

# Leadership im Kontext von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz

Sylke Piéch

Forscherin am DFKI und Direktorin des Instituts für Leadership & HR Management an der Internationalen Akademie Berlin

**SCHLÜSSELWÖRTER:** Digital Leadership, Künstliche Intelligenz, Führungskultur, situativer Führungsstil, agile Führung

**KURZFASSUNG:** Durch die Digitalisierung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) verändert sich die Führungskultur. Menschen werden sich immer schwerer nur traditionell führen lassen. Kollaboration, Team- und Netzwerkarbeit sind entscheidende Faktoren für die digitale Transformation. Dabei nimmt Digital Leadership eine zentrale Rolle im digitalen Gestaltungsprozess ein. In diesem Beitrag erfahren Sie, welche Führungskompetenzen einen Digital Leader auszeichnen und warum der situative Führungsstil als agiler Führungsansatz besonders zur Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Führungsaufgaben zu empfehlen ist. Dabei erhalten Sie einen Einblick, worauf bei der Zusammenarbeit in virtuellen, interkulturellen und hybriden Teams zu achten ist.

## Einleitung

Führungskräfte sind die Pioniere der Digitalisierung. Von ihnen hängt es maßgeblich ab, wie Unternehmen bzw. öffentliche Institutionen den digitalen Wandel vollziehen. Sie tragen maßgeblich dazu bei, die Kolleginnen und Kollegen für die Arbeit mit den neuen Technologien zu gewinnen und in der Nutzung sozialer Medien, mobiler Systeme und von KI-Werkzeugen zu unterstützen.

Aus diesem Grund ist es insbesondere für Führungskräfte wichtig, digitales Wissen zu erwerben und sich im Umgang mit den neuen Technologien stetig weiter zu qualifizieren (Piéch, 2020, S. 15). Neben dem Erwerb digitaler Schlüsselqualifikationen, wie dem planvollen Umgang mit Daten (Data Literacy), dem Einsatz digitaler Medien und der Fähigkeit zur Kollaboration und

zum digitalen Lernen ist ebenso der Erwerb von nicht-digitalen Schlüsselqualifikationen entscheidend. Hierzu zählen das unternehmerische Denken, die Adaptionfähigkeit, Selbstmanagement sowie Netzwerk- und Methodenkompetenz (Piéch, 2019; Leichsenring, 2018).

Digital Leadership wird als neue Art der Führung bezeichnet. Dabei umfasst der Begriff weitaus mehr, denn er steht für eine neue Führungskultur innerhalb der digitalen Transformation. Führungskräfte, die in ihrem Wirken die Umstrukturierung von Arbeitsprozessen und den digitalen Wandel aktiv mitgestalten, werden als Digital Leader betitelt. Sie zeichnet aus, dass sie neben den klassischen Führungsinstrumenten verstärkt digitale Tools zur Umsetzung ihrer Führungsverantwortung nutzen. Die Anwendung sozialer Medien und KI-Werkzeuge,

der Einsatz onlinebasierter, mobiler Systeme für die Leistungsbewertung oder die Personalentwicklung gehören für sie genauso zum Tagesgeschäft wie das persönliche Gespräch mit den Kollegen. Zudem wird es für Führungskräfte immer wichtiger werden, ihre Führungskompetenzen durch digitale Medien auch im virtuellen, interkulturellen und hybriden Raum auszuüben.

## Herausforderung an Führung durch unterschiedliche Teamformate

Aktuell wird oft unterschätzt, welche Anforderungen an Führungskräfte hinsichtlich der neuen Arbeitsformate gestellt werden. Dank der digitalen Technologien ist es möglich, quasi „raumfrei“ seiner Arbeit nachzugehen. Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Möglichkeiten, beispiels-

weise aus dem Homeoffice oder im Rahmen einer Reisetätigkeit zu arbeiten, stellen einen hohen Attraktivitäts- und Bindungsfaktor für Mitarbeiter in der heutigen Zeit dar. Zudem erfordern die Globalisierung und der internationale Wettbewerb von zahlreichen Teams, virtuell, interdisziplinär und interkulturell zusammenzuarbeiten.

