



**DIE KUNST
DES FÜHRENS**
in der Digitalen Revolution

DIE KUNST DES FÜHRENS IN DER DIGITALEN REVOLUTION

Herausgegeben von der StepStone GmbH und dem Kienbaum Institut @ ISM GmbH für Leadership & Transformation
Von Prof. Dr. Stefan Diestel, Dr. Sebastian Dettmers, Prof. Dr. Walter Jochmann, Dr. Anastasia Hermann,
Lukas M. Fastenroth und Patricia Pela
Juli 2018

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

ÜBER DIE STUDIE

In der vorliegenden Studie untersuchen die Managementberatung Kienbaum und die Online-Jobplattform StepStone den Veränderungsgrad von Führung im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt.

Für die Studie haben StepStone und Kienbaum im ersten Quartal 2018 eine Online-Befragung durchgeführt, an der rund 13.500 Fach- und Führungskräfte teilgenommen haben.



Liebe Personalentscheider,

Bei Diskussionen über die nicht mehr aufzuhaltende Digitalisierung gibt es zwei Thesen, die nahezu immer in den Raum gestellt werden. Die erste These lautet: Die Digitalisierung wird kommen. Die zweite: Die Digitalisierung wird vieles verändern. Beide Thesen haben eines gemeinsam: Sie sind falsch. Zum einen ist die Digitalisierung schon längst da. Zum anderen wird sie nicht vieles verändern – sie verändert fast alles. Willkommen in der digitalen Revolution!

Unternehmen aus nahezu allen Branchen und Märkten sind in ihren Geschäftsmodellen, Kommunikationskulturen sowie in ihrer Organisation unmittelbar von dieser digitalen Revolution betroffen. Das gilt insbesondere für Führungskräfte. Sie sind es, die steuern, Einfluss nehmen, Verantwortung für Geschäftsprozesse tragen, Mitarbeiter fördern und strategische Leitplanken definieren. Kurz gesagt: Führungskräfte leisten einen erheblichen Beitrag zum Erfolg oder Misserfolg der digitalen Transformation eines Unternehmens.

Da stellt sich die Frage nach dem optimalen Führungsstil: Welches Führungsverhalten übt einen positiven

Einfluss auf die Innovationsleistung eines Teams aus? Welche Art von Führung bevorzugen eigentlich die Führungskräfte selbst? Und welcher Führungsstil erhöht die Zufriedenheit und das Work Engagement der Mitarbeiter? Die vorliegende Studie der Online-Jobplattform StepStone und der Managementberatung Kienbaum untersucht, wie sich Führung im digitalen Zeitalter sowie in modernen Arbeitswelten entwickelt und wie Führungskräfte die zentralen Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich meistern können.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre!

Herzlichst
Dr. Sebastian Dettmers
Geschäftsführer StepStone

Prof. Dr. Stefan Diestel
Akademischer Leiter Kienbaum Institut

INHALT

0

**Steckbrief der Stichprobe
und Methodik**

Seite 6

1

EINLEITUNG

**Führung und Führungsstile
im digitalen Zeitalter**

Seite 8

2

FÜHRUNGSSTILE

**Wie wird in Deutschland
geführt und was bevorzugen
Fachkräfte?**

Seite 10

3

WIE MANAGER EIGENTLICH FÜHREN

**Selbstwahrnehmung versus
Fremdwahrnehmung**

Seite 12



4

Zusammenhänge von Führung und organisationalen Indikatoren

Seite 13

5

Direktive Führung als Verstärker

Seite 21

6

EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN Schlüsselfaktoren digitaler Führungskompetenz

Seite 23

7

LESSONS LEARNED Die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst

Seite 26

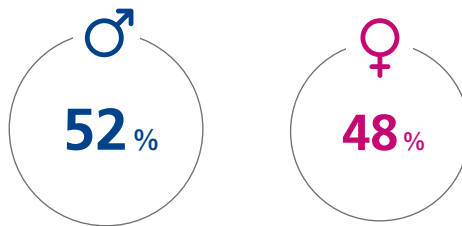




Steckbrief der Stichprobe und Methodik



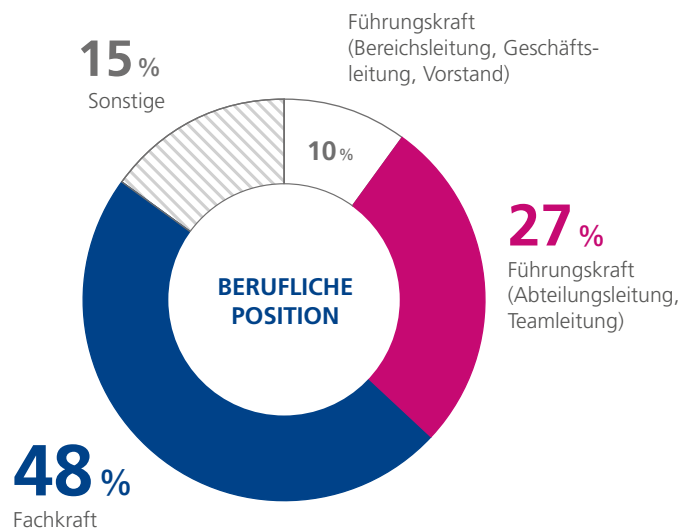
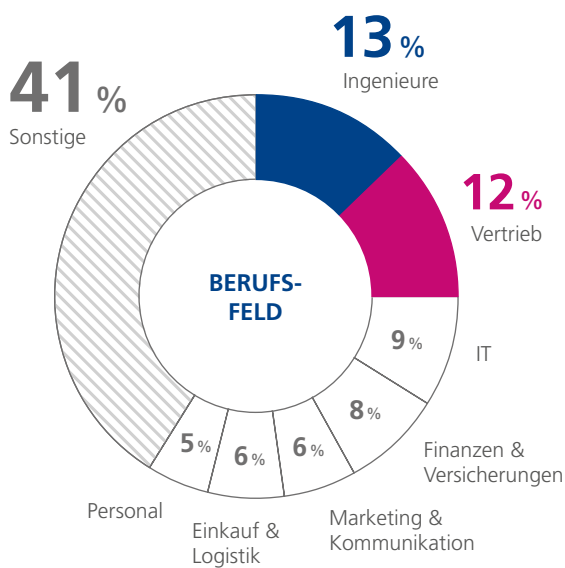
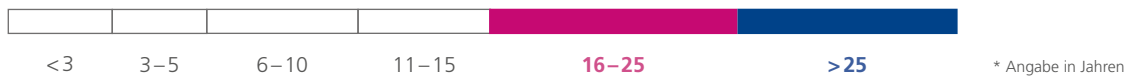
Teilnehmer der Studie



