

Niklas Fischer

Immatrikulationsnummer

Adresse

E-Mail-Adressen

Modul: Personalführung und -entwicklung (PER26)

Assignment

Personalführung im digitalen Zeitalter: Merkmale und Bedeutung der Ambidextrie

Betreuer:

Abgabedatum:



Inhaltsverzeichnis

I. Tabellenverzeichnis	II
1. Einleitung	1
1.1 Relevanz des Themas.....	1
1.2 Ziele der Arbeit	1
1.3 Aufbau der Arbeit	1
2. Grundlagen	2
2.1 Definition Digital Leadership	2
2.2 Definition Ambidextrie	4
2.2.1 Definition Organisationale Ambidextrie	4
2.2.2 Definition Personale Ambidextrie (Ambidextrous Leadership).....	6
2.3 Merkmale moderner Führung und Vergleich zur klassischen Führung.....	8
3. Hauptteil	9
3.1 Herausforderungen moderner Führung im Zeitalter der Digitalisierung	10
3.1.1 Technologogische Herausforderungen	10
3.1.2 Gesellschaftliche Herausforderungen.....	10
3.1.3 Betriebsinterne Herausforderungen.....	11
3.2 Zusammenhänge und Schlussfolgerungen zwischen Digital Leadership und Ambidextrie ...	11
4. Schlussbetrachtung	13
II. Literaturverzeichnis	III

I. Tabellenverzeichnis

1 Beispiele für öffnendes und schließendes Verhalten	7
2 Öffnendes/schließendes Führungsverhalten und transformationale/transaktionale Führung ..	8

1. Einleitung

1.1 Relevanz des Themas

Eine der Kernfragen für Unternehmen und insbesondere der Führung ist, wie sie sich in Zeiten der Digitalisierung¹ profitabel und zukunftsorientiert aufstellen können. Auch die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse rücken immer mehr in den Mittelpunkt. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, erfährt das Konzept der Ambidextrie vermehrt an Bedeutung.²

1.2 Ziele der Arbeit

Hauptziel der vorliegenden Arbeit ist unter dem Schlagwort „digital Leadership“ die Darstellung der Merkmale und Herausforderungen moderner Führung im Zeitalter der Digitalisierung. Ebenso sollen Zusammenhänge zwischen dem Konzept der Ambidextrie und der Digital Leadership betrachtet werden. Zwischenziele sind die Definition von Digital Leadership, organisationaler und personaler Ambidextrie.

1.3 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2.1 Digital Leadership definiert. Dazu wird zunächst der Begriff Leadership genauer betrachtet, bevor eine Definition erfolgt. Danach folgt in Kapitel 2.2 die allgemeine Darstellung des Ambidextriebegriffs. Die Ambidextrie wird im folgendem zunächst auf organisationaler Ebene (Kapitel 2.2.1) und dann auf personaler Ebene (Kapitel 2.2.2) betrachtet. Kapitel 2.3 thematisiert die Merkmale moderner Führung im Vergleich zur klassischen Führung, um so auch Besonderheiten herauszuarbeiten. Im Hauptteil der Arbeit sollen zunächst die Herausforderungen der Führung im Zeitalter der Digitalisierung betrachtet werden (Kapitel 3.1.1-3.1.3), um im Anschluss (Kapitel 3.2) Zusammenhänge und Schlussfolgerungen zwischen Digital Leadership und Ambidextrie darzulegen.

¹ Der Begriff Digitalisierung meint in diesem Kontext nicht „die Aufbereitung von Informationen zur Verarbeitung oder Speicherung in einem digitaltechnischen System“, sondern einen „durch technologische Entwicklungen getriebener bzw. ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen bzw. ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische sowie soziokulturelle Veränderungen mit sich bringt [=digitale Transformation].“ (Petry, T. [2019] S. 23)

² Vgl. Aufgabenstellung

2. Grundlagen

2.1 Definition Digital Leadership

Da es bis jetzt keine einheitliche betriebswirtschaftliche Definition des Begriffes Digital Leadership gibt, werden die Begriffe zunächst getrennt betrachtet.

Leadership kann mit dem deutschen Begriff Führung übersetzt werden³. Im Kontext der Betriebswirtschaftslehre unterscheidet man Führung in „zielorientierte Gestaltung von Unternehmen (Unternehmensführung) bzw. zielorientierte Beeinflussung von Personen (Personalführung)^{4“ 5}. Geführt werden kann direkt durch Menschen und indirekt durch Strukturen.⁶

Im Alltag werden die Begriffe Management, Leadership und Führung häufig synonym verwendet. Auch wenn es in der personalwirtschaftlichen Forschung zu den Begriffen keine einheitliche Abgrenzung gibt, lässt sich trotzdem ein Trend identifizieren.

Leadership Sorge laut Kotter für Bewegung und nicht wie Management für Festigkeit und Ordnung. Kotter identifiziert für Management und Leadership jeweils drei Unterprozesse. Zum Management gehören planen und budgetieren, organisieren und Stellen besetzen sowie Controlling und Probleme lösen.⁷

Die Unterprozesse des Leaderships hingegen setzen sich aus der Festlegung der Richtung (Vision der Zukunft sowie Strategien, um diese Vision zu erreichen), dem Ausrichten der Mitarbeiter und dem Motivieren sowie Inspirieren der Mitarbeiter zusammen.⁸

Führung tritt immer häufiger unabhängig von einer spezifischen Funktion bzw. Amt im Unternehmen in Erscheinung. Sie entsteht flexibel, ist dynamisch Aufgaben- und Kompetenz-bezogen; das ist bei Management nicht der Fall.⁹

³ Leadership und Führung werden in dieser Arbeit als Synonyme verwendet.