Neben diesen Teamkonstellationen werden zukünftig hybride Teams, im Rahmen einer Mensch-Roboter-Kollaboration, zunehmend an Bedeutung gewinnen. Durch diese Entwicklungen wird angestrebt, die Fähigkeiten von Mensch und Maschine zusammenzuführen. „Der Roboter steht für Präzision und Ausdauer, während der Mensch seine einzigartigen Problemlösungskompetenzen in die Zusammenarbeit mit einbringt. So lassen sich Produktionsprozesse flexibler und reibungsloser gestalten“ (Pomrehn, 2018).

Viele Führungskräfte stehen somit vor der aktuellen und zukünftigen Herausforderung, ihr Führungsverhalten in sehr unterschiedlichen und zum Teil gemischten Teamformaten auszuüben. Im Praxisalltag findet z.B. die interkulturelle bzw. interdisziplinäre Zusammenarbeit sowohl in Präsenzteams als auch in virtuellen und/oder hybriden Teams statt. Die unterschiedlichen Formen der Teamarbeit lassen sich wie folgt zusammenfassen.

### *Teamformate im Überblick*

- Präsenzteams
- Virtuelle Teams
- Interkulturelle Teams
- Interdisziplinäre Teams

- **Hybride Teams**

Aus diesem Grund sollte eine Führungskraft über umfangreiches Wissen zu speziellen Instrumenten der Personalführung und dem Einsatz verschiedener Führungsstrategien im jeweiligen Teamkontext verfügen. Zugleich ist es wichtig, jeden einzelnen Mitarbeiter innerhalb der Teamstrukturen im Blick zu haben. Insbesondere die Arbeit in agilen Teams erfordert vom Einzelnen ein hohes Maß an Selbstmanagement und Verantwortungskompetenz.

### **Der Situative Führungsstil als agiler Führungsansatz**

In der Fachwelt wird ein breites Spektrum an Führungsansätzen diskutiert. Um jedoch den Herausforderungen an Führung im Zeitalter der Digitalisierung gerecht zu werden, sollte der Fokus auf agile Führungsansätze gerichtet werden. An dieser Stelle wird beispielhaft das Situative Führungsmodell näher vorgestellt.

Das Modell der Situativen Führung ist auf die Studien von Paul Hersey, Kenneth Blanchard und Dewey Johnson (2012) zurückzuführen. Die Grundaussage des Führungsmodells ist, dass es „den besten Führungsstil“ nicht gibt. Stattdessen sollte das Führungsverhalten situativ, entsprechend der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters bzw. des Teams ausgewählt werden (Hersey et al., 2012). Dabei werden vier Stufen der Selbständigkeit unterschieden (in Anlehnung an Voss, 2018):

- Stufe 1: Dem Mitarbeiter fehlen das nötige Wissen und

Können sowie die erforderliche Bereitschaft, die neue Aufgabe zu übernehmen.

- Stufe 2: Der Mitarbeiter ist zwar bereit, die neue Aufgabe anzunehmen, ihm fehlen aber das erforderliche Wissen und Können hierzu.
- Stufe 3: Zur Bewältigung der neuen Aufgabe verfügt der Mitarbeiter zwar über das nötige Können, ihm fehlt aber die nötige Motivation (bspw. weil er noch unsicher ist).
- Stufe 4: Der Mitarbeiter bringt sowohl das erforderliche Können als auch die entsprechende Motivation mit, die neue Aufgabe zu übernehmen.