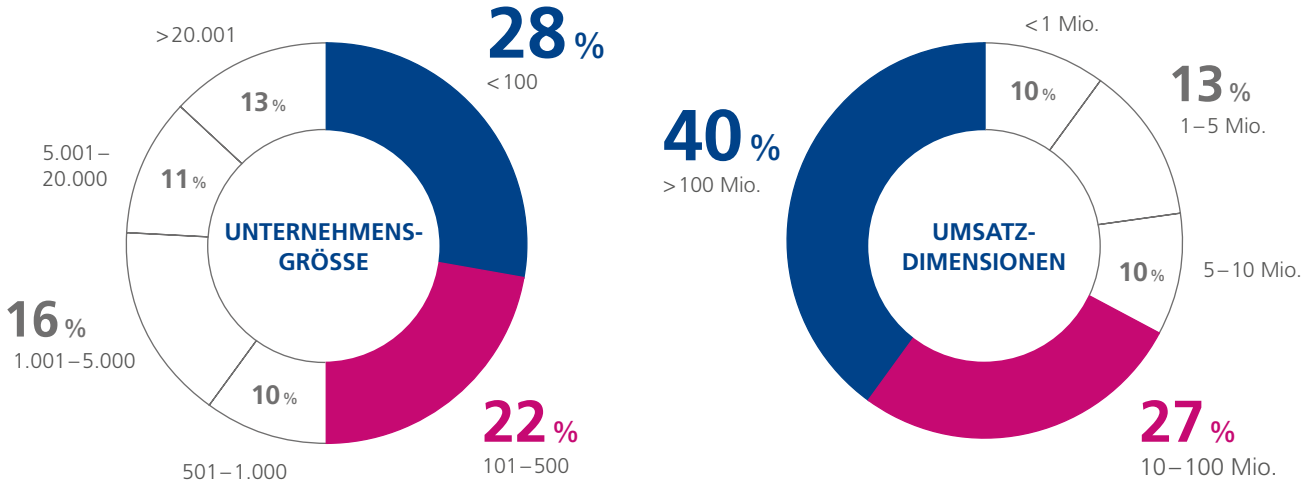
ALTER DER TEILNEHMER*



BERUFSERFAHRUNG DER TEILNEHMER*



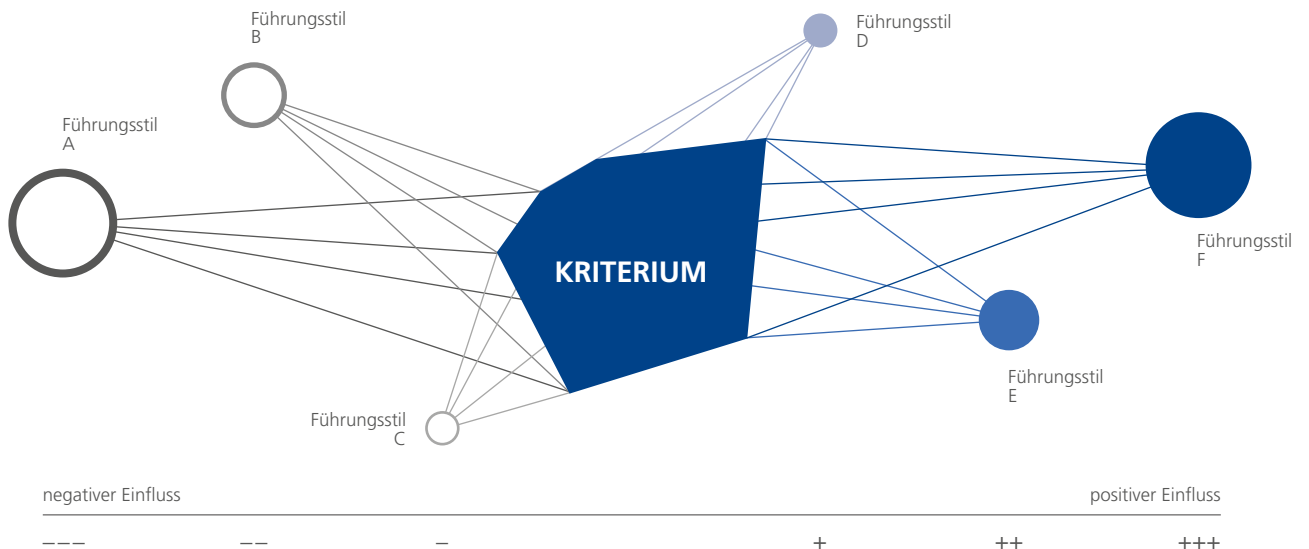
Unternehmensmerkmale



Methodik



Die **multiple Regression** ermöglicht es, den Einfluss mehrerer Variablen (Prädikatoren) auf eine einzelne andere Variable (Kriterium) zu bestimmen. In den Analysen dieser Studie bedeutet das z. B., dass berechnet wurde, inwiefern die gemessenen Führungsstile die Arbeitszufriedenheit vorhersagen können. Für jeden Führungsstil erhält man so einen Wert, der angibt, wie stark der Effekt der einzelnen Variable (des Führungsstils) ist.



1

EINLEITUNG

Führung und Führungsstile im digitalen Zeitalter

„Technology does not free us of the need for leadership,
it makes leadership even more important.“

– Kofi Annan, ehemaliger UN-Generalsekretär

Arbeitsstrukturen und -prozesse haben sich durch die Digitalisierung der Arbeitswelt disruptiv verändert. Neue Kommunikations- und Informationstechnologien haben die heutige Arbeitswelt zu einer Welt gemacht, die von rasanten Veränderungen, fundamentaler Unsicherheit und immer komplexer werdenden Themen geprägt ist. In diesen Zeiten sind Führungskräfte besonders gefragt, die mit diesen Veränderungen umgehen können.

Analog zu einer veränderten Arbeitswelt, charakterisiert durch Flexibilität, Entgrenzung und digitalen Medien, stellt sich auch bezogen auf die Führung die Frage, inwieweit sich Führung im digitalen Zeitalter verändert haben. Um diese Fragestellung zu untersuchen, haben das Kienbaum Institut @ ISM und StepStone eine gemeinsame Studie durchgeführt.

Die Forschung zu Führung und Führungsstilen postuliert, dass es nicht den einen Führungsstil gibt. Bereits

Avolio & Bass (1997) erkannten, dass es verschiedene Führungsstile gibt und integrierten diese in ein Modell: Das Full Range Leadership Model. Führungskräfte zeigen demnach immer multiple Verhaltensweisen, die sich verschiedenen Führungsstilen zuschreiben lassen. Die Ausprägung dieser Führungsstile variiert von Führungskraft zu Führungskraft. Im Laufe der Forschung wurde das Full Range Leadership Model durch weitere Führungsstile wie beispielsweise ethische oder strategische Führung erweitert. In der vorliegenden Studie wurden Führungsstile nach dem Erweiterten Full Range Leadership Model (s. nächste Seite) sowie deren Auswirkung auf verschiedene weitere organisationale Indikatoren analysiert. Die Führungsstile wurden mittels etablierter Fragenkonstrukte und Skalen erfasst. Alle Führungsstile wurden dabei anhand mehrerer Fragen (Items) operationalisiert. Die Items wurden dann von den Probanden auf einer Skala bewertet.

?

Welche Führungsstile werden von Geführten bevorzugt?

Wie wird das Führungsverhalten von a) den Führungskräften selbst und b) den Geführten eingeschätzt?

Wie wirken sich verschiedene Führungsstile auf organisationale Indikatoren (wie z. B. Arbeitszufriedenheit oder Work Engagement) aus?

Die Führungsstile

→ ETHISCHE FÜHRUNG

„Ich stelle die Interessen meiner Mitarbeiter über meine eigenen.“

Ethische Führungskräfte handeln wertorientiert und transparent. Für sie stehen ihre Mitarbeiter an höchster Stelle. Durch Vertrauen fördern sie aktiveren Selbstständigkeit. Emotionale Unterstützung der Mitarbeiter sowie soziale Verantwortung sind wichtige Anker ethischer Führung.

→ TRANSAKTIONALE FÜHRUNG

„Ich weise meine Mitarbeiter darauf hin, was sie erhalten werden, wenn sie meine Anforderungen erfüllen.“

Transaktionale Führung basiert auf einem Austauschverhältnis. Ziele sind an klare Erwartungen geknüpft. Je nach Erfüllung der Erwartung werden ihre Mitarbeiter belohnt oder bestraft. Verantwortung wird delegiert und die Mitarbeiter werden kontrolliert.

→ DIREKTIVE FÜHRUNG

„Ich erwarte, dass meinen Anweisungen Folge geleistet wird.“

Direktive Führungskräfte pflegen eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung. Sie sind leistungsorientiert und erwarten stets Disziplin. Aufgaben werden mit der klaren Erwartung, dass ihren Anweisungen Folge geleistet wird, an ihre Mitarbeiter delegiert.

→ TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

„Ich werde als Symbol für Erfolg und Leistung gesehen.“

Als Vorbild kommunizieren transformationale Führungskräfte klare, anspruchsvolle Ziele und bieten ihren Mitarbeitern Freiraum und Selbstbestimmung, um diese zu erreichen. Sie vermitteln eine inspirierende Vision und einen Sinn in der Arbeit, der die Mitarbeiter motiviert.

→ STRATEGISCHE FÜHRUNG

„Ich lege genaue Ziele fest, damit die Mission erreicht werden kann.“

Strategische Führungskräfte analysieren ihr Umfeld und leiten daraus konkrete (Teil-)Ziele ab. Sie versorgen ihre Mitarbeiter mit den für die Zielerreichung nötigen Ressourcen und versuchen, Hindernisse zu beseitigen. Durch konstruktives Feedback lernen ihre Mitarbeiter aus Fehlern.

→ LAISSEZ-FAIRE-FÜHRUNG

„Ich gebe meinen Mitarbeitern das Gefühl, dass ich mit allem einverstanden bin, egal was sie machen.“

Unter Laissez-faire-Führung (Non-Leadership) genießen Mitarbeiter erhebliche Freiräume. Die Führungskraft gibt keine Vorgaben und nickt alles ab. Sie versorgt die Mitarbeiter zwar mit dem nötigen Material, beteiligt sich aber nicht am Teamwork und gibt kein Feedback.

→ NEGATIVE FÜHRUNG

„Ich spreche vor anderen schlecht von meinen Mitarbeitern.“

Negative Führungskräfte fallen durch lautes und aggressives Verhalten auf. Kritik an den Mitarbeitern gehört zum Arbeitsalltag. Ihre Mitarbeiter werden ausgenutzt und zur Arbeit gezwungen. Ihre Unberechenbarkeit zeigt sich in Form von unüberlegten, impulsiven Handlungen.

2

FÜHRUNGSSTILE

Wie wird in Deutschland geführt und was bevorzugen Fachkräfte?



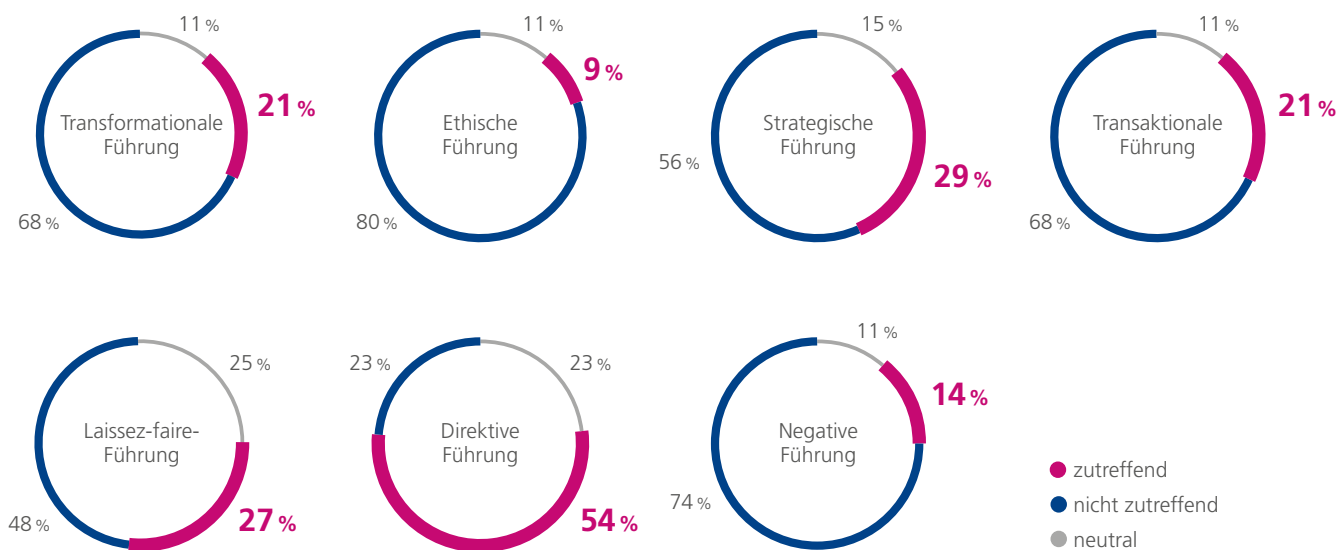
Die Mehrheit der Fachkräfte in Deutschland wird von einem Vorgesetzten direktiv geführt. Etwa ein Drittel der Fachkräfte bewertete den Führungsstil ihres Chefs als strategisch. Einer von sieben Befragten bescheinigte seinem Vorgesetzten einen negativen Führungsstil – ein recht hoher Anteil, wenn man bedenkt, dass dieser Führungsstil mit solchen Aussagen wie „Mein Vorgesetzter spricht vor anderen schlecht von mir“ oder „Mein Vorgesetzter hält sich nicht an Absprachen“ konnotiert ist.

bestimmung und Unterstützung, wie sie beispielsweise ein transformationaler oder ethischer Führungsstil bieten würde, scheinen bei den Führungskräften in Deutschland eine untergeordnete Rolle zu spielen. Wenn den Fachkräften Freiraum gewährt wird, scheint dieser eher zu viel als zu wenig zu sein (Laissez-faire).