⁴ Einige Autoren unterscheiden zudem noch weiter in Selbstführung (vgl. dazu u.a. Wagner, D. [2018] S. 11). Im Kontext dieser Arbeit spielt diese weitere Unterteilung jedoch keine übergeordnete Rolle und entfällt folge dessen. Es sei außerdem darauf hingewiesen, dass die einzelnen Punkte gewisse Schnittstellen miteinander haben, auf die aus Gründen des Umfangs nicht genauer eingegangen werden kann.

⁵ Bea, T. (2011) S. 23

⁶ Vgl. Becker, F. (2015) S. 13 f.

⁷ Vgl. Kotter, P. (1991) S. 19

⁸ Vgl. Kotter, P. (1991) S. 20

⁹ Vgl. Duwe, J. (2018) S. 35

Peters (2015) ergänzt bzw. erweitert diese Definition und geht dabei besonders auf die Rolle der Führungskraft ein: „Leadership umfasst alle besonderen Merkmale einer Führungskraft, mit denen es gelingt, andere von den eigenen Visionen, Zielen, Werten oder Handlungsweisen zu überzeugen und damit Vorbild zu sein. Leadership suggeriert das Vorhandensein von Berufung und Charisma, die Erkenntnis von der Ausführung einer Mission, den Glauben an die Richtigkeit und Notwendigkeit der Erfüllung von Zielen und Visionen. Und vor allem die Erkenntnis der Mitarbeiter, dass der Leader diese Eigenschaften besitzt.“¹⁰

Das Wort digital ist in dem Begriff Leadership vorausgestellt, um darzustellen, dass diese Art der Führung vor allem im digitalen Zeitalter stattfindet.

Wagner (2018) definiert für den Begriff Digital Leadership¹¹ vier Blickrichtungen:

1. „Führung mit digitalen Techniken (wörtliche Übersetzung)
2. Führung von digitalen Talenten (sinngemäße Übersetzung)
3. Digitale Marktführerschaft (sinngemäße Übersetzung)
4. Erfolgreiche Führung in Zeiten der digitalen Transformation (holistische¹² Übersetzung)“¹³

Dieser Arbeit liegt die vierte Perspektive zu Grunde.

Die Definition „umfasst u.a. die Führung mit digitalen Hilfsmitteln, aber auch die Führung von digitalen Talenten und geht darüber noch weiter hinaus. Wenn die veränderte Führung gut umgesetzt wird, kann sich das in der Marktführerschaft niederschlagen.“¹⁴

Gemäß der Aufgabenstellung liegt der Fokus dieser Arbeit auf der Personalführung.

Die Personalführung befasst sich mit der Lenkung, Gestaltung und Entwicklung der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.¹⁵

¹⁰ Peters, T. (2015) S. 2

¹¹ Einige Autoren verwenden in diesem Zusammenhang auch Begriffe wie New Leadership bzw. Leadership 2.0

¹² dt. ganzheitliche

¹³ Wagner, D. (2018) S.12

¹⁴ Wagner, D. (2018) S. 13

¹⁵ Börkircher, H. (o.D.) S. 93

Trotz dieses Fokus soll im Rahmen der organisationalen Ambidextrie¹⁶ auch auf die Unternehmensführung eingegangen werden.

2.2 Definition Ambidextrie

Der Begriff Ambidextrie setzt sich aus den beiden lateinischen Wörtern ambo (dt. beide) und dextera (dt. rechts) zusammen und wird sinngemäß mit Beidhändigkeit übersetzt.¹⁷

In der Medizin beschreibt der Begriff die Fähigkeit beide Hände gleich gut einzusetzen.¹⁸

In Bezug auf die Betriebswirtschaftslehre kann der Begriff so interpretiert werden, dass Organisationen zwei teils widersprüchliche Disziplinen/Aufgaben/Variablen/Größen, „die sich aber auch wechselseitig erfordern“¹⁹, gleichermaßen beherrschen bzw. verfolgen muss. Es gilt nicht mehr das Prinzip „entweder oder“, sondern „sowohl als auch“.

2.2.1 Definition Organisationale Ambidextrie

Eine besondere Bedeutung in der Managementlehre erhält seit einem wegweisenden Aufsatz von March (1991) die Abwägung zwischen Exploitation (dt. Ausbeutung) und Exploration (dt. Erkundung) in einer Organisation^{20,21}

Laut March (1991) stehe Exploration für Flexibilität, Entdeckung, Innovation, Experimentieren und Risikobereitschaft; dagegen beinhalte Exploitation Risikovermeidung, Effizienzsteigerung, Implementierung, Verbesserung, Standardisierung und Regeleinhaltung.²²

Das Problem der Abwägung beschreibt March (1991) wie folgt: „sowohl Exploration als auch Exploitation sind essentiell für Organisationen²³, aber sie konkurrieren um knappe Ressourcen“.²⁴

¹⁶ Eine Genaue Definition erfolgt in Kapitel 2.2.1

¹⁷ Vgl. Petry, T. (2019) S. 55

¹⁸ Vgl. Birkinshaw, J. (2013) S. 287

¹⁹ Fojcik, T. (2015) S. 19

²⁰ Vgl. March, J. (1991) S. 71 ff.

²¹ Vgl. Petry, T. (2019) S. 55

²² Vgl. March, J. (1991) S. 71

²³ Im folgenden Abschnitt werden Unternehmen und Organisationen synonym verwendet

²⁴ March, J. (1991) S. 71

Aus den Gedankengängen von March²⁵ (1991) entwickelte sich ein Verständnis, dass Organisationale Ambidextrie die Fähigkeiten von Organisationen beschreibt, gleichzeitig effizient auf das Kerngeschäft (Exploitation) und flexibel sowie innovativ auf zukünftige Geschäftsfelder (Exploration) zu sein.²⁶

„Beidhändige Unternehmen treiben intensiv ihr Kerngeschäft voran und schaffen sich auf diese Weise den finanziellen Spielraum, um in Forschung und Entwicklung für die Zukunft zu investieren.“²⁷

Beschäftigen sich Organisationen nur mit Exploitation laufen sie Gefahr in der Zukunft in ihrem Kerngeschäft nicht mehr relevant zu sein; liegt der Fokus stattdessen nur auf Exploration fehlt häufig das Geld diese Strategie langfristig zu verfolgen.