Zu beachten ist, dass sich die vier Stufen der Selbständigkeit stets auf eine Aufgabe beziehen. Fachkompetenz und Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters können also von Aufgabe zu Aufgabe variieren, so dass ein agiles Agieren der Führungskraft erforderlich ist. Entsprechend den Selbständigkeitsstufen werden vier Arten der Führung empfohlen: Anweisen, Überzeugen, Partizipieren und Delegieren (Voss, 2018).

### **Die Umsetzung des Führungsmodells**

Dieses Führungsmodell stellt höchste Ansprüche an die Führungskraft, denn sie sollte über ein solides Wissen bezüglich der unterschiedlichen Führungsarten mit den entsprechenden Führungsinstrumenten verfügen und ihre Mitarbeiter gut einschätzen können. Hierfür braucht es vor allem kom-

munikative, reflektorische und empathische Fähigkeiten.

Zudem sollte nicht unterschätzt werden, wie schwierig es sein kann, flexibel mit dem persönlich präferierten Führungsstil umzugehen. Wenn zum Beispiel eine Führungskraft, die einen kooperativen Führungsstil bevorzugt, die Leitung eines Teams übernimmt, das zuvor direktiv geführt wurde, ist es wichtig, Handlungsebenen zu entwickeln, die den Kollegen einen Übergang von der direktiven zur kooperativen Zusammenarbeit ermöglichen. Ansonsten sind Enttäuschung und Misserfolge vorprogrammiert.

Hierfür braucht es eine hohe Reflexionskompetenz der Führungskraft hinsichtlich ihres eigenen Führungsstils sowie die Bereitschaft, das Führungsverhalten entsprechend den Fähigkeiten der Mitarbeiter auszurichten. Dafür kann es auch mal erforderlich sein, „über den eigenen Schatten zu springen“. Das Erteilen von klaren Anweisungen mit konkreter Terminierung, die Ausübung von Kontrolle und das Ansprechen von Fehlern fallen vielen Führungskräften schwer, insbesondere, wenn sie einen sehr kollegialen Anspruch an ihre Führungstätigkeit haben.

„Ich will doch meine Mitarbeiter nicht kontrollieren“, heißt es dann. Die Angst vor Vertrauensverlust und Konflikten lässt vielen Führungskräften die eigene Macht aus den Fingern gleiten.

### **Digital Leadership im Kontext der neuen Führungskultur und Teamformate**

Aufgrund des technischen Fort-

schritts und der damit verbundenen Dynamisierung stehen Führungskräfte zunehmend vor der Herausforderung, Lösungen zu finden, ohne auf bestehendes Wissen und Erfahrungswerte zurückgreifen zu können. Neue Prozesse erfordern Zutrauen und Experimentierfreude. Mut zum Ausprobieren entfaltet sich vor allem in einem Arbeitsumfeld, wo Fehler als Lernchance begriffen werden.

Zudem bedarf es der Fähigkeit zum kontextübergreifenden und vernetzten Denken und Handeln. Dafür ist eine Führungskultur erforderlich, die diesen Anforderungen gerecht wird. Immer mehr Unternehmen und öffentliche Einrichtungen setzen daher gezielt auf eine Führungskultur der gegenseitigen Achtung, Wertschätzung und Transparenz. So können zum Beispiel auch direktive Ansagen in einem freundlichen Ton erfolgen.

Die Anwendung des situativen Führungsstils ermöglicht den Führungskräften, auch in den unterschiedlichen Teamkonstellationen wirkungsvoll zu agieren. Wie bereits erwähnt, werden Teams in Zukunft verstärkt virtuell, interkulturell und hybrid zusammenarbeiten. Was bedeutet das konkret?

Bei der interkulturellen Zusammenarbeit sollte zum Beispiel beachtet werden, dass Leistungsverhalten und Leistungsmotive der Kollegen, entsprechend der jeweiligen eigenen Landeskultur, divergieren. Die Berücksichtigung internationaler Management- und Kommunikationsstile ist daher unabdingbar.

