

# DIGITALE FÜHRUNG

*Thema 1*

**DIGI**  
**GEN**



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

# (DIGITALE) FÜHRUNGS- THEORIEN

Überblick und Ausblick auf die Theorie

- Traditionelle Führungstheorien
- Neue Formen der Führung
- Digitale Führungskompetenzen

Nahezu alle **DEFINITIONEN VON FÜHRUNG** gehen davon aus, dass Führung ein Prozess der Einflussnahme ist. Alle Führungskräfte haben eines gemeinsam: Sie haben eine\* n oder mehrere **Folgende**. Wenn niemand folgt, kann auch niemand führen.

Vroom & Jago (2007)

# TRADITIONELLE FÜHRUNGS- THEORIEN

# Klassifizierung (Jago)

	Universelle Führungstheorien	Situative Führungstheorien
Eigenschaftstheorien	<p><b>Universelle Eigenschaftstheorien</b></p> <p><i>„Welche Merkmale hat eine erfolgreiche Führungskraft?“</i></p>	<p><b>Situative Eigenschaftstheorien</b></p> <p><i>„Wie verändert eine Führungskraft die Situation, um erfolgreich zu sein?“</i></p>
Verhaltenstheorien	<p><b>Universelle Verhaltenstheorien</b></p> <p><i>„Wie verhält sich eine erfolgreiche Führungskraft?“</i></p>	<p><b>Situative Verhaltenstheorien</b></p> <p><i>„Wie passt sich eine Führungskraft der Situation an, um erfolgreich zu sein?“</i></p>

*Führungskräfte haben  
universelle, angeborene und  
nicht-erlernbare Eigenschaften*

→ Great Man Theory, Big-Five-Modell, Intelligenz, Sex, ...

# Eigenschaftstheorien

Merkmal	Korrelation mit Führung		Ø
	Höchster Wert	Geringster Wert	
Intelligenz	.90	-.14	.26
Schulleistungen	.39	-.27	.16
Alter	.71	-.32	.32
Körpergröße	.71	-.13	.35
Körpergewicht	.52	-.04	.26
Soziales Geschick	.98	.10	.50
Beliebtheit	.82	.23	.60

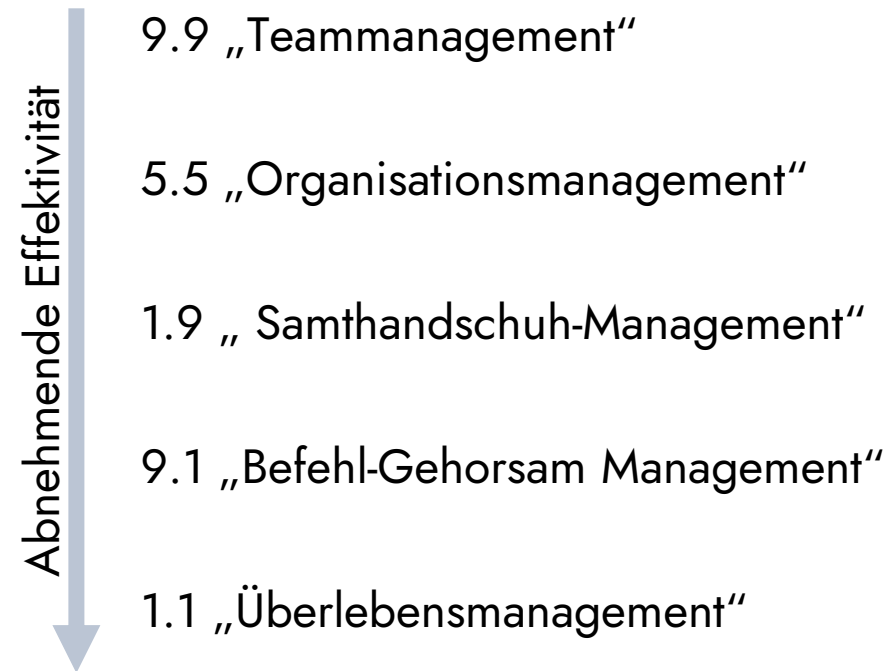
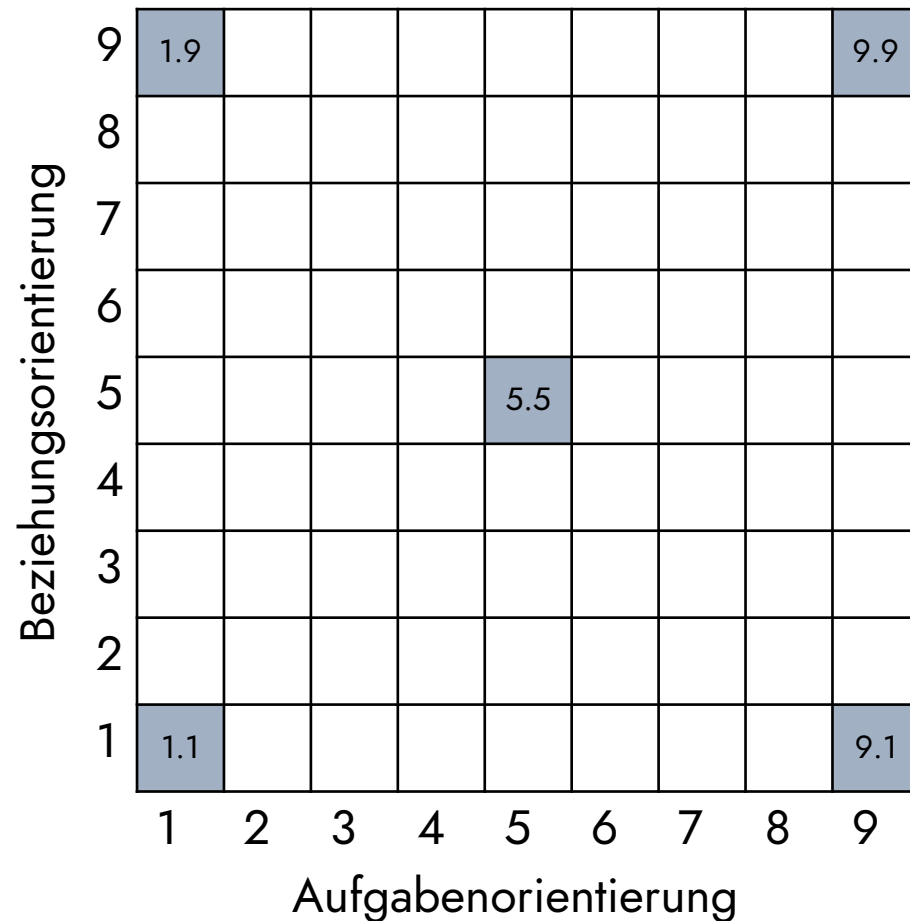
→ Frühe Eigenschaftstheorien können Führungserfolg kaum prognostizieren