In den Augen der Fachkräfte scheint weniger der Mensch bei Führungskräften im Vordergrund zu stehen als Leistung und Zielorientierung. Empathie, Selbst-

In der Praxis kann Führungskräften so nur empfohlen werden, mehr auf ihre Mitarbeiter zu achten und sich nicht nur auf das Erreichen von Zahlen und Zielen zu konzentrieren. Führungskräfte sollten sich Zeit für ihre Mitarbeiter nehmen und diese emotional unterstützen, um sie aktiv zu entwickeln.

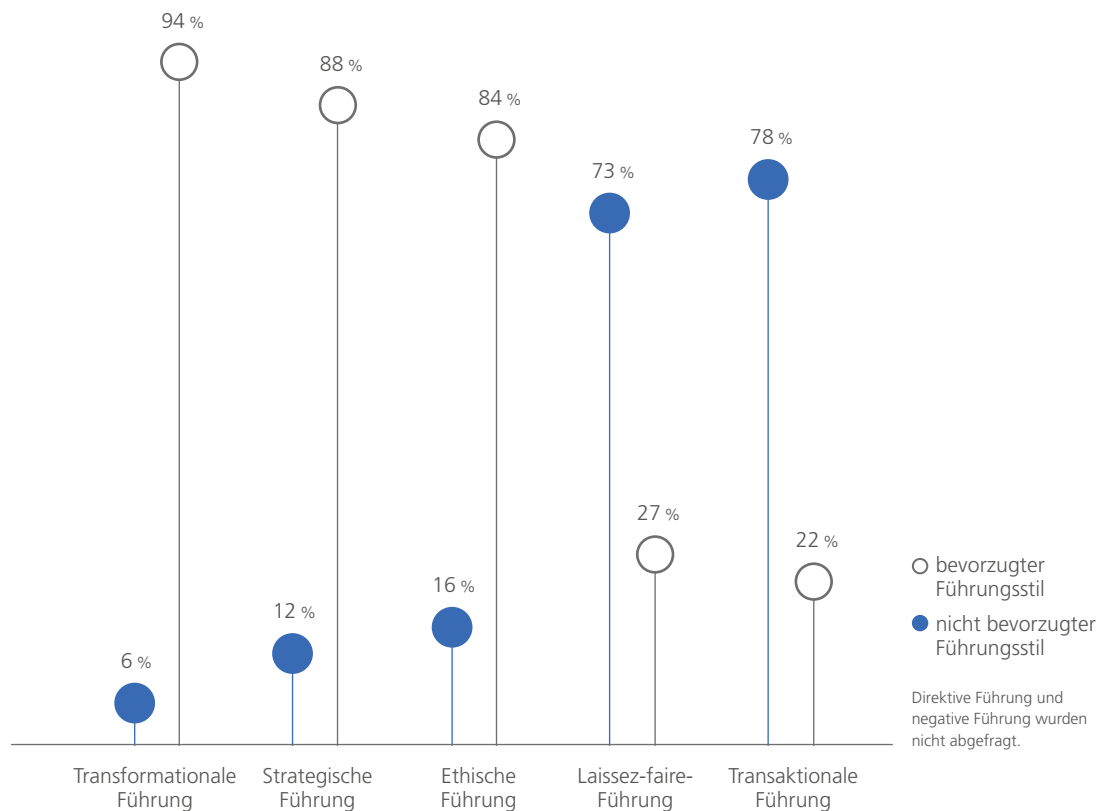
Welcher Führungsstil trifft aus Sicht der Fachkräfte auf Ihren Vorgesetzten zu?





Wie Fachkräfte geführt werden wollen

Die Mehrheit der Fachkräfte bevorzugt idealerweise transformationale, strategische und ethische Führung. Analog lehnt die Mehrheit der Fachkräfte transaktionale und Laissez-faire-Führung als idealen Führungsstil ab.



👍 Ja

Mitarbeiter **bevorzugen** eine Führungskraft, die ...
 ... charismatisch ist, als Vorbild fungiert, eine Vision vermittelt und motiviert (transformational).
 ... konkrete Ziele formuliert und konstruktive Rückmeldungen gibt (strategisch).
 ... wertorientiert und transparent handelt sowie Selbstständigkeit fördert (ethisch).

👎 Nein

Mitarbeiter **wollen keine** Führungskraft, die ...
 ... die Arbeitsleistung und die Mitarbeiter permanent kontrolliert und diese durch Belohnung/Bestrafung reguliert (transaktional).
 ... es vermeidet selber Entscheidungen zu treffen und mit allem einverstanden ist (Laissez-faire).

3

WIE MANAGER EIGENTLICH FÜHREN

Selbstwahrnehmung versus Fremdwahrnehmung

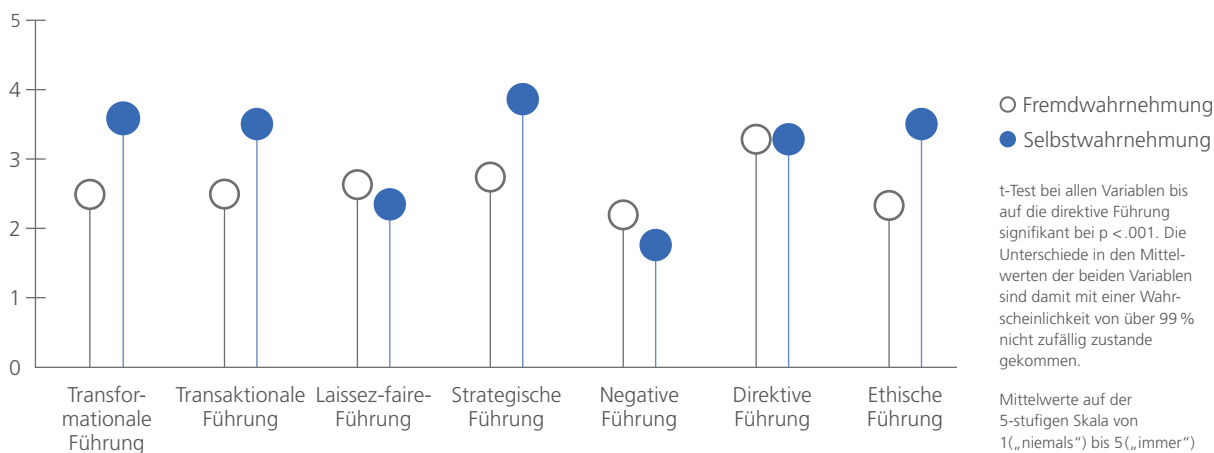


Bei der Einschätzung des eigenen Führungsstils verorten sich Führungskräfte in Deutschland deutlich häufiger in den als positiv wahrgenommenen Führungsstilen, als es deren Angestellte tun. Die Selbst- und Fremdwahrnehmung weicht für die Mehrheit der Führungsstile – mit Ausnahme der direktiven Führung – stark voneinander ab. Führungskräfte schätzten sich bei allen Fragen zu ihrem Füh-

rungsverhalten deutlich günstiger ein, als es Fachkräfte wahrnehmen. Auffallend ist, dass dieses Ergebnis besonders die Führungsstile (transformational, ethisch, strategisch) betrifft, die von Fachkräften mehrheitlich bevorzugt werden. Dagegen schätzen sich Führungskräfte bei negativer und Laissez-faire-Führung deutlich niedriger ein, als es von Fachkräften wahrgenommen wird.

?

Wie häufig nehmen Fachkräfte einen Führungsstil bei ihrem Vorgesetzten wahr im Vergleich zur Selbstwahrnehmung des Vorgesetzten?



IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

→ Die Inkongruenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung des Führungsverhaltens legen nahe, dass Führungskräfte auf Feedback (z. B. 360°-Feedback) von ihren Mitarbeitern angewiesen sind, um zu erfahren, wie ihr Führungsverhalten im Detail wahrgenommen wird.

Außerdem erhöht die Möglichkeit, solches Feedback zu geben, die durch Fachkräfte wahrgenommene Wertschätzung und stärkt die Zusammenarbeit innerhalb von Teams. Durch Feedbackergebnisse wird den Führungskräften die Möglichkeit zur Reflektion gegeben und somit auch eine Chance, ihr Führungsverhalten mit den eigenen und den Unternehmenszielen abzugleichen und anzupassen.

