führungskräfte die Last nicht alleine tragen müssen, sondern vielmehr als Impulsgeber agieren. Anstatt alle Lösungen selbst bereit zu haben, sollten sie die Richtung vorgeben und ihr Team aktiv einbeziehen. Eine zukunftsorientierte Führungskraft tritt gegen bürokratische Hürden und starre hierarchische Strukturen an und schafft stattdessen Raum für Kreativität und Eigeninitiative. Sie ermöglicht Neues, fördert die Potenziale ihres Teams, indem sie Vertrauen aufbaut und wächst gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden. Dabei gestaltet sie die digitale

[76] Vgl. *Hohl, D.*, Leadership neu gedacht, 2021, S. 16f.

Transformation aktiv mit und richtet das Unternehmen zukunftsorientiert aus. Es geht darum, Hindernisse zu beseitigen, Herausforderungen anzunehmen und sich persönlich weiterzuentwickeln.[77] Führungskräfte der Zukunft müssen sich auf den Wandel einlassen, ihren Fokus verändern und ihn auf die Zukunft, die digitale Welt und auf das Potenzial ausrichten. Das bedeutet auch, sich von alten Denkmustern zu verabschieden.[78]

5 Fazit

Die digitale Transformation verändert die Unternehmenswelt grundlegend, indem sie die Wertschöpfungsketten, Prozesse und Kundenbeziehungen neu gestaltet. Weiterhin ermöglicht sie effizientere Arbeitsabläufe, optimierte Dienstleistungen und neue Geschäftschancen. Gleichzeitig erfordert sie jedoch ein Umdenken in Bezug auf Management, Strategie und Organisationsstrukturen. Unternehmen müssen sich an den Wandel anpassen, da etablierte Wettbewerbsvorteile an Bedeutung verlieren. Digitale Disruption führt dazu, dass traditionelle Geschäftsmodelle durch neue, innovative Ansätze verdrängt werden. Viele Unternehmen reagieren darauf nur mit punktuellen Optimierungen, was langfristig nicht ausreicht. Stattdessen ist eine ganzheitliche digitale Transformation notwendig, um in der schnelllebigen und globalisierten Wirtschaft erfolgreich bestehen zu können.[79]

Die moderne Arbeitswelt wird durch Megatrends wie demografischen Wandel, Fachkräftemangel, Künstliche Intelligenz, „New Work“ und die VUKA-Welt geprägt. Der demografische Wandel führt zu einem Rückgang des Arbeitskräfteangebots, was den Fachkräftemangel weiter verschärft. Gleichzeitig verändert die Künstliche Intelligenz bestehende Berufsbilder und schafft neue Anforderungen an Qualifikationen. Der „New Work“-Ansatz betont Flexibilität, Sinnhaftigkeit und eine ausgewogene Work-Life-Balance, was besonders für jüngere Generationen wichtig ist. Unternehmen müssen sich daher an veränderte Erwartungen anpassen und eine offene, innovative Kultur etablieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu gehört die Schaffung einer offenen und flexiblen Unternehmenskultur, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht wird.[80]

„Arbeit 4.0“ beschreibt die weitreichenden Veränderungen der Arbeitswelt durch die Digitalisierung. Diese Transformation ist keine vorübergehende Erscheinung, sondern stellt eine fundamentale Umgestaltung dar, die neue Arbeitsmethoden, Geschäftsmodelle und

[77] Vgl. *Puckett, S., Neubauer, R. M*., Agiles Führen, 2018, S. 310.
[78] Vgl. *Buchenau, P.,* Chefsache Zukunft, 2019, S. 97
[79] Vgl. *Petry, T*., Digital Leadership, 2019, S. 32f.
[80] Vgl. *Knappertsbusch, I.,* Die Zukunft der Arbeit, 2023, S. 39-45.