Beim Ansatz der Exploitation steht die inkrementelle²⁸ Verbesserung von Produkten, die Reduktion von Kosten, die Maximierung des Profits sowie das Erreichen der höchsten Produktivität im Vordergrund des Kerngeschäfts, um sich in gesättigten Märkten erfolgreich zu behaupten.²⁹ Im Mittelpunkt stehen damit kurz- bis mittelfristige Wettbewerbsvorteile sowie der infolgedessen verbundene Unternehmenserfolg.³⁰

Radikale Innovationen und das Erschließen von Neuland hingegen sind Themenbereiche der Exploration.³¹ Im Kern geht es um die Erschließung neuer bzw. noch unbekannter Marktsegmente bzw. die Kreierung eines neuen Kundennutzens.³²

Exploration trägt damit zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens bei.

Um die Ambidextrie in der Organisation zu verankern haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Konzepte entwickelt, die im Folgendem kurz vorgestellt werden sollen:

²⁵ Im Mittelpunkt von March stand die Untersuchung des organisationalen Lernens. Definition organisationales Lernen: „Unter organisationalem Lernen ist der Prozeß [sic] der Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder der Organisation zu verstehen.“ (Probst, C./Büchel, B. [1994] S. 17)

²⁶ Vgl. Petry, T. (2019) S. 55

²⁷ Duwe, J. (2018) S. 24

²⁸ Inkrementelle Innovation beschreibt die geringfügige Weiterentwicklung bzw. Veränderung bestehender Lösungen. (Vgl. Henderson, R. (1990) S. 9 ff.)

²⁹ Vgl. Duwe, J. (2018) S. 24 ff.

³⁰ Vgl. Turner, N.(2013), S. 319 ff.

³¹ Vgl. Duwe, J. (2018) S. 26

³² Vgl. Henderson, R. (1990) S. 12 f.

- Zeitliche Trennung, d.h. ein Unternehmen ist über einen gewissen Zeitraum explorativ, danach exploitativ
- Kontextuale Trennung, d.h. je nach Situation und Kontext
- Strukturelle Trennung durch unterschiedliche Abteilungen in einem Unternehmen³³

2.2.2 Definition Personale Ambidextrie (Ambidextrous Leadership)

O'Reilly und Tushman stellten bereits 2004 fest: „eine der wichtigsten Lektionen ist, dass beidhändige Organisationen beidhändige Führungsteams und Manager brauchen.“³⁴

Besonders bedeutend wird die beidhändige Führung, „wenn explorative und exploitative Aktivitäten im Unternehmen nicht organisatorisch getrennt werden (strukturelle Ambidextrie) sondern vielmehr den Mitarbeitern die Aufgabe zukommt, beide Handlungsdimensionen zu vollziehen (kontextuale Ambidextrie)“.³⁵

In Kontext der Beidhändigkeit werden häufig zwei Führungsstile³⁶ (transformationale und transaktionale Führung) bzw. deren Kombination diskutiert. Sie werden im folgendem kurz erläutert.

Der transformationale Führungsstil „beruht auf dem Hierarchie-orientierten Prinzip der Anleitung und Anordnung von Aufgaben“³⁷ und „stellt die extrinsische Motivation³⁸ in den Vordergrund, die aus einem nutzenorientierten Austausch von Leistung und Belohnung resultiert.“³⁹ Fehlleistungen werden stattdessen sanktioniert.⁴⁰

„Transformationale Führung setzt dagegen auf die intrinsische Motivation von Menschen und darauf, Mitarbeiter zur Veränderung zu bewegen“.⁴¹

Sie zeichnet sich durch eine hohe Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft aus.

³³ Vgl. Olivan, P. (2019) S. 40

³⁴ O'Reilly, C. (2004) S. 81

³⁵ Biemann, T. (2018) S. 46

³⁶ Die Differenzierung zwischen Führungsverhalten und Führungsstile ist in der Literatur häufig unklar. Einige Definitionen gehen davon aus, dass es sich beim Führungsstil um eine situationsunabhängige Grundausrichtung handle. (Vgl. Hofbauer, H. [2014] S. 19 f.) Das Führungsverhalten hingegen sei stark situationsabhängig und setze sich aus Handeln, Dulden und Unterlassen zusammen. (Vgl. Weinert, A. [2004] S. 465 / Weber, M. [1976] S.1) Im folgendem wird sich zeigen, dass eine strenge Abgrenzung zwischen Führungsstil und Führungsverhalten häufig nicht förderlich ist.

³⁷ Duwe, J. (2018) S. 36

³⁸ Beispiele für extrinsische Motivation sind Anreize über Gehalt oder Beförderung (Vgl. Duwe, J. [2018] S. 36)

³⁹ Peters, T. (2015) S. 53

⁴⁰ Vgl. Bass, B. (1986) S. 143 ff.

⁴¹ Duwe, J. (2018) S. 36

Mitarbeitern soll eine Vision vermittelt sowie eine höhere Entscheidungskompetenz überlassen werden.⁴²

Laut Rosing et al. seien transaktionale und transformationale Führung zu allgemein, um Innovation zu fördern, da beide diese sowohl fördern als auch hindern könnten.⁴³

Parallel zu den Begriffen Exploration und Exploitation schlagen sie ein öffnendes und schließendes Führungsverhalten vor.

Sie definieren Ambidextrous Leadership als die Fähigkeit von Führungspersonen durch ein „Opening Behaviour“ (dt. öffnendes Verhalten) Exploration zu fördern, durch ein „Closing Behaviour“ (dt. schließendes Verhalten) Exploitation zu fördern sowie flexibel zwischen diesen Verhaltensweisen zu wechseln falls es die Situation erfordert.⁴⁴

Um den Unterschied zwischen schließendem und öffnendem Verhalten zu verdeutlichen, werden diese in der folgenden Tabelle gegenübergestellt.