4

Zusammenhänge von Führung und organisationalen Indikatoren

Die Tatsache, dass das Verhalten der Führungskräfte einen starken Einfluss auf die Zufriedenheit, die Motivation und die anderen mitarbeiter- und organisationsbezogenen Indikatoren hat, steht außer Frage. Im folgenden Kapitel wird aufgezeigt, wie genau sich unterschiedliche Führungsstile

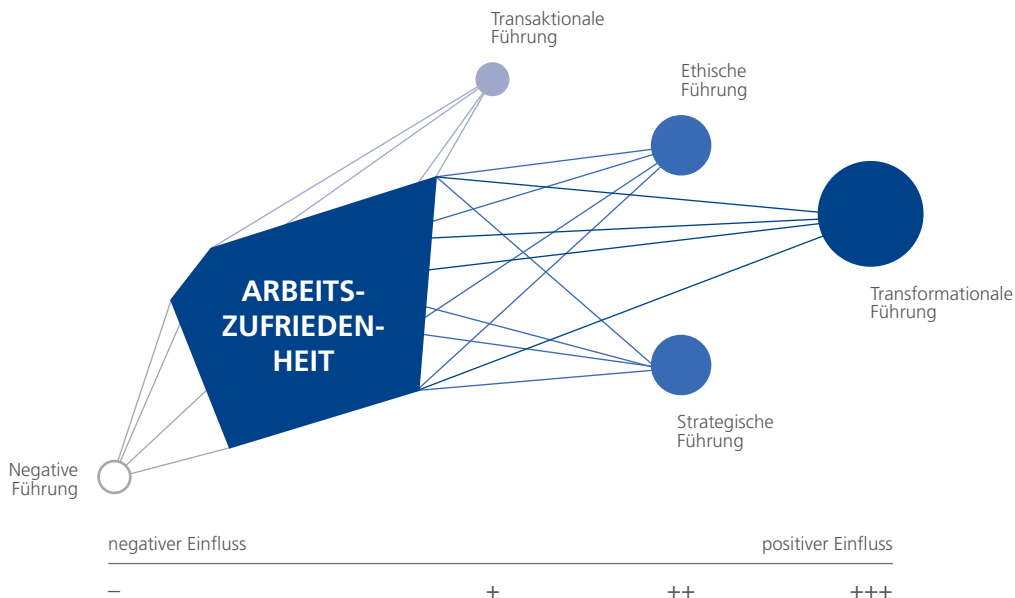
auf die Indikatoren wie Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsicht, Work Engagement, Identifikation mit dem Unternehmen (organisationales Commitment), emotionale Identifikation mit dem Unternehmen (affektives Commitment) und die Innovationsleistung im Team auswirken.

Arbeitszufriedenheit

Emotionale Reaktion auf die Arbeit | Meinung über die Arbeit | Bereitschaft, während der Arbeit ein bestimmtes Verhalten zu zeigen

Die Mehrheit der Führungsstile steht in Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Transformationale, ethische, strategische und transaktionale Führung zeigten einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit, wobei der Effekt bei der transformationalen am

stärksten und bei der transaktionalen am geringsten war. Negative Führung wirkt sich hingegen negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus. Laissez-faire und direktive Führung zeigten keine Effekte auf die Arbeitszufriedenheit.



IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

Die positiven Auswirkungen einzelner Führungsstile gehen vermutlich darauf zurück, dass transformationale Führungskräfte eine Sinnhaftigkeit in der Tätigkeit vermitteln, um ihre Mitarbeiter zu motivieren. Gleichzeitig fördern transformationale, ethische und strategische Führung die Selbstständigkeit und Selbstbestimmung der Mitarbeiter. Sie bieten diesen so individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, die offenbar in erhöhter Arbeitszufriedenheit resultieren. Belohnungen und Bestrafungen im Sinne eines transaktionalen Führungsstils scheinen diese Effekte noch positiv begleiten zu können. Permanente Kritik und aggressives Führungsverhalten hingegen scheinen die Arbeitszufriedenheit zu reduzieren. Der fehlende Effekt von Laissez-faire-Führung geht womöglich darauf zurück, dass zu viel Freiraum und die Abwesenheit regelmäßiger Feedbacks die Arbeitszufriedenheit weder erhöhen noch reduzieren können. Ähnliches gilt für klare Anweisungen und Disziplin unter direkter Führung.

→ **Um die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu garantieren, sollten Führungskräfte mehr auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen und diese unterstützen. Sie sollten versuchen, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit zu verdeutlichen, ihnen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten und diese auch fördern.**

Weiterhin sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern regelmäßig konstruktives Feedback zu ihrer Arbeitsleistung geben, damit diese sich stetig verbessern und aus Fehlern lernen können. Zusätzlich können Führungskräfte durch kleine Belohnungen (z. B. ein Bonussystem) die Arbeitszufriedenheit weiter steigern. Führungskräfte sollten es vermeiden, ihren Mitarbeitern durch impulsives Verhalten oder durch zu viel Kritik aufzufallen, da diese Verhaltensweisen im Gegensatz zu den oben genannten förderlichen Verhaltensweisen stehen. Die Mitarbeiter könnten die Arbeit so eher als Zwang, denn als sinnstiftende Tätigkeit sehen.



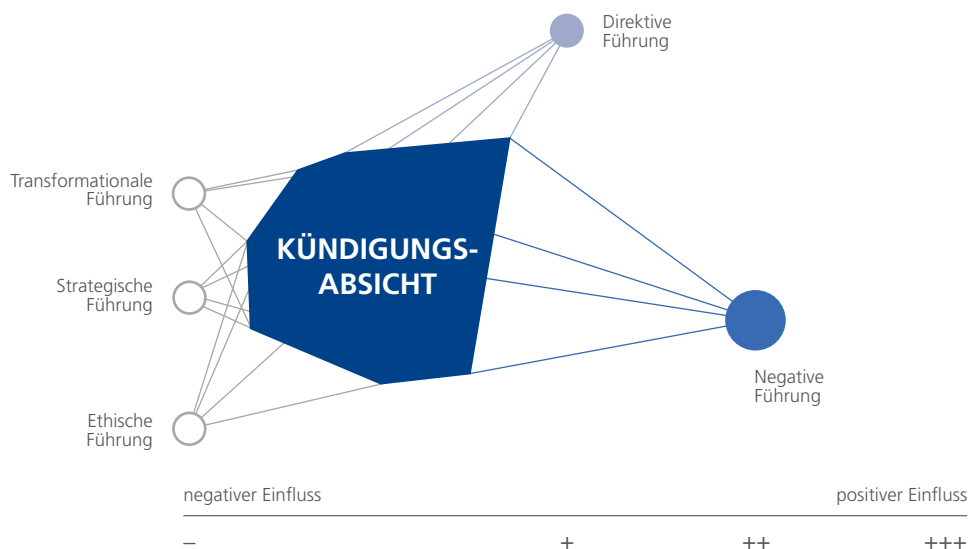
Kündigungsabsicht



Die Absicht der Mitarbeiter, die Organisation freiwillig zu verlassen bzw. zu wechseln

In Übereinstimmung mit den Zusammenhängen zwischen den Führungsstilen und der Arbeitszufriedenheit verringern die Führungsstile, die einen positiven Einfluss (ethische, strategische und transformationale Führung) auf die Arbeitszufriedenheit zeigten, die Kündigungsabsichten. Die Führungs-

stile, die einen negativen Einfluss (negative und direkte Führung) auf die Arbeitszufriedenheit zeigten, erhöhten die Kündigungsabsichten. Laissez-faire und transaktionale Führung zeigten keine Effekte auf die Kündigungsabsichten.



IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

→ **Die persönliche und professionelle Entwicklung ist vermutlich einer der Faktoren, der die Kündigungsabsichten der Mitarbeiter langfristig reduzieren kann. So sollten Führungskräfte, ähnlich wie bei der Arbeitszufriedenheit, auf ihre Mitarbeiter eingehen und diesen regelmäßig konstruktives Feedback geben.**

Auch sollten sie ihren Mitarbeitern emotionale Unterstützung bieten und Selbstbestimmung fördern, um sie so langfristig und emotional an die Organisation zu binden. Ähnlich wie bei der Arbeitszufriedenheit gilt auch für die Kündigungsabsichten: ein passiver Führungsstil kann diese

weder erhöhen noch reduzieren. Auch scheint es, dass die Kündigungsabsichten nicht durch Belohnungen oder Bestrafungen positiv oder negativ beeinflusst werden können.

Führungskräfte, die jedoch Disziplin und Leistungsdruck fördern oder ihre Mitarbeiter ausnutzen, laufen auch hier Gefahr, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit zu nehmen. In der Folge verlieren die Mitarbeiter das Interesse langfristig in der Organisation zu bleiben und die Wahrscheinlichkeit für mögliche Kündigungen steigt, was wiederum mit erheblichen Kosten für die Organisation verbunden sein kann.