Organisationsstrukturen mit sich bringt. Zentrale Merkmale von „Arbeit 4.0“ sind Flexibilisierung, zunehmende Mobilität und Vernetzung der Arbeit. Traditionelle hierarchische Strukturen müssen durch agile, flexible und vernetzte Modelle ersetzt werden. Gleichzeitig verändert sich die Art der Arbeit durch den verstärkten Einsatz von Künstlicher Intelligenz, Robotik und automatisierten Prozessen, was auch die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine zunehmend in den Fokus rückt. Die Digitalisierung ermöglicht ortsunabhängiges Arbeiten und bewirkt eine zunehmende Akademisierung der Arbeitsanforderungen, was lebenslanges Lernen und eine flexible Anpassung der Mitarbeitenden erforderlich macht. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, ihre Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen zu transformieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.[81]

Digitalisierung, Globalisierung und die VUKA-Umwelt bewirken tiefgreifende Veränderungen in der Führungskultur von Unternehmen. Traditionelle hierarchische Führungsstile und starre Managementansätze stoßen in dieser dynamischen Arbeitswelt an ihre Grenzen. Stattdessen gewinnen neue Führungsansätze wie digitale, geteilte und postheroische Führung an Bedeutung, welche auf Agilität, Flexibilität und eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeitenden setzen. Der Fokus verschiebt sich von Kontrolle hin zu Coaching, Vernetzung und der Schaffung einer offenen, partizipativen Unternehmenskultur. Die zunehmende Bedeutung von Selbstorganisation und Eigenverantwortung macht es erforderlich, Führung als kollaborativen Prozess zu verstehen, der auf Vertrauen und Mitbestimmung basiert. Führungskräfte müssen sich von alten Denkmustern lösen, sich kontinuierlich weiterentwickeln und die Veränderung als eine multidimensionale Aufgabe begreifen, die flexibles Denken und Handeln erfordert. So wandelt sich die Rolle der Führungskraft mehr zum Unterstützer und Förderer, der das Potenzial seiner Mitarbeitenden erschließt und gemeinsam mit dem Team die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 meistert.[82]

Seit den 1980er Jahren prägen charismatische und transformationale Führungsansätze die Führungsforschung. Diese Ansätze stellen die heroische Führungskraft als Schlüsselfigur in den Vordergrund, die durch Charisma, Visionen und emotionale Wirkung in unsicheren Zeiten Stabilität und Motivation bietet. Der Fokus auf eine einzelne Person birgt jedoch Risiken wie eine übermäßige Machtkonzentration, Abhängigkeit und Vernachlässigung des Potenzials der Mitarbeitenden. Ein weiteres Problem heroischer Führung ist der Zusammenhang mit Narzissmus, der oft in hohen Führungspositionen auftritt. Narzisstische Führungskräfte streben

[81] Vgl. *Kaiser, S., Kozica, A.,* Digitale Arbeitswelt, 2021, S. 3ff.
[82] Vgl. *Creusen, U.,* et. al., Digital Leadership, 2017, S. 101-109.

nach Macht und Anerkennung, sind charismatisch, aber auch egozentrisch, was die Organisation destabilisieren und langfristig schädigen kann.[83]

Die digitalisierte Arbeitswelt mit flacheren Hierarchien und verteilten Teams führt zu einem Wandel hin zu postheroischen Führungsansätzen wie Empowering Leadership, Shared Leadership und Self-Leadership. Diese Führungsstile fördern Selbstbestimmung, Autonomie und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Empowering Leadership teilt die Macht mit den Geführten, während Shared Leadership die Führungsverantwortung auf das gesamte Team verteilt. Self-Leadership betont die Selbstführungskompetenz sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden. Postheroische Führung legt den Fokus auf Zusammenarbeit, Wissensaustausch und kollektive Problemlösungsfähigkeiten. Im Gegensatz zu heroischen Modellen, die von einer dominanten Führungsperson ausgehen, setzen postheroische Ansätze auf flache Hierarchien und die Verteilung von Verantwortung. Diese Art der Führung ist besonders in komplexen, dynamischen Umgebungen relevant, in denen Flexibilität und kontinuierliche Anpassung entscheidend sind.[84]

Die moderne Arbeitswelt wird durch die VUKA-Umwelt geprägt, was neue Herausforderungen für Führungskräfte bedeutet. Digitalisierung, demografischer Wandel, Fachkräftemangel und Wertewandel erfordern eine Anpassung von Organisationsstrukturen und Führungsansätzen. Der demografische Wandel führt zu einem Mangel an Fachkräften und einer alternden, vielfältigen Belegschaft. Jüngere Generationen wie die Generation Y und Z legen mehr Wert auf Flexibilität, Sinnhaftigkeit und Mitbestimmung, was eine Anpassung der Führungskultur erfordert. Führungskräfte müssen als Veränderungsbegleiter agieren, digitale Transformationen vorantreiben und den Teamzusammenhalt auch in virtuellen Strukturen stärken. Die Corona-Pandemie hat diese Anforderungen noch verstärkt, indem sie die Bedeutung von digitaler Führung und Change Management weiter hervorgehoben hat. Flexibilität und Agilität, kombiniert mit einer guten Vernetzung und der Förderung von Vielfalt, sind zentrale Elemente für die Zukunft. Führungskräfte müssen ihre Rolle neu definieren und als Coach und Mentor agieren, um die Selbstverantwortung und Motivation der Mitarbeitenden zu fördern.[85]