Öffnendes Führungsverhalten	Schließendes Führungsverhalten
<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichen verschiedener Wege bei der Durchführung einer Aufgabe • Anregung zum Experimentieren mit unterschiedlichen Ideen • Motivation Risiken einzugehen • Möglichkeit zum selbstständigen Denken und Handeln • Fehler erlauben, um daraus zu lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachen und Kontrollieren der Zielerreichung • Routinen etablieren • Korrekturmaßnahmen ergreifen • Einhaltung der Regeln überprüfen • Auf einheitliche Aufgabenerfüllung achten • An Plänen festhalten

Tabelle 1: Beispiele für öffnendes und schließendes Verhalten (Anlehnung an: Rosing, K.)⁴⁵

In Bezug auf die Differenzierung zwischen Management und Leadership, die in Kapitel 2.1 vorgenommen wurde, lässt sich der Begriff Management dem schließenden Verhalten zuordnen, während öffnendes Führungsverhalten dem Begriff Leadership nahesteht.

⁴² Vgl. Peters, T. (2015) S. 55

⁴³ Vgl. Rosing, K. (2011) S. 957

⁴⁴ Vgl. Rosing, K. (2011) S. 957

⁴⁵ Vgl. Rosing, K. (2011) S. 967

Die folgende Tabelle verdeutlicht, dass im öffnenden bzw. schließenden Führungsverhalten sowohl transformationale als auch transaktionale Führung sowie die Kommunikation derer Werte nötig sind.

	Öffnendes Führungsverhalten	Schließendes Führungsverhalten
Transformationale Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Vision, die exploratives Verhalten motiviert • Förderung von Gedanken in neue Richtungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Vision, die bestätigendes Verhalten motiviert • Anregung zu kleinen Verbesserungen und Erhöhung der Effizienz
	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation der Werte Offenheit und Toleranz 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation der Werte Gewissenhaftigkeit und Einhaltung von Regeln
Transaktionale Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentieren Belohnen • Fokus auf Fehlern, um aus Fehlern zu lernen • Festlegung und Überwachung von Explorationszielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienz belohnen • Fokus auf Fehlern, um diese zu vermeiden • Festlegung und Überwachung von Exploitationszielen

Tabelle 2: Öffnendes/schließendes Führungsverhalten und transformationale/transaktionale Führung (in Anlehnung an Rosing, K.)⁴⁶

Im folgendem wird diese Kombination der 4 Schlüsselbegriffe als moderne Führung bezeichnet. Diese Einschätzung ist natürlich nicht unumstritten. Andere Autoren sehen den demokratischen Führungsstil oder Laissez-Fair⁴⁷ Führungsstil als modern an.⁴⁸

2.3 Merkmale moderner Führung und Vergleich zur klassischen Führung

Als klassische Führung soll hier als Beispiel die autoritäre Führung kurz vorgestellt werden.

Sie kennzeichnet sich durch eine klare Hierarchie (Top-Down-Prinzip).

Die Führungskraft weist den einzelnen Mitgliedern eine Aufgabe zu, die in einer vorgegebenen Art und Weise zu erfüllen ist. Ideen und Anregungen der Untergebenen werden nicht beachtet.

Sie erhalten für ihre Leistungen keine persönliche Wertschätzung und das Arbeiten in Teams ist nicht vorhanden. Fehler werden bestraft, ohne dass groß nach der Fehlerursache geforscht

⁴⁶ Vgl. Rosing, K. (2011) S. 971

⁴⁷ Definition Laissez-Fair: „Komplette Freiheit für Gruppen- oder Einzelentscheidung, ohne Beteiligung einer Führungsperson.“ (Lewin, K. [1939] S. 273)

⁴⁸ Eine Differenzierung aller Führungsstile würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es sei zudem noch darauf hingewiesen, dass bestimmte Elemente nicht exklusive in einem Führungsstil aufzufinden sind. Die Übergänge gestalten sich eher fließend.

wird. Diese Theorie geht davon aus, dass die autoritäre Führungskraft jegliche Entscheidungskraft beinhalten sollte.⁴⁹

Die Theorie zeichnet sich positiv durch eine schnelle Entscheidungsfindung aus, jedoch leidet die Mitarbeitermotivation stark unter diesem Führungsstil und Anregungen der Mitarbeiter (z.B. bezüglich Innovation) gehen verloren.⁵⁰

Die moderne Führung hingegen zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, situativ zwischen offener und geschlossener sowie transaktionaler und transformationaler Führung zu differenzieren. In der Phase der Exploration können Mitarbeiter/Untergebene selbst entscheiden, welche Aufgaben sie wie lösen und wo sie ihre Ideen einbringen können. Das schließende Führungsverhalten liegt in diesen Aspekten der autoritären Führung etwas näher. Hier müssen die Anstrengungen der Mitarbeiter wieder auf Teilbereiche fokussiert werden, um eine Umsetzung der in der Phase der Exploration untersuchten Aspekte zu gewährleisten. Trotzdem ist hier die moderne Führung etwas kooperativer. Anregungen von Mitarbeitern werden u.a. im Rahmen von kleinen Verbesserungen berücksichtigt und der Fokus liegt nicht mehr auf Bestrafung, sondern Belohnung. Die Kommunikation findet auf Augenhöhe statt.⁵¹

Vorteile dieser Theorie sind die erhöhte Motivation der Mitarbeiter und der Gewinn aus Ideen der Mitarbeiter. Nachteilig ist ein tendenziell längerer Prozess, der jedoch häufig bessere Anregungen hervorbringt.⁵²

3. Hauptteil

Zunächst werden im Hauptteil die Herausforderungen moderner Führung thematisiert, bevor im Anschluss Zusammenhänge und Schlussfolgerungen zwischen Digital Leadership und Ambidextrie dargestellt werden sollen. Dazu werden die einzelnen Herausforderungen systematisch aufgegriffen und im Kontext der Ambidextrie betrachtet.