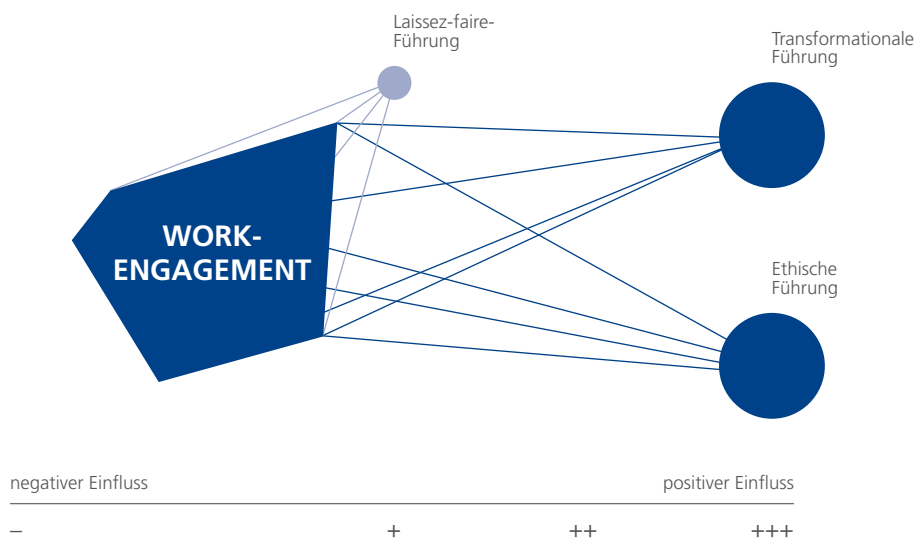
Work Engagement



Eigene Motivation der Mitarbeiter, ihre persönlichen Ressourcen (z. B. körperlicher Einsatz, Gefühle oder Gedanken) aktiv in die Arbeit einzubringen und damit gute Leistungen für das Unternehmen zu erzielen

Anders als bei den Zusammenhängen zwischen Führung und Arbeitszufriedenheit sowie Kündigungsabsichten, wirken sich nur ethische, transformationale und Laissez-faire-Führung positiv auf das Work-Engagement aus. Die Effekte waren alle positiv, wobei

die Effekte für transformationale und ethische Führung sehr stark waren. Laissez-faire-Führung zeigte nur einen schwachen positiven Effekt auf das Work-Engagement. Strategische, transaktionale, negative und direktive Führung zeigten keine Effekte.



IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

Die positiven Effekte auf das Work-Engagement sind vermutlich auf die Förderung von Selbstbestimmung und Selbstständigkeit als zentrale Bestandteile ethischer und transformationaler Führung zurückzuführen.

→ **Um das Work-Engagement zu fördern, ist Führungskräften deshalb zu empfehlen, ihren Mitarbeitern die nötige Freiheit zu geben sowie die Möglichkeit, den Weg zum Ziel selbst zu bestimmen. Gleichzeitig hat auch hier das Thema Sinnhaftigkeit und das Vorhandensein einer langfristigen Vision eine große Bedeutung.**

Darüber hinaus sollten die Mitarbeiter von ihren Führungskräften zu mehr Selbstständigkeit ermutigt werden. So können sie deutlich spüren, dass Führungskräfte es ihnen zutrauen, auch

schwierige Entscheidungen selbstbestimmt treffen zu können. Der schwache Zusammenhang zwischen Laissez-faire-Führung und Work-Engagement zeigt, dass Freiraum bei der Arbeit das Engagement erhöhen, dieser Effekt jedoch von zu viel Freiraum zunichte gemacht werden kann. Führungskräfte sollten deshalb den Spagat zwischen Freiraum sowie Selbstständigkeit für die Mitarbeiter und vorhandener Führung berücksichtigen. Das heißt konkret, eine Führungskraft sollte als solche jederzeit präsent sein, als Ansprechpartner zur Verfügung stehen und bei Bedarf unterstützen. Die fehlenden Effekte direkter, negativer, strategischer und transaktionaler Führung legen nahe, dass Führungskräfte das Work-Engagement nicht durch Belohnung und Bestrafung, Leistungs- und Zielorientierung oder sogar aggressives, ausnutzendes Führungsverhalten beeinflussen können.

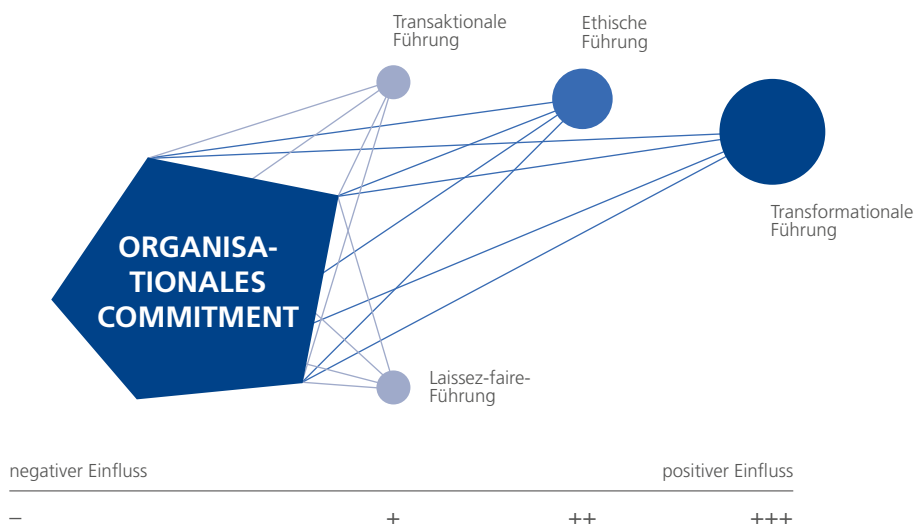


Identifikation mit dem Unternehmen Organisationales Commitment

i

Das Einverständnis und Verständnis der Mitarbeiter mit/für Normen und Werte(n) der Organisation und die Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen und in der Organisation zu verbleiben

Besonders transformationale Führung und ethische Führung beeinflussen das organisationales Commitment positiv. Transaktionale und Laissez-faire-Führung üben ebenfalls einen leicht positiven Einfluss auf das organisationales Commitment aus. Für strategische, direktive und negative Führung ergaben sich keine Effekte.



IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

→ **Das Gefühl der Zugehörigkeit zur Organisation lässt sich vermutlich einerseits auf die inspirierende Gegenwart einer visionären Führungskraft zurückführen und andererseits auf Freiraum, Vertrauen und emotionale Unterstützung.**

Die fehlenden Effekte strategischer, direkter und negativer Führung lassen sich dadurch erklären, dass eine reine Leistungs- und Zielorientierung oder negatives Führungsverhalten nicht an die Vermittlung und Internalisierung der organisationalen Normen und Werte gekoppelt sind. Daher sind diese Führungsstile nicht in der Lage, positiven oder negativen Einfluss auf das organisationales Commitment zu nehmen. →

→ **Um das organisationale Commitment langfristig zu gewährleisten, sollten Führungskräfte die Normen und Werte der Organisation verinnerlichen und Teil ihrer Vision werden lassen. Diese Vision sollten sie ihren Mitarbeitern gegenüber klar kommunizieren.**

So können sie ihre Mitarbeiter inspirieren und ermutigen, die Werte und Normen der Organi-

sation zu übernehmen und zu leben. Neben einer wertorientierten Führung sollten Führungskräfte ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Mitarbeitern aufbauen und diese auch emotional unterstützen. Diese Verhaltensweisen können noch durch das Angebot von Bonussystemen oder durch die Möglichkeit, die Arbeit zu einem gewissen Ausmaß frei gestalten zu können, (ähnlich wie beim Work Engagement) ergänzt werden.



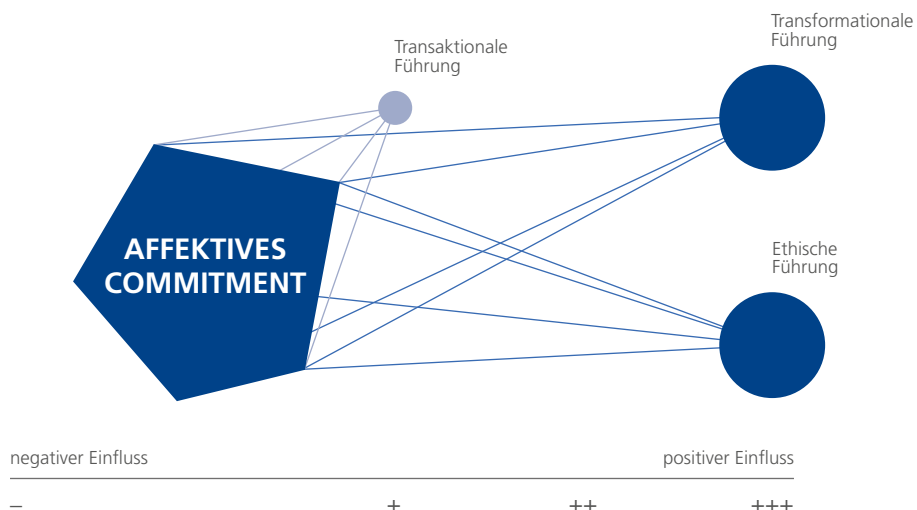
Emotionale Identifikation mit dem Unternehmen Affektives Commitment



Eine spezifische Form des organisationalen Commitments, das die Identifikation mit der Organisation auf emotionaler, gefühlsmäßiger Ebene beschreibt

Übereinstimmend mit den Ergebnissen zum organisationalen Commitment zeigten sich positive Zusammenhänge für transformationale, ethische und transaktionale Führung auf das affektive Commitment. Die Zusammenhänge waren ähnlich hoch für transformationale und ethische Führung. Im Vergleich zu den Auswirkungen auf das orga-

nisationalen Commitment zeigte sich hier ein deutlich stärkerer Effekt für ethische Führung. Laissez-faire-Führung hingegen zeigte keinen Zusammenhang zum affektiven Commitment. Es konnten ebenfalls keine Effekte für strategische, direktive und negative Führung identifiziert werden.



IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

→ **Das affektive Commitment, als Facette des organisationalen Commitments, kann durch charismatische, visionäre Führungskräfte beeinflusst werden, die ihre Mitarbeiter motivieren und entwickeln. So wird die emotionale Identifikation mit der Organisation erhöht. In gleichem Maße beeinflusst auch ethische Führung die emotionale Identifikation mit der Organisation.**

Die Schlüsselfaktoren für diesen Zusammenhang sind vermutlich das wertorientierte Führungsverhalten, das sich vor allem auch durch eine emotionale Unterstützung der Mitarbeiter auszeichnet. Kontrolle der Arbeitsleistung und Belohnung/ Bestrafung der Arbeitsleistung hingegen können

die Identifikation mit der Organisation nur leicht erhöhen. Wahrscheinlich können Belohnungen bzw. Bestrafungen in positiven bzw. negativen Emotionen gegenüber der Organisation resultieren. Ähnlich den Ergebnissen zum organisationalen Commitment lassen sich die fehlenden Effekte direkter, strategischer und Laissez-faire-Führung darauf zurückführen, dass diese Führungsstile keine Verhaltensweisen inkludieren, die Mitarbeiter emotional unterstützen. Interessanterweise beeinflusst negative Führung das affektive Commitment weder positiv noch negativ, obwohl vermutet werden könnte, dass dieses Führungsverhalten zu negativen Emotionen und in der Folge auch zu negativer, emotionaler Identifikation mit der Organisation führen könnte.