Die VUKA-Welt stellt vielfältige Kompetenzanforderungen an Führungskräfte, die in einem Umfeld voller Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität agieren müssen. Dabei wird agiles Führungsverhalten notwendig, welches auf Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und

[83] Vgl. *Furtner, M., Baldegger, U.*, Self-Leadership und Führung, 2016, S. 2-212.
[84] Vgl. *Baecker, D.*, Postheroische Führung, 2015, S. 1-4.
[85] Vgl. *Franken, S.*, Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, 2022, S. 3-25.

ein pragmatisches Vorgehen setzt. Das VOPA+-Modell beschreibt zentrale Kompetenzen einer adäquaten Führung in einer digitalen Arbeitswelt: Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen. Ein digital ausgerichtetes Mindset, Transparenz und Kommunikationsfähigkeit sind essenzielle Kompetenzen einer erfolgreichen Führungskraft. Weiterhin ist die Fähigkeit zur Selbstführung und Selbstreflexion von großer Bedeutung, um ein Vorbild zu sein und Mitarbeitende zu motivieren. Ferner rücken Menschlichkeit und emotionale Intelligenz in den Mittelpunkt moderner Führung. Empathie, Fingerspitzengefühl und ein Verständnis für die Mitarbeitenden sind ebenfalls entscheidend, um in einem komplexen und sich wandelnden Arbeitsumfeld erfolgreich zu agieren. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeitenden emotional unterstützen und motivieren, um Engagement und Wohlbefinden zu fördern.[86]

Die moderne Arbeitswelt stellt Unternehmen sowie Führungskräfte vor immense Herausforderungen. Traditionelle, hierarchische Führungsansätze stoßen in dieser dynamischen Umgebung an ihre Grenzen. Die Notwendigkeit eines neuen Führungsverständnisses wird immer deutlicher: Das postheroische Führungsmodell bietet eine zeitgemäße Lösung, um den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden. Im Gegensatz zur klassischen heroischen Führung, bei der eine charismatische Einzelperson die gesamte Verantwortung trägt, setzt die postheroische Führung auf geteilte Verantwortung und die Aktivierung des kollektiven Wissens und der Fähigkeiten aller Mitarbeitenden. Sie zielt darauf ab, starre Hierarchien durch flexible, agile Strukturen zu ersetzen und fördert eine Arbeitsweise, in der Führung nicht allein von oben nach unten erfolgt, sondern auf Augenhöhe und in einem kooperativen Miteinander. Durch Empowering Leadership und Shared Leadership werden Mitarbeitende dazu ermächtigt, eigenverantwortlich zu handeln und aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen. Dies führt nicht nur zu einer höheren Leistungsfähigkeit, sondern auch zu einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit, da sie sich als integraler Bestandteil der Organisation wahrnehmen.

Im postheroischen Führungsverständnis übernimmt die Führungskraft weniger die Rolle des klassischen Entscheidungsträgers und mehr die eines Coaches und Mentors. Ihre Aufgabe besteht darin, ein Umfeld zu schaffen, das Vertrauen, Offenheit und Partizipation fördert. Durch die gezielte Förderung von Selbstführung, die Unterstützung bei der persönlichen Weiterentwicklung und das Teilen von Macht wird die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gestärkt. Dadurch können sie nicht nur flexibel auf Veränderungen reagieren, sondern auch aktiv zur strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen. Dieses partizipative

[86] Vgl. *Keuper, F. et al*., Disruption und Transformation Management, 2018, S. 47f.

und kooperative Führungsmodell ist besonders in der VUKA-Welt erfolgreich, da es die Komplexität auf mehrere Schultern verteilt und die Innovationsfähigkeit steigert.