⁴⁹ Vgl. Koch, J. (2020) S. 529

⁵⁰ Die vorgestellte Theorie ist sehr zugespitzt und ähnelt eher den Grundgedanken des Taylorismus. Es soll nicht ausgeschlossen werden, dass die (moderne) autoritäre Führungskraft z.B. auch mal auf Anregungen der Untergebenen eingeht. Da jede Führungskraft unterschiedlich führt, gestaltet sich eine Verallgemeinerung recht schwer.

⁵¹ Für weitere Merkmale moderner Führung vgl. Tabelle 1 und 2 (Seite 7/8)

⁵² Rosing, K. (2011) S. 957 ff.

3.1 Herausforderungen moderner Führung im Zeitalter der Digitalisierung

Das Zeitalter der Digitalisierung bringt viele Hürden für die Führung mit sich. Diese lassen sich in technologische, gesellschaftliche und betriebsinterne Herausforderungen kategorisieren.

3.1.1 Technologogische Herausforderungen

Neue und leistungsfähige Technologien bewirken auf der organisationalen Ebene, dass Unternehmen mit dem schnellen technologischen Fortschritt mithalten müssen.

Kürzere Produktlebenszyklen und disruptive Technologien⁵³ sorgen dafür, dass Unternehmen ständig an neuen Produkten arbeiten bzw. zukünftige Technologien im Auge behalten müssen. Zusätzlich verstärkt die Globalisierung die Anzahl der potenziellen Mitwettbewerber und sinkt verbunden mit dem technologischen Fortschritt die Eintrittsbarriere für andere Unternehmen.⁵⁴

Nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Mitarbeiter müssen durch diesen Wandel geführt werden. Eine weitere Herausforderung der Führung ist es deshalb das Personal für diesen Umbruch zu begeistern, denn ohne Begeisterung zu neuen Technologien tendieren Mitarbeiter dazu, an veralteten Strukturen und Produkten festzuhalten. Die Führung, die jedoch neue Technologien und Entwicklung fordert, arbeitet dann gegen die Mitarbeiter, die diese Strategie umsetzen sollen.

Eine weitere Herausforderung ist in diesem Zusammenhang die (technologische) Entwicklung der Mitarbeiter. Einerseits ist es wichtig, dass Mitarbeiter mit neuen Technologien effizient und effektiv arbeiten können. Andererseits müssen Mitarbeiter auch darin geschult werden, zu erkennen, welche Technologien in Zukunft für das Unternehmen relevant sein könnten. Nur 47 Prozent der Teilnehmer einer Studie gaben an, dass sie zufrieden mit der Unterstützung bei Weiterentwicklung durch Vorgesetzte seien, obwohl ca. 69 Prozent das Thema wichtig sei.⁵⁵

3.1.2 Gesellschaftliche Herausforderungen

Der gesellschaftliche Wertewandel bezüglich der Arbeit wird häufig unter dem Begriff New Work zusammengefasst. „Bei dem Begriff „New Work“ handelt es sich um einen Oberbegriff für

⁵³ Als disruptive Technologien werden Technologien bezeichnet, die keine Weiterentwicklung eines Produktes sind, sondern dieses ersetzen. (Vgl. Fischer, T. [o.D.] S. 29)

⁵⁴ Vgl. Duwe, J. (2018) S. 6

⁵⁵ Vgl. Die Zeit (2018) S. 10

eine zukunftsorientierte Arbeit, die Sinn stiftet.“⁵⁶ Zentralen Werte von New Work sind Freiheit/Flexibilität, Selbstständigkeit/Eigenverantwortung und Teilhabe/Mitbestimmung.⁵⁷

Arbeitnehmer fordern zudem mehr Anerkennung für ihre Leistungen. In einer Studie gaben 68 Prozent der Teilnehmer an, dass ihnen die Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen wichtig sei, jedoch nur 54 Prozent der Teilnehmer seien mit dem aktuellen Stand zufrieden.⁵⁸

Eine weitere Herausforderung ist der demografische Wandel und die erhöhte Bereitschaft der Mitarbeiter ihre Arbeitsstelle zu wechseln, die dafür sorgen, dass Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter an sich binden müssen.⁵⁹

3.1.3 Betriebsinterne Herausforderungen

Führungskräfte, die in einem traditionell geführten Unternehmen neue bzw. moderne Führungskonzepte anwenden wollen, stehen häufig vor dem Problem, dass die Unternehmensführung an alten Führungskonzepten festhält. Kritiker der modernen Führung argumentieren, dass diese vor allem hohe Zeitkosten mit sich bringe und dabei kaum einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg habe. Tatsächlich fand eine Studie in Bankenbetrieben einen „relativ schwachen Zusammenhang zwischen Führung und objektiven Erfolg“⁶⁰. Führung erkläre nur zwischen 10 und 14 Prozent der Unterschiede im (kurzfristigen) Verkaufserfolg von Geschäftsstellen in Bankbetrieben.⁶¹

3.2 Zusammenhänge und Schlussfolgerungen zwischen Digital Leadership und Ambidextrie

Zu Beginn wurde Digital Leadership als „erfolgreiche Führung in Zeiten der digitalen Transformation“⁶² definiert. Dabei ging es neben der Personalführung auch um die Unternehmensführung.