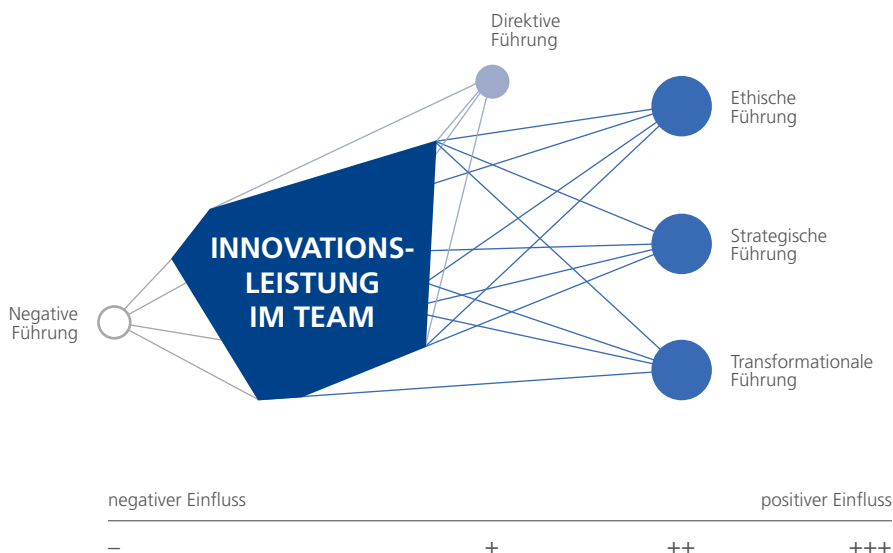
Innovationsleistung im Team

i

Die Bereitschaft zum Entwickeln und Umsetzen neuer Ideen oder neuer Methoden im Arbeitsalltag

Strategische, ethische und transformationale Führung zeigten einen positiven Effekt auf die Innovationsleistung im Team. Direktive Führung hatte nur einen schwachen positiven Effekt auf die Innovationsleistung im Team. Negative Führung zeigte einen schwachen negativen Effekt auf die Innovationsleistung im Team. Für Laissez-faire und transaktionale Führung zeigten sich keine Effekte. Der direkte Effekt verschiedener Führungsstile auf die Innovationsleistung im Team kann über das Work Engagement vermittelt

werden: Führung beeinflusst das Work Engagement, welches in der Folge die Innovationsleistung im Team positiv beeinflusst. Ethische und transformationale Führung zeigten die stärksten Effekte auf das Work Engagement. Strategische Führung und Laissez-faire-Führung zeigten ebenfalls einen starken Effekt. Negative Führung hingegen zeigte einen starken negativen Effekt auf das Work Engagement, das dadurch wiederum die Innovationsleistung im Team negativ beeinflusst.



IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

→ Die Ergebnisse legen nahe, dass Selbstbestimmung, Vertrauen und regelmäßiges Feedback klare Treiber für die teambasierte Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen und Arbeitsmethoden sind. Auch eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung sind förderlich für die Innovationsleistung. Zu viel Freiraum (Laissez-faire) kann die Innovationsleistung nicht direkt verbessern, wirkt sich aber über ein höheres Work Engagement mittelbar positiv aus.

Negative Führung scheint die Innovationsleistung zu hemmen. Vermutlich sind Zwang, Angst und der aus negativer Führung resultierende psychische Stress die ausschlaggebenden Faktoren für diesen negativen Effekt. Die Annahme, dass innovatives und kreatives Arbeiten nicht erzwungen werden kann, wird dadurch bestätigt. Belohnungen und Bestrafungen als extrinsische Motivationsfaktoren können die Innovationsleistung nicht erhöhen.

Konsequenterweise sollten Führungskräfte die Selbstbestimmung und Selbstständigkeit ihrer Mitarbeiter fördern, aber trotzdem als Führungskraft präsent sein. Dies kann durch die Schaffung eines vertrauensvollen und unterstützenden Verhältnisses geschehen, in dem Mitarbeiter den nötigen Freiraum haben, auch selbst Entscheidungen zu treffen. Ebenfalls sollten Führungskräfte klare Ziele und Rollen- bzw. Aufgabenverteilungen formulieren und Lernprozesse durch konstruktives Feedback anregen. So sind Führungskräfte in der Lage, die Innovationsleistung ihrer Mitarbeiter zu fördern. Führungskräfte sollten wissen, dass man die Innovationsleistung nicht durch Belohnungen (z. B. Incentives) oder Bestrafungen beeinflussen kann und einen Führungsstil der Angst und des Zwangs vermeiden sollte. Aggressives und feindseliges Führungsverhalten verringert die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre Ressourcen aktiv im Unternehmen einzubringen, deutlich und unterdrückt so das Innovationspotenzial.

5

Direktive Führung als Verstärker

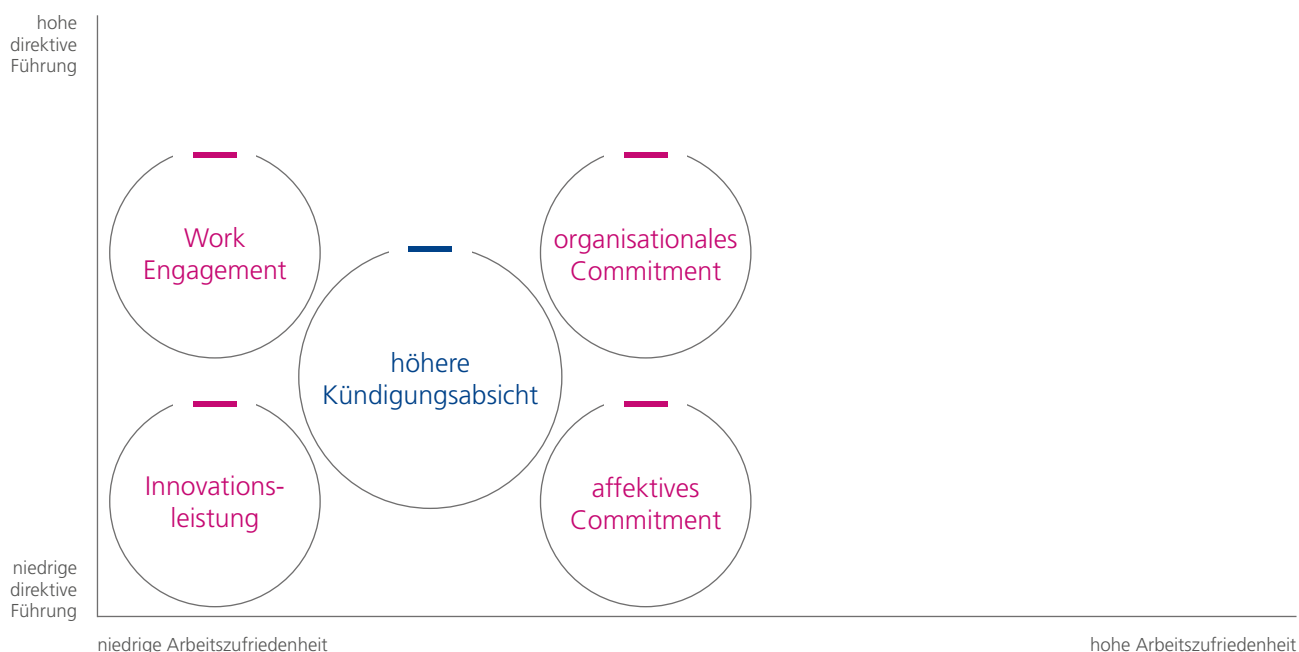


Die Mehrheit der Fachkräfte in Deutschland wird direktiv geführt. Beim Blick auf die Zusammenhänge zwischen direkter Führung und den organisationalen Indikatoren zeigt sich allerdings, dass der direktive Führungsstil nur selten positive Effekte auf Parameter wie Work Engagement oder Commitment zeigt. Für Unternehmen ist es von großer Bedeutung, Führungskräfte zu fördern, die andere, von Fachkräften gewünschte und positive Führungsstile pflegen. Gleichzeitig stellt sich operativ die Frage, wie