In einem Umfeld, das sich ständig wandelt, können Herausforderungen nicht mehr von Einzelpersonen allein gelöst werden. Vielmehr müssen unterschiedliche Perspektiven und das kollektive Wissen genutzt werden, um nachhaltige und anpassungsfähige Lösungen zu entwickeln. Dies führt zu einer deutlich höheren Agilität und Resilienz der Organisation. Vertrauen bildet die Basis der postheroischen Führung: Führungskräfte schaffen gezielt Freiräume, in denen Mitarbeitende mutig Neues ausprobieren können. Diese Form der indirekten Steuerung stärkt die intrinsische Motivation und die Loyalität der Mitarbeitenden, da sie sich ernst genommen und wertgeschätzt fühlen. Gleichzeitig behält die Führungskraft den Überblick und unterstützt das Team bei der Beseitigung von Hindernissen. Dadurch wird nicht nur das Engagement gefördert, sondern auch die Führungskraft selbst als starke und vertrauenswürdige Persönlichkeit wahrgenommen.

Postheroische Führung zeigt somit einen klaren Weg auf, wie Organisationen die Herausforderungen der Digitalisierung, des demografischen Wandels und der Globalisierung bewältigen können. Sie stellt den Menschen in den Mittelpunkt und nutzt dessen Kreativität und Wissen als zentrale Ressource. Indem Führungskräfte sich als Förderer und Ermöglicher verstehen, kann das volle Potenzial der Mitarbeitenden entfaltet werden. So gelingt es, in einer immer komplexer werdenden Welt nicht nur zu bestehen, sondern die Zukunft aktiv und nachhaltig zu gestalten.[87]

In einer modernen Arbeitswelt müssen Führungskräfte systemisches Denken entwickeln, um komplexe Situationen ganzheitlich zu erfassen und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Sie sollten eine konstruktive Fehlerkultur etablieren, indem sie ihre eigene Fehlbarkeit aufzeigen und Raum für den offenen Austausch schaffen, um Ängste abzubauen und Innovationsbereitschaft zu fördern. Führungskräfte sollten Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse delegieren, Mitarbeitende zu Eigeninitiative ermutigen und die Zusammenarbeit durch abteilungsübergreifende Projekte stärken. Dabei müssen sie klare Leitlinien setzen und eine Kultur der Transparenz und des respektvollen Umgangs fördern, um Konflikte zu vermeiden.

Eine erfolgreiche Führungskraft erkennt die Bedeutung von Persönlichkeit und Selbstreflexion, ist authentisch, akzeptiert ihre eigenen Schwächen und fördert so eine vertrauensvolle und

[87] Vgl. *Zimmermann, W.,* Umbruch in der Chefetage, 2016, S. 84-135.

kooperative Arbeitsumgebung. Das Menschenbild in der Führung muss sich von einem mechanistischen Ansatz zu einem holistischen Verständnis wandeln, bei dem Mitarbeitende als einzigartige Individuen mit persönlichen Potenzialen und Bedürfnissen betrachtet werden. Durch diese positive Haltung kann das Vertrauen und die Motivation der Mitarbeitenden gestärkt werden. Führungskräfte sollen als Impulsgeber agieren, die Kreativität und Eigenverantwortung ihres Teams fördern und bürokratische Hürden abbauen, um Raum für Innovationen zu schaffen. Dabei liegt ihr Fokus auf der Zukunft und der aktiven Mitgestaltung der digitalen Transformation. Erfolgreiche Führung basiert auf der Fähigkeit, alte Denkmuster zu hinterfragen, sich auf den Wandel einzulassen und das volle Potenzial der Mitarbeitenden zu entfalten.[88]

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die moderne Arbeitswelt tiefgreifende Veränderungen und neue Anforderungen an Führungskräfte mit sich bringt. Traditionelle, hierarchische Führungsmodelle sind in der dynamischen, digitalisierten Umgebung zunehmend obsolet. Stattdessen erfordert die komplexe VUKA-Welt ein postheroisches Führungsverständnis, das auf Agilität, Vertrauen und Kollaboration setzt. Führungskräfte müssen sich von der Vorstellung des alleinigen „Helden" verabschieden und stattdessen als Coach und Mentor agieren, der Mitarbeitenden Verantwortung überträgt, ihr Potenzial fördert und sie in Entscheidungsprozesse aktiv einbezieht. Das postheroische Führungsmodell stellt den Menschen in den Mittelpunkt und erkennt, dass langfristiger Erfolg nur durch die Einbeziehung und Aktivierung des kollektiven Wissens und der Kreativität aller Mitarbeitenden erreicht werden kann. Selbstführung, Shared Leadership und Empowering Leadership schaffen eine Unternehmenskultur, die auf Offenheit, Partizipation und Innovation beruht. Diese Ansätze verteilen die Verantwortung auf mehrere Schultern, was die Anpassungsfähigkeit, Agilität und Resilienz der Organisation stärkt. Das Fundament bildet ein positives Menschenbild, das Mitarbeitende als wertvolle Individuen mit eigenen Potenzialen und Bedürfnissen sieht.