Ziel der Unternehmensführung muss es im digitalen Zeitalter sein, sich beidhändig aufzustellen (organisationale Ambidextrie), um mit den technologischen Herausforderungen

⁵⁶ Evans, I. (o.D.) S. 9

⁵⁷ Vgl. Evans, I. (o.D.) S. 65

⁵⁸ Vgl. Die Zeit (2018) S. 10

⁵⁹ Vgl. Wagner, D. (2018) S. 33

⁶⁰ Geyer, A. (1994) S. 396

⁶¹ Vgl. Geyer, A. (1994) S. 396

⁶² Wagner, D. (2018) S. 12

klarzukommen.⁶³ Sie müssen gleichzeitig effizient im Kerngeschäft und innovativ in Bezug auf neue Geschäftsfelder sein.⁶⁴

Empirische Untersuchungen belegen einerseits die positive Auswirkung der organisationalen Ambidextrie auf die Innovativität⁶⁵ als auch auf den (langfristigen) finanziellen⁶⁶ Erfolg.⁶⁷

Eine weitere dargestellte Herausforderung ist die Begeisterung und Entwicklung der Mitarbeiter. Konnte diese Herausforderung erfolgreich bewältigt werden, ist es im Rahmen der modernen Führung wichtig, auf komplett neue Ideen (=öffnendes Verhalten) aber auch auf inkrementelle Verbesserungsvorschläge (=schließendes Verhalten) der Mitarbeiter einzugehen, den diese haben aufgrund der häufigen Nutzung den höchsten Wissenstand bezüglich der verwendeten Technologien.

Insgesamt wirkt sich dies auch positiv auf die geforderte Anerkennung aus, da Mitarbeiter ein Gefühl der Mitbestimmung bekommen.

Werden Mitarbeiter nicht für neue Technologien begeistert und entwickelt – da Führungspersonen z.B. an dem autoritären Führungsstil festhalten – verlieren Mitarbeiter häufig schnell wieder die Motivation und das Potenzial neuer Technologien kann nicht vollständig ausgenutzt werden.

Alte Führungskonzepte⁶⁸ können mit den Forderungen, die unter dem Begriff „New Work“ definiert werden, nicht mithalten. Eine beidhändige Führung fördert im Gegensatz dazu Offenheit, Mitbestimmung und Selbstständigkeit, sorgt jedoch gleichzeitig dafür, dass Beschlossene Maßnahmen in die Tat umgesetzt werden.⁶⁹

Die bereits angesprochene erhöhte Anerkennung, die eine moderne Führung mit sich bringt, kann sich in Zeiten des demografischen Wandels und der erhöhten Wechselbereitschaft positiv auf die Werbung neuer und Bindung qualifizierter Mitarbeiter (Digitale Talente)⁷⁰ auswirken.

⁶³ Dargestellt wurden diese in Kapitel 3.1.1

⁶⁴ Vgl. Petry, (2019) S. 55

⁶⁵ Vgl. Katila, R. (2002) S. 1188 ff.

⁶⁶ Vgl. He, Z. (2004) S. 491 f.

⁶⁷ Vgl. Keller, T. (2012) S. 50 f.

⁶⁸ Vgl. dazu Kapitel 2.3

⁶⁹ Vgl. Tabelle 1 und Tabelle 2 (Seite 7/8)

⁷⁰ Vgl. Kapitel 2.1

Trotz dieser vorgestellten Zusammenhänge zwischen Digital Leadership und beidhändiger Führung, liegen bis jetzt nur wenige Studien zu diesem Thema vor. Zacher et al. stellen jedoch bereits fest, dass die „...Team Innovation am höchsten war, als öffnende und schließende Führung hoch waren, wohingegen Team Innovation am niedrigsten war, als nur eines der beiden Führungsverhalten hoch war oder wenn beide niedrig waren.“⁷¹

Weitere Untersuchungen zeigen, dass sich ein beidhändiges Führungsklima bei mittleren bis hohen Wettbewerbsdruck positiv auf die Unternehmensleistung auswirkt. Bei einem niedrigen Wettbewerbsdruck zeigt sich hingegen kein positiver Zusammenhang aus beidhändiger Führung und Unternehmenserfolg. Ein negativer Zusammenhang konnte jedoch auch nicht festgestellt werden.⁷²

Trotz dieser vielen positiven Zusammenhänge kritisieren Führungskräfte an der Ambidextrie vor allem, dass sie sehr herausfordernd sei.⁷³ Führungspersonen müssen deshalb darin geschult werden, zu erkennen, wann sie öffnendes bzw. schließendes Verhalten einsetzen müssen. Eine weitere bereits dargestellte Hürde, war die betriebsinterne Fokussierung auf kurzfristige Unternehmenserfolge.⁷⁴ Natürlich ist dieser Unternehmenserfolg wichtig, er kann jedoch in Zeiten der ständigen Bewegung und Wertewandels nicht als einzige Variable gelten. Die Kritiken verdeutlichen, dass es wichtig ist Ambidextrie im ganzen Unternehmen auf organisationaler und personalbezogener Ebene zu leben sowie Führungskräfte bei der Umsetzung zu unterstützen.

4. Schlussbetrachtung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Digital Leadership und Ambidextrie viele Schnittpunkte miteinander haben und erfolgreiche Organisationen im digitalen Zeitalter eine beidhändige Führung als Führungskonzept benötigen. Technologische Herausforderungen – wie leistungsfähigere Technologien, kürzere Produktlebenszyklen, disruptive Technologien, Globalisierung und Personalentwicklung – als auch gesellschaftliche Herausforderungen – wie die Forderung nach New Work, Anerkennung und Bindung der Mitarbeiter – erfordern neue Führungskonzepte.

⁷¹ Zacher, H. (2015) S. 62

⁷² Vgl. Szlang, J. (2020) S. 194

⁷³ Vgl. Hernstein (2020) S. 12 f.

⁷⁴ Vgl. Kapitel 3.1.3

Mithilfe der Ambidextrie lassen sich Teile dieser Herausforderungen bewältigen.⁷⁵

Einerseits sorgt Ambidextrie auf der organisationalen Ebene für Effizienz und Innovation, andererseits auf personalbezogener Ebene für Anerkennung und eine erhöhte Zufriedenheit. Eine besondere Bedeutung kommt der Ambidextrie zu, wenn sich das Unternehmen in einem starken Konkurrenzkampf befindet.

Auch in der Zukunft wird das Konzept der Ambidextrie eine wichtige Bedeutung haben.