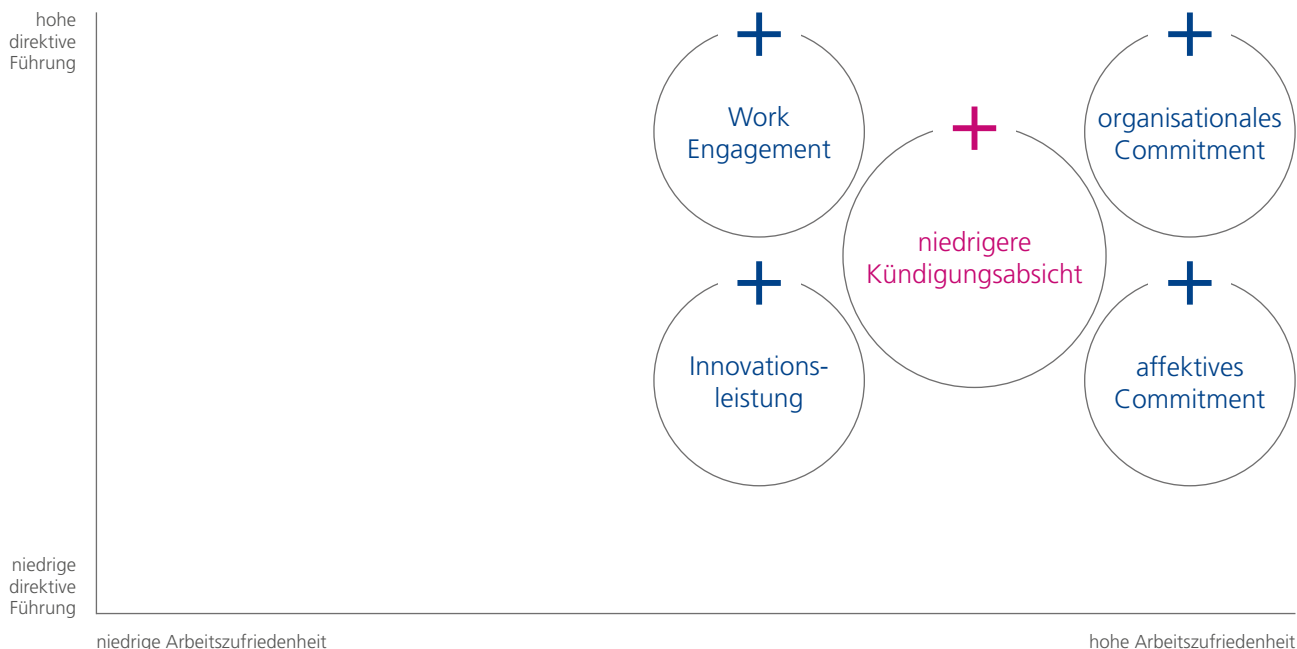
sich die Zusammenarbeit in Teams mit direktiv führenden Vorgesetzten verbessern lässt.

Alle Führungskräfte sollten für die Auswirkungen ihrer typischen Verhaltensweisen auf die Mitarbeiter sowie wichtiger Indikatoren wie Kündigungsabsichten, affektives Commitment, Work Engagement, organisationales Commitment und die Innovationsleistung im Team sensibilisiert werden.

DIE AUSWIRKUNGEN VON NIEDRIGER ARBEITZUFRIEDENHEIT AUF ORGANISATIONALE INDIKATOREN BEI NIEDRIGER DIREKTIVER FÜHRUNG



DIE AUSWIRKUNGEN VON HOHER ARBEITSZUFRIEDENHEIT AUF ORGANISATIONALE INDIKATOREN BEI HOHER DIREKTIVER FÜHRUNG



→ **Außerdem lohnt es sich für Unternehmen, mit allen – auch abseits der Führung – verfügbaren Mitteln die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu fördern.**

Denn es zeigt sich, dass bei hoher Arbeitszufriedenheit deren positive Effekte auf organisationale Indikatoren

durch direkte Führung verstärkt werden. Vor dem Hintergrund eines fehlenden Effektes direkter Führung auf die Arbeitszufriedenheit ist dieser Effekt besonders bemerkenswert. Nur zufriedene Mitarbeiter zeigten unter direkter Führung erhöhte Werte bei den organisationalen Leistungsindikatoren.

IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS

→ **Die klare Rollen- und Aufgabenverteilung unter direkter Führung scheint zufriedene Mitarbeiter zu Innovation und Engagement zu motivieren und zu erhöhter Identifikation mit der Organisation zu führen.**

Für Unternehmen und Führungskräfte bedeutet dies, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter einen noch höheren Stellenwert bekommt, wenn der direkte Führungsstil vorherrschend ist.

Sind Ihre Mitarbeiter zufrieden, so können Sie deren Leistungen durch klare Erwartungen und Leistungsorientierung weiter steigern. Dieser Befund ist ein weiteres Indiz dafür, dass es nicht DEN einen Führungsstil gibt. Auch offenbart dieser Befund, dass Führungskräfte auf regelmäßigen Austausch mit ihren Mitarbeitern angewiesen sind, um die Auswirkungen des eigenen Führungsstils jederzeit im Blick zu haben und die Möglichkeit zu haben, ihren Führungsstil situationspezifisch anzupassen.

6

EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Schlüsselfaktoren digitaler Führungskompetenz

Im digitalen Zeitalter ist der Faktor Mensch wichtiger denn je für den Unternehmenserfolg und damit kommt auch den Auswirkungen des Führungsstils auf die Mitarbeiter eine hohe Bedeutung zu. Die Ergebnisse dieser Studie haben gezeigt, dass Führungskräfte besonders über die von den Fachkräften als ideal eingestuften Führungsstile (transformationale, ethische und strategische Führung) das Verhalten ihrer Mitarbeiter beeinflussen können. Die Haupttreiber dieser Effekte auf Seiten des Mitarbeiters sind vermutlich wahrgenommene Selbstbestimmung, Selbstständigkeit, Freiräume, Vertrauen und emotionale Unterstützung, aber auch die Kommunikation klarer Ziele und Aufgaben- bzw. Rollenverteilungen.

→ **Die Ergebnisse unterstreichen allerdings auch, dass es nicht den einen Führungsstil im digitalen Zeitalter gibt.**

Vielmehr wirken sich die unter dem erweiterten Full Range Leadership Model aggregierten Führungsstile unterschiedlich auf organisationale Leistungsindikatoren aus und können sich auch gegenseitig bedingen.

Die Schnelllebigkeit und Komplexität der digitalen Welt wird auch in Zukunft disruptive Veränderungen durch neue digitale Technologien und Arbeitsprozesse zu Tage bringen. Vor dem Hintergrund der rasanten technologischen Revolution darf allerdings nicht vergessen werden, dass der Mensch sich nicht annähernd so schnell weiterentwickelt wie die digitalen Technologien. Unsere menschlichen Fähigkeiten

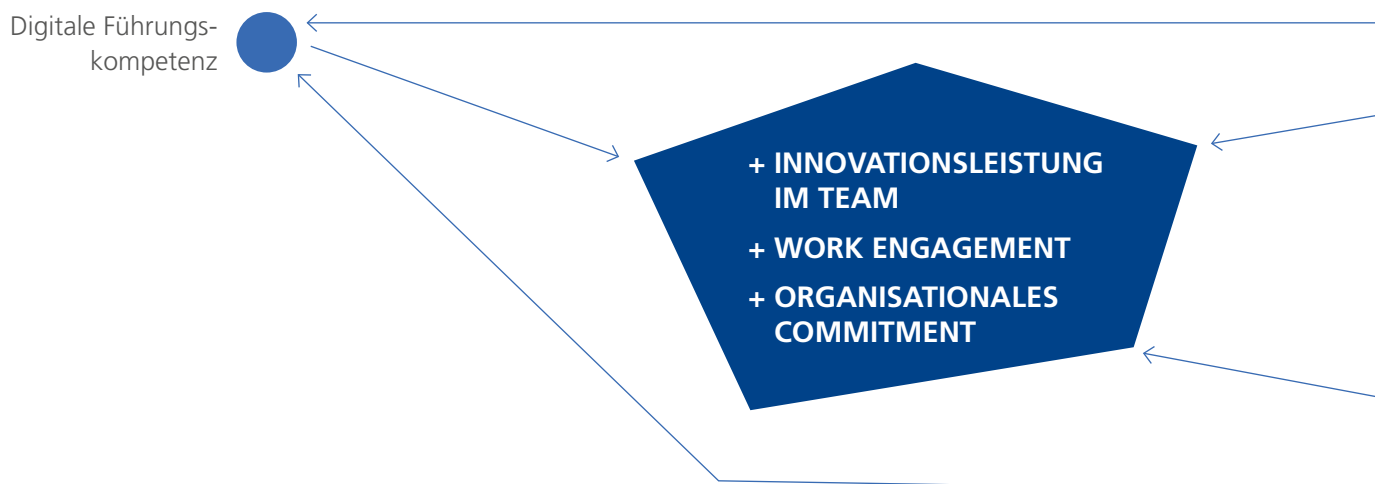
müssen an unsere digitale Umwelt adaptiert werden. Gerade deshalb ist effektive und menschenorientierte Führung im digitalen Zeitalter von entscheidender Bedeutung. Führungskräfte sollten auf ihre Mitarbeiter eingehen und deren individuelle Bedürfnisse und Entwicklung berücksichtigen.

DIGITALISIERUNG WIRD VON MENSCHEN GEMACHT

Neben effektivem und menschenorientiertem Führungsverhalten ist auch digitale Führungskompetenz für langfristigen Erfolg entscheidend. Digitale Führungskompetenz stellt keinen separaten Führungsstil dar, sondern beschreibt die Kompetenz, Menschen, Teams und Projekte im digitalen Zeitalter effektiv leiten zu können.

Führungskräfte mit digitaler Führungskompetenz verfolgen eine Vision für die digitale Transformation sowie digitale Geschäftsmodelle und leben diese vor. Sie sind Vorreiter in der Nutzung digitaler Medien. Weiterhin lassen sie ihre Mitarbeiter ihren Arbeitsort frei wählen und verstehen es, Teams und Projekte aus der Distanz zu leiten. Digital kompetente Führungskräfte sind offen für neue Meinungen und Vorschläge und fördern partizipative Entscheidungsfindung.

→ **Das Zusammenspiel von digitaler Führungskompetenz, transformationaler und strategischer Führung erzielt die besten Synergieeffekte.**



Digitale Führungskompetenz kann die Innovationsleistung im Team, das Work Engagement und das organisationale Commitment erhöhen. Diese Effekte werden verstärkt, wenn gleichzeitig transformational und strategisch geführt wird. Das bedeutet, dass strategische und transformationale Führung entscheidende Randbedingungen darstellen, damit digitale Führungskompetenz die bereits genannten organisationalen Indikatoren positiver beeinflusst.