In dieser neuen Führungswelt ist die Rolle der Führungskraft nicht mehr die des strikten Entscheidungsträgers, sondern die eines Wegbereiters, der die Entwicklung seines Teams unterstützt und einen Raum schafft, in dem Eigenverantwortung, Kreativität und Innovation gedeihen können. Damit wird Führung zu einem gemeinschaftlichen Prozess, der nicht nur die Organisation erfolgreicher macht, sondern auch die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden nachhaltig steigert. Eine solche Führungskultur schafft die Grundlage, um die

[88] Vgl. *Nink, M.*, Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis, 2020, S. 41ff.

Herausforderungen der digitalen Transformation, des demografischen Wandels und der globalen Vernetzung erfolgreich zu meistern. Nur durch dieses kooperative und zukunftsorientierte Führungsverständnis können Unternehmen die Potenziale der modernen Arbeitswelt voll ausschöpfen und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern.

Literaturverzeichnis

Albrecht, Arnd (Führung, 2017): Zukunftsgerecht führen: Plena-Leadership – die Synthese von Management, Neurowissenschaft und Psychologie, Wiesbaden: Springer Gabler, 2021

Baecker, Dirk (Führung, 2015): Postheroische Führung: Vom Rechnen mit Komplexität, Wiesbaden: Springer, 2015

Buchenau, Peter (Zukunft, 2019): Chefsache Zukunft: Was Führungskräfte von morgen brauchen, Wiesbaden: Springer, 2019

Creusen, Utho; Gall, Birte; Hackl, Oliver (Digital Leadership, 2017): Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels, Wiesbaden: Springer, 2017

Crevani, Lucia; Lindgren, Monica; Packendorff, Johann (Shared Leadership, 2007): Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction, in: *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 3, Iss. 1, 2007, S. 40-67.

Dahm, Markus; Thode, Stefan (Digitale Transformation, 2020): Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis: Mindset – Leadership – Akteure – Technologien, Wiesbaden: Springer Gabler, 2020

De Molina, Karl-Maria; Kaiser, Stephan; Widuckel, Werner (Arbeit 2030, 2018): Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030: Als lernende Organisation wettbewerbsfähig bleiben, Freiburg: Haufe, 2018

Eberhardt, Daniela (Führung, 2021): Generationen zusammen führen: Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten, 3. Aufl., Freiburg: Haufe, 2021

Ernst, Stefanie; Becke, Guido (Arbeit, 2019): Transformationen der Arbeitsgesellschaft: Prozess- und figurationstheoretische Beiträge, Wiesbaden: Springer VS, 2019

Furtner, Marco; Baldegger, Urs (Self-Leadership, 2018*):* Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2016

Franken, Swetlana (Führung, 2022): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken, Best-Practice-Beispiele, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2022

Freiling, Thomas; Conrads, Ralps; Müller-Osten, Anne; Porath, Jane (Arbeitswelten, 2020): Zukünftige Arbeitswelten: Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung, Wiesbaden: Springer, 2020

Gerdenitsch, Cornelia; Korunka, Christian (Digitale Transformation, 2019): Digitale Transformation der Arbeitswelt: Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukümftigen Arbeitswelten, Berlin: Springer, 2019

Gerhardt, Claudia (Führung, 2020): Zeitlose Elemente der Führung: Psychologisch sicher führen im Wandel, Wiesbaden: Springer, 2020

Groß, Michael (Digital Leader Gamebook): Digital Leader Gamebook: Erfolgreich führen im digitalen Zeitalter, Freiburg: Haufe, 2019

Haubrock, Alexander (Digitalisierung, 2020): Digitalisierung – das HR-Management der Zukunft, Stuttgart: Kohlhammer, 2020

Häusling, André (Agile Organisationen, 2020): Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere, 2. Aufl., Freiburg: Haufe, 2020