Die technologischen Entwicklungen werden weiter voranschreiten und sich ggf. sogar verstärken bzw. verschnellern. Auch die gesellschaftlichen Entwicklungen werden weiter von Bedeutung sein. Aktuelle Studien zeigen auch, dass die Wünsche, die unter dem Begriff „New Work“ zusammengefasst werden, verstärkt in der jüngeren Generation (25-34-jährige) zu finden sind, die in Zukunft auch verstärkt in Führungspositionen tätig sein werden.⁷⁶

An diesem Assignment lassen sich vor allem die gewählten Definitionen kritisieren. Wie bereits am Anfang dargestellt, gibt es für viele der Begriffe (u.a. Digital Leadership und Ambidextrie) keine einheitliche betriebswirtschaftliche Definition.

Aufgrund der begrenzten Seitenanzahl konnten einige Konzepte nur angeschnitten werden.

Die Ausführung der Arten der organisationalen Ambidextrie⁷⁷, Definition der transaktionalen⁷⁸ bzw. transformationalen Führung und Erläuterung von New Work werden der inhaltlichen Komplexität nicht gerecht. Auf Begriffe wie VUCA konnte im Rahmen der Herausforderungen aufgrund der Seitenanzahl nicht eingegangen werden.

Bis heute gibt es keinen Konsens darüber, wie Ambidextrie im Unternehmen verankert werden soll. Einige Forscher⁷⁹ widersprechen der Prämisse, dass Exploration und Exploitation durch eine einzelne Unternehmung gleichzeitig ausgeführt werden kann und schlagen folglich die zeitliche Trennung vor. Diese Arbeit hingegen folgt der Prämisse, dass organisationale

⁷⁵ Es wird darauf verwiesen, dass die Ambidextrie nicht das einzige Konzept der Führung sein sollte, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen. Gerade die Personalentwicklung – obwohl sie strenggenommen nicht teil der Führung ist – ist ein wichtiger Punkt der Zukunftsfähigkeit. Auch Konzepte wie die Teamführung werden in Zukunft eine wichtige Rolle spielen.

⁷⁶ Die Zeit (2018) S. 11

⁷⁷ Vgl. S. 6

⁷⁸ So ließe sich u.a. die transaktionale Führung weiter in Management-by-Exception und bedingte Belohnung differenzieren. (Vgl. Bass, B. [1986] S. 143 ff.)

⁷⁹ U.a. Raisch, S. (2008) S. 392

Ambidextrie gleichzeitig⁸⁰ durchgeführt werden kann.⁸¹ Der Fokus dieser Arbeit lag auf der kontextualen organisationalen Ambidextrie, da diese im Gegensatz zur strukturellen Ambidextrie für die Personalführung eine überragende Bedeutung hat.

Die Anzahl der Studien bezogen auf beidhändige Führung ist sehr gering.

An der zitierten Studie von Zacher et al.⁸² lässt sich die kleine Untersuchungsgröße (33 Unternehmen)⁸³ kritisieren. Darüber hinaus basiert diese Studie auf Befragungen und nicht auf objektiven Merkmalen. D.h. die Befragten haben selbst angegeben, ob sie eine höhere (Team) Innovation festgestellt haben.

Die Studie der Zeit und die Studie von Szlang. J. weisen zwar eine größere Untersuchungsgröße auf (>1000 Teilnehmer) beziehen sich aber hauptsächlich auf den Standort Deutschland.

Die vorgestellte Studie in Abschnitt 3.1.3 bezieht sich auf die Bankenbranche. In anderen Branchen kann es zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen.

Diese Arbeit entstand in der Zeit des Corona Lockdowns (Januar 2021).

In dieser Zeit waren viele Bibliotheken geschlossen oder nur für Fakultätsangehörige geöffnet.

Die Literatur bezieht sich deswegen hauptsächlich auf das Angebot des Springer Verlages, öffentliche Dokumente und Teilveröffentlichungen auf Google Scholar.

Abschließend sollte nicht vergessen werden, dass die Führung durch individuelle Menschen stattfindet. Die hier dargestellte Führung⁸⁴ ist ein Ideal. Jede Führungsperson kann einzelne Aspekte stärker betonen oder vernachlässigen. Insgesamt macht dies aber Untersuchungen in diesem Themengebiet schwierig.

⁸⁰ Relevante Studien sind hier u.a. He, Z. (2004) S. 481 ff.

⁸¹ Vgl. Schneeberger, S. (2020) S. 111

⁸² Vgl. S. 13

⁸³ Vgl. Zacher, H. (2015) S. 63

⁸⁴ Vgl. Kapitel 2.2.2

II. Literaturverzeichnis

- [Bass, B., 1986] Bass, B. (1986): Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Übers. von Üblein, E. (Leadership and performance beyond expectations). Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 143 ff.
- [Bea, F., 2011] Bea, F. (2011): Einleitung: Führung, in: Schweitzer, M. (Hrsg.) u.a.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl. München: Konstanz, S. 23–37.
- [Becker, F., 2015] Becker, F. (2015): Psychologie der Mitarbeiterführung - Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 13 f.
- [Biemann, T., 2018] Biemann, T./Weckmüller, H. (2018): Organisationale Ambidextrie und Unternehmenserfolg, in: PERSONALquarterly 70 (3). Freiburg: Haufe Group, S. 46
- [Birkinshaw, J., 2013] Birkinshaw, J./Gupta, K. (2013): Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies, in: Academy of Management Perspectives 27 (4). New York: Academy of Management, S. 287
- [Börkircher, H., o.D.] Börkircher, H./Brede, G. (o.D.): Grundlagen der Personalführung – Führung von Mitarbeitern, Aktualisierte Fassung. Stuttgart: AKAD Bildungsgesellschaft mbH, S. 93
- [Die Zeit, 2018] o.V. (2018): Fragen zur Arbeitswelt. Die Zeit, <https://www.zeit.de/2018/50/fragen-zur-arbeitswelt-studie.pdf>, (Zugriff am 22.01.2021), S. 10 f.
- [Duwe, J., 2018] Duwe, J. (2018): Beidhändige Führung – Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovations sprünge ermöglichen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 6-36