Beim Führen auf Distanz ist zu

bedenken, dass synchrone und asynchrone Kommunikationsmittel von Fall zu Fall gezielt eingesetzt werden. Zudem ist nicht zu unterschätzen, dass wir vom gesamten Kommunikationsspektrum, das sowohl die verbalen als auch die nonverbalen Signale umfasst, im virtuellen Raum nur einen Ausschnitt wahrnehmen. Bei der Durchführung von Besprechungen oder Abstimmungsprozessen sowie bei der Beurteilung von Leistungen kann es durchaus schneller zu Missverständnissen kommen als bei Präsenztreffen. Darüber hinaus ist es wichtig, nicht die introvertierten Kollegen aus dem Blick zu verlieren.

Klare Aufgaben- und Rollenverteilungen sind in allen Teamstrukturen erforderlich, so auch bei der hybriden Zusammenarbeit. Zum Beispiel sollen die Durchführung von Routineaufgaben oder die schnelle Bereitstellung relevanter Daten durch Roboter bzw. digitale Assistenten maßgeblich zur Arbeitserleichterung, Zeitersparnis und Kostenreduktion beitragen. Die Übernahme von Aufgaben durch KI-gestützte Systeme muss jedoch von den anderen Teammitgliedern akzeptiert werden und auch die gemeinsame Interaktion braucht Übung.

Klarheit und Transparenz sind zudem wichtig, wenn es um die Speicherung und Verwendung von Daten geht, ebenso, auf welcher Datenbasis Entscheidungen getroffen werden. Die Wahrung von Persönlichkeitsrechten sollte dabei immer gesichert sein. Vor dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz hat dementsprechend jedes Unternehmen bzw. jede Institution für sich zu

klären, welche Anwendungen sie ethisch vertreten wollen.

Digital Leadership wird zum Motor für die digitale Transformation. Umso wichtiger ist die Anwendung von agilen Führungsansätzen. In diesem Beitrag wurde aufgezeigt, dass der situative Führungsstil eine hohe Wirksamkeit sowohl in der individuellen Mitarbeiterführung als auch in komplexen Teamstrukturen aufweist.

### Literatur

- Hersey, P. H., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources* (10. Aufl.). Pearson.
- Leichsenring, H. J. (2018, 23. November). Digitalisierung verändert die Arbeitswelt dramatisch. *Der Bank Blog*.  
<https://www.der-bank-blog.de/digitalisierung-veraendert-die-arbeitswelt-dramatisch/studien/trends-studien/38274/>
- Piéch, S. (2019). *Arbeiten in der Zukunft – Ein Ausblick* (Tagungsbericht des 3. Symposiums „Lohn im Fokus“: Arbeiten 4.0 – Veränderungen im Lohn?). Bundessteuerberaterkammer (BStBK).  
[https://www.bstbk.de/download/s/bstbk/presse-und-kommunikation/pressemitteilungen/BStBK\\_PM\\_2019-017\\_Tagungsband-Lohn-im-Fokus-Anlage.pdf](https://www.bstbk.de/download/s/bstbk/presse-und-kommunikation/pressemitteilungen/BStBK_PM_2019-017_Tagungsband-Lohn-im-Fokus-Anlage.pdf)
- Piéch, S. (2020). *Internationale Talententwicklung in der digitalen Arbeitswelt* (2. Aufl.). Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28892-1>
- Pomrehn, W. (2018). Sichere Mensch-Roboter-Kollaboration ohne Schutzzaun. *KANBrief*, 18(1).  
<https://www.kan.de/publikationen/kanbrief/inklusion-heute/sichere-mensch-roboter-kollaboration-ohne-schutzzaun/>
- Voss, R. (2018, 11. Juli). *Situativer Führungsstil – Führen nach dem Leistungsvermögen der Mitarbeiter*. business-wissen.de.  
<https://www.business-wissen.de/artikel/situativer-fuehrungsstil-fuehren-nach-dem-leistungsvermoegen-der-mitarbeiter/> ■