Hasenbein, Melanie (Digitale Arbeitswelt, 2020): Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt: Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder, Berlin: Springer, 2020

Hildebrandt, Alexandra; Landhäußer, Werner (CSR, 2021): CSR und Digitalisierung: Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, 2. Aufl., Berlin: Springer, 2021

Hohl, Dieter (Leadership, 2021): Leadership neu gedacht: 50 provokative Denkanstöße für die verantwortungsvolle Führung von morgen, Berlin: Springer, 2021

Johanning, Volker (Organisation, 2020): Organisation und Führung der IT: Die neue Rolle der IT und des CIOs in der digitalen Transformation, Wiesbaden: Springer, 2020

Kaiser, Stephan; Kozica, Arjan; Böhringer, Frank; Wissinger, Josef (Digitale Arbeitswelt, 2021): Digitale Arbeitswelt: Wie Unternehmen erfolgreich die digitale Transformation gestalten können, Wiesbaden: Springer Gabler, 2021

Keuper, Frank; Marc Schomann; Sikora, Linda Isabell; Rimon, Wassef (Disruption und Transformation Management: Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie, Wiesbaden: Springer, 2018

Lehky, Maren (Leadership 2.0, 2011): Leadership 2.0: Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burn-out & Co. managen, Frankfurt am Main: Campus, 2011

Lippold, Dirk (Personalführung, 2021): Personalführung im digitalen Wandel: von den klassischen Führungsansätzen zu den New-Work-Konzepten, Berlin: De Gruyter, 2021

Miebach, Bernhard (Human Resource Management, 2017): Handbuch Human Resource Management: Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation, Berlin: Springer, 2017

Müllner, Marcus; Müllner, Caroline (Führung, 2021): Emotional intellligent führen: Authentisch, motivierend, wirksam, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2021

Peters, Theo (Leadership, 2015): Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte mit vielen Beispielen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015

Petry, Thorsten (Digital Leadership, 2019): Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, 2. Aufl., Freiburg: Haufe, 2019

Puckett, Stefanie; Neubauer, Rainer M. (Agiles Führen, 2018): Agiles Führen: Führungskompetenzen für die agile Transformation, Göttingen: BusinessVillage, 2018

Rump, Jutta; Eilers, Silke (Arbeit, 2022): Arbeiten in der neuen Normalität: Sieben Triologien für die neue Arbeitswelt, Berlin: Springer Gabler, 2022

Sackmann, Sonja (Führung, 2019): Führung und ihre Herausforderungen: Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019

Schellinger, Jochen; Tokarski, Oliver; Kissling-Näf, Ingrid (Digitale Transformation, 2020): Digitale Transformation und Unternehmensführung: Trends und Perspektiven für die Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler, 2020

Schönfelder, Christoph (Arbeitswelt 4.0, 2018): Muße – Garant für unternehmerischen Erfolg: ihr Potenzial für Führung und die Arbeitswelt 4.0, Wiesbaden: Springer, 2018

Stulle, Klaus (Digitalisierung, 2020): Digitalisierung der Management-Diagnostik: Aktuelle Instrumente, Trends, Herausforderungen, Wiesbaden: Springer, 2020

Wisskirchen, Gerlind; Knappertsbusch, Inka (Arbeit, 2023): Die Zukunft der Arbeit: New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten, Wiesbaden: Springer Gabler, 2023

Werther, Simon; Bruckner, Laura (Arbeit 4.0, 2018): Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung, Berlin: Springer, 2018

Wolan, Michael (Digital Transformation, 2020): Next Generation Digital Transformation: 50 Prinzipien für erfolgreichen Unternehmenswandel im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz, Wiesbaden: Springer, 2020

Zbinden, Madeleine (Menschlichkeit, 2022): Menschlichkeit in der Führung: Mitarbeitende und Organisationen authentisch und erfolgreich führen, Berlin: Springer, 2022

Zimmermann, Wolfgang (Führung, 2016): Umbruch in der Chefetage: Vom Heldentum zur agilen Führung, Freiburg: Haufe, 2016

Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere an Eides statt durch meine Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und an alle Stellen, die ich wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen habe, als solche kenntlich gemacht habe, mich auch keiner anderen als der angegebenen Literatur oder sonstiger Hilfsmittel bedient habe. Des Weiteren hat die Arbeit in dieser oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen."

Ort, Datum

Essen, 07.10.2024

Eigenhändige Unterschrift