Es scheint, dass Führungskräfte, die über transformationales und strategisches Führungsverhalten hinaus die Fähigkeit besitzen, ihre digitale Umwelt zu nutzen, das Verhalten ihrer Mitarbeiter stark positiv beeinflussen können. Ihre Mitarbeiter sind innovativer im Team, indem sie neue Ideen und Arbeitsmethoden umsetzen. Sie zeigen eine ausgeprägte Identifikation mit den Werten der Organisation und bringen sich aktiver in die Organisation ein. Dieser verstärkende Effekt unterstreicht die Notwendigkeit digitaler Kompetenzen von Führungskräften. Führungskräfte sollten demnach klare Ziele formulieren und Feedback anbieten, einhergehend mit einer offen gelebten Vision und Vorbildfunktion sowie dem Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Zusätzlich sollten die digitale Transformation und das digitale Geschäftsmodell innerhalb der Organisation Teil ihrer Vision werden. Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern eine hohe Flexibilität sowohl hinsichtlich der Arbeitszeiten als auch hinsichtlich der Arbeitsmodelle anbieten.

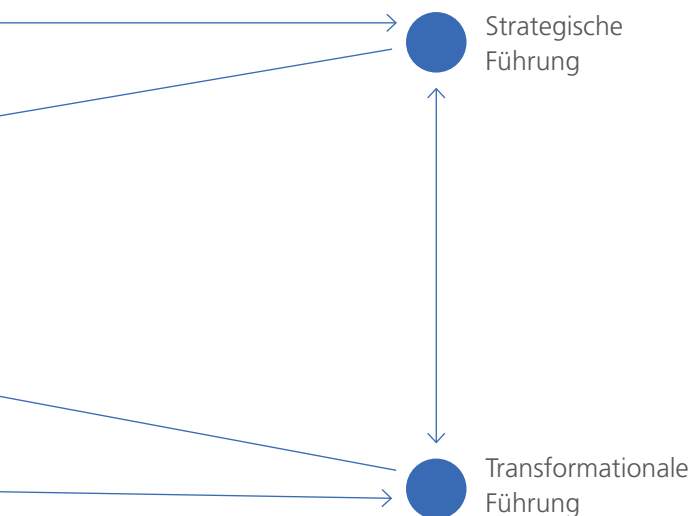
→ **Ob klassisch im Büro, aus dem Homeoffice oder von unterwegs: Im Mittelpunkt sollte stets die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und zum Austausch im Team stehen.**

Als Vorbilder sollten sie aktiv digitale Medien nutzen und in der Lage sein, ihre Führungskompetenz auch via digitaler Medien im virtuellen Raum ausüben zu können. Die Kommunikationsfähigkeiten der Führungskräfte gewinnen im digitalen Umfeld klar an Bedeutung. Es müssen deutlich mehr unterschiedliche Kommunikationssituationen und -umfelder beherrscht werden. Außerdem sollten Führungskräfte in der Lage sein, einen Überblick zu behalten über die aktuelle Teamzusammensetzung, die Arbeitssituationen und -ergebnisse der einzelnen Mitglieder sowie potenzielle weitere Mitarbeiter, die notwendige Ressourcen und Skills einbringen können.

ORGANISATIONSGESTALTUNG IM DIGITALEN ZEITALTER

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich ebenfalls Implikationen für eine erfolgreiche Organisationsgestaltung im digitalen Zeitalter ableiten.

→ **Die Unternehmenskultur gewinnt eine zentrale Rolle bei der Bewältigung der mit digitaler Transformation einhergehenden Herausforderungen.**



Als Schlüsselfaktoren sind hier Entwicklungsmöglichkeiten und die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit zu nennen. Um die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit zu vermitteln ist es notwendig, eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung zusammen mit einer langfristigen Vision des Unternehmens zu kommunizieren. Zusätzlich sollten Organisationen eine Kultur des Vertrauens und Unterstützens der Mitarbeiter pflegen. Auch ein gewisses Maß an sozialer Verantwortung kann das Gefühl für die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit unter den Mitarbeitern fördern. Die Organisation könnte neben finanzieller Unterstützung von sozialen Projekten auch den Mitarbeitern Möglichkeiten anbieten, sich sozial zu engagieren und damit zusätzlich noch den Austausch und den Zusammenhalt in Teams positiv beeinflussen.

DIGITALE INNOVATION ERFORDERT SELBST-VERANTWORTLICHES ARBEITEN

Organisationen sollten ihren Mitarbeitern Freiräume bei der Ausübung ihrer Tätigkeit ermöglichen. Das gilt sowohl für die organisatorischen Rahmenbedingungen, wie die schon erwähnten Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle, als auch für die inhaltlichen Aspekte der Arbeit.

→ **Der freie Einsatz digitaler Medien und virtueller Teamarbeit sollte alltäglich sein und schafft die nötige Agilität, um in der disruptiven digitalen Welt handlungsfähig zu bleiben.**

Gleichzeitig sollten Organisationen unterschiedliche Karrierepfade, Aufstiegschancen und Weiterbildungsangebote anbieten und aktiv kommunizieren, um den Mitarbeitern potenzielle Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung zu bieten und diese so langfristig an die Organisation zu binden.

Als digitale Pioniere sollten sich Führungskräfte primär für eine solche Organisationsgestaltung verantwortlich zeigen. Sie sind es, die die Werte der Organisation vorleben und an ihre Mitarbeiter weitergeben. Führungskräfte müssen auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen, diese unterstützen und an Entscheidungen teilhaben lassen. Sie sollten die Wahrnehmung von Entwicklungsmöglichkeiten fördern. Damit eine solche Organisationskultur langfristig implementiert werden kann, bedarf es regelmäßigen Feedbacks zwischen Führungskräften und Geführten. Ziel regelmäßiger Feedbacks sollte es sein, die Wahrnehmung des Führungsverhaltens der Führungskräfte zu reflektieren, um negatives Führungsverhalten zu verhindern und positives Führungsverhalten zu fördern. Auch können so potenzielle Synergien zwischen Führenden und Geführten entstehen. Zum Beispiel könnten durch Reverse Mentoring die meist jungen Fachkräfte die Digitalkompetenz der meist älteren Führungskräfte fortwährend stärken.

7

LESSONS LEARNED

Die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst



- Die Mehrheit der Fachkräfte wünscht sich eine **transformationale, strategische oder ethische Führungskraft**. Transaktionale und Laissez-faire-Führung dagegen werden mehrheitlich abgelehnt.
- Es besteht eine **große Diskrepanz** zwischen der **Selbst- und Fremdwahrnehmung** von Führungsverhalten. Führungskräfte überschätzen ihr eigenes Führungsverhalten in Bezug auf die Führungsstile, die von Mitarbeitern als ideal angesehen werden. Sie unterschätzen ihr Führungsverhalten in Bezug auf die von den Mitarbeitern als weniger positiv empfundenen Führungsstile.
- Transformationale, strategische und ethische Führung erhöhen die **Arbeitszufriedenheit**. Transaktionale und negative Führung reduzieren die Arbeitszufriedenheit.
- Ethische, strategische und transformationale Führung reduzieren die **Kündigungsabsichten**. Negative und direkte Führung erhöhen die Kündigungsabsichten.
- Besonders ethische und transformationale Führung erhöhen das **Work-Engagement**. Laissez-faire-Führung kann die Mitarbeiterbeteiligung leicht erhöhen.
- Besonders transformationale und ethische Führung erhöhen das **organisationale Commitment**. Transaktionale und Laissez-faire-Führung können das organisationale Commitment leicht erhöhen.
- Besonders transformationale und ethische Führung erhöhen das **affektive Commitment**. Der Einfluss ethischer Führung auf das affektive Commitment war stärker als auf das organisationale Commitment. Transaktionale Führung kann das affektive Commitment leicht erhöhen.
- **Direktive Führung** verstärkt den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und organisationalen Indikatoren. Unter direkter Führung zeigen zufriedene Mitarbeiter weniger Kündigungsabsichten, mehr Work Engagement, eine stärkere Innovationsleistung im Team und eine stärkere emotionale und organisationale Identifikation.
- **Digitale Führungskompetenz** beeinflusst die Innovationsleistung im Team, das organisationale Commitment und das Work Engagement positiver, wenn strategische und transformationale Führung präsent sind. Das Zusammenspiel von digitaler Führungskompetenz, transformationaler und strategischer Führung erzielt die besten Synergieeffekte.

KONTAKT

Dr. Sebastian Dettmers
Geschäftsführer StepStone
sebastian.dettmers@stepstone.de

Dr. Anastasia Hermann
Head of Research StepStone
anastasia.hermann@stepstone.de

Philipp Löwer
Head of Communications StepStone
philipp.loewer@stepstone.de

Patricia Pela
Junior Research Manager StepStone
patricia.pela@stepstone.de

Prof. Dr. Stefan Diestel
Akademischer Leiter Kienbaum Institut
stefan.diestel@kienbauminstitut-ism.de

Prof. Dr. Walter Jochmann
Managing Director & Partner der Kienbaum
International Consultants GmbH und Geschäftsführer
des Kienbaum Instituts @ ISM GmbH
walter.jochmann@kienbaum.de

Lukas Maximilian Fastenroth
Wissenschaftlicher Mitarbeiter Kienbaum Institut
lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

Frank Stein
Consultant & Assistent der Geschäftsführung
Kienbaum International Consultants
frank.stein@kienbaum.de

IMPRESSUM

StepStone GmbH
Völklinger Straße 1
40219 Düsseldorf
info@stepstone.de

Kienbaum Institut @ ISM GmbH
für Leadership & Transformation
Otto-Hahn-Straße 19
44227 Dortmund
info@kienbauminstitut-ism.de