- [Evans, I., o.D.] Evans, I./Markgraf, D. (o.D.): New Work. Stuttgart: AKAD Bildungsgesellschaft mbH, S. 9/65
- [Fischer, T., o.D.] Fischer, T. (o.D.): Innovationsmanagement. Stuttgart: AKAD Bildungsgesellschaft mbH, S. 29
- [Fojcik, T., 2015] Fojcik, T. (2015): Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel – Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Anpassung und Veränderung von Organisationsarchitekturen im Zeitablauf. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 19
- [Geyer, A.] Geyer, A./Steyrer, J. (1994): Transformationale Führung - klassische Führungstheorien und Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben, in: Journal of Business Economics 64 (8). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 396
- [He, Z., 2004] He, Z./Wong, P.: Exploration vs. exploitation - An empirical test of the ambidexterity hypothesis, in: Organization Science 15. Baltimore: Institute for Operations Research and the Management Sciences, S. 481-492
- [Henderson, R., 1990] Henderson, R./Clark, K. (1990): Architectural Innovation - The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, in: Administrative Science Quarterly, 35 (1). Newbury Park: SAGE Publications, S. 9–30
- [Hernstein, 2020] o.V. (2020): Agilität und Hierarchie - Können Führungskräfte beidhändig führen? Hernstein, https://www.hernstein.at/fileadmin/user_upload/HMR/HMR_1_2_020_Ambidextrie.pdf, (Zugriff: 24.01.2021), S. 11 f.
- [Hofbauer, H., 2014] Hofbauer, H./Krauer, A. (2014): Einstieg in die Führungsrolle - Praxisbuch für die ersten 100 Tage, 5. Aufl. München: Hanser, S. 19 f.

- [Katila, R., 2002] Kattila, R./Ahuja, G. (2002): Something old, something new – a longitudinal study of search behavior and new product introduction, in Academy of Management Journal 45 (6). New York: Academy of Management, S. 1188 ff.
- [Keller, T., 2012] Keller, T. (2012): Verhalten zwischen Exploration und Exploitation – Ein Beitrag zur Ambidextrieforschung auf der organisationalen Mikroebene. <https://d-nb.info/1027579701/34> (Zugriff: 22.01.2021), S. 50 f.
- [Koch, J., 2020] Koch, J./Schreyögg, G. (2020): Management - Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 529
- [Kotter, J., 1991] Kotter, J. (1991): Abschied vom Erbsenzähler. Übers. von Bardeleben, A. (A Force for Change – How Leadership Differs from Management). Düsseldorf u.a.: ECON Verl., S.19 f.
- [Lewin, K., 1939] Lewin, K./Lippitt, R./White, R. (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, in: Journal of Social Psychology, 10 (2). Abingdon: Routledge, S. 273
- [March, J., 1991] March, J. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning, in: Organization Science, 2 (1). Baltimore: Institute for Operations Research and the Management Sciences, S. 71 ff.
- [Olivan, P., 2019] Oliván, P. (2019): Methoden zur organisatorischen Gestaltung radikaler Technologieentwicklungen unter Berücksichtigung der Ambidextrie, in Spath, D. u.a. (Hrsg.): Schriftenreihe zu Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement, Band 51. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S. 40
- [O'Reilly, C., 2004] O'Reilly, C./Tushman, M. (2004): The Ambidextrous Organization, in: Harvard Business Review, 82 (4). Brighton: Harvard Business Publishing, S. 81

- [Peters, T., 2015] Peters, T. (2015): Leadership – Traditionelle und moderne Konzepte – Mit vielen Beispielen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 2-70
- [Petry, T., 2019] Petry, T. (2019): Digital Leadership – Erfolgreiches Führen im Zeitalter der Digital Economy, 2. Auflage. Freiburg: Haufe Group, S. 23/55
- [Probst, G., 1994] Probst, G.; Büchel, B. (1994): Organisationales Lernen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 17
- [Raisch, S., 2008] Raisch, S./Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity - Antecedents, Outcomes, and Moderators, in: Journal of Management, 1 (3). Thousand Oaks: SAGE Publications S. 392
- [Rosing, K., 2011] Rosing, K./Frese, M./Bausch, A. (2011): Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship - Ambidextrous leadership, in: The Leadership Quarterly, 22 (5). Amsterdam: Elsevier, S. 957-971
- [Schneeberger, S., 2020] Schneeberger, S./Habegger, A. (2020): Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt – Synergie zwischen Exploration und Exploitation als Voraussetzung für die digitale Transformation, in: Kissling-Näf, I. (Hrsg.): Digitale Transformation und Unternehmensführung – Trends und Perspektiven für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 111 ff.
- [Szlang, J., 2020] Szlang, J./Bruch, H. (2020): Ein ambidextres Führungsklima – Erfolgsfaktor in der neuen Arbeitswelt in Gruppe – Interaktion – Organisation, in: Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (Gio), 51 (2). Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 194

- [Turner, N., 2013] Turner, N./Swart, J./Maylor, H. (2013): Mechanisms for Managing Ambidexterity - A Review and Research Agenda, in: International Journal of Management Reviews, 15 (3). New Jersey: Wiley-Blackwell, S. 319 ff.
- [Wagner, D., 2018] Wagner, D. (2018): Digital Leadership – Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 11-33
- [Weber, M., 1976] Weber, M. (1976): Wirtschaft und Gesellschaft - Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. rev. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck Verlag, S. 1
- [Weinert, A., 2004] Weinert, A. (2004): Organisations- und Personalpsychologie, 5. Aufl., Weinheim u.a.: Beltz, S. 465
- [Zacher, H. 2015] Zacher, H./Rosing, K. (2015): Ambidextrous leadership and team innovation, in: Leadership & Organization Development Journal, 36 (1). Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., S. 62 f.