*Führungskräfte haben ein  
universelles, beobachtbares  
und erlernbares  
Verhaltensrepertoire*

→ Ohio-State-Studie/Iowa-Studie, transaktionale/transformationale Führung, charismatische Führung



# GRID-Modell (Blake/Mouton)

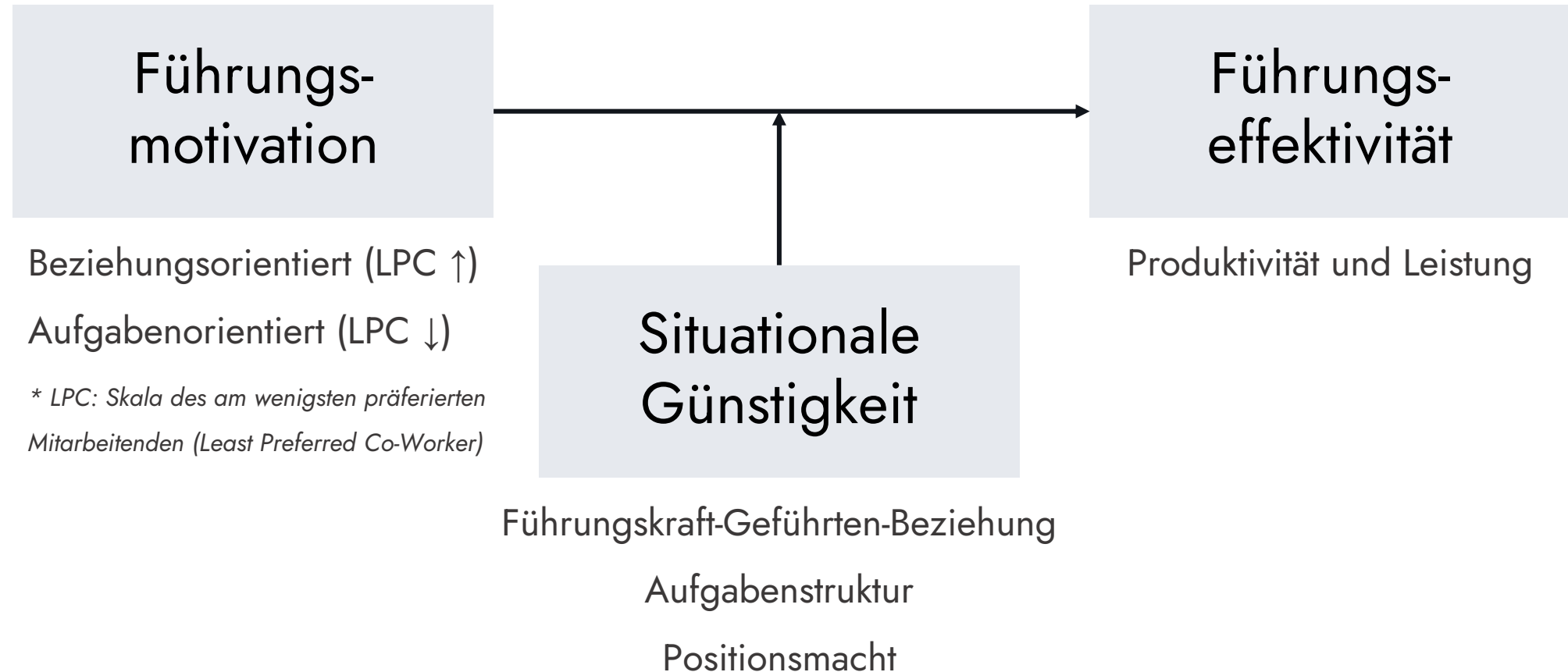


# Situative Eigenschaftstheorien

*Führungskräfte haben angeborene Eigenschaften, die sie unter bestimmten Bedingungen / in bestimmten Situationen nutzen*

→ Kontingenzmodell (Fiedler)


# Kontingenzmodell von Fiedler (I)



# Kontingenzmodell von Fiedler (II)

Fiedler (1965) & Jago (1982)

Abnehmende situationale Günstigkeit



		Günstig				Ungünstig			
		Gut				Schlecht			
Situation	Führungskraft-Geführten-Beziehung								
	Aufgabenstruktur	Hoch		Niedrig		Hoch		Niedrig	
	Positionsmacht	Stark	Schwach	Stark	Schwach	Stark	Schwach	Stark	Schwach
Person	Beziehungsorientiert	X	X	X	Passt	Passt	?	?	X
	Aufgabenorientiert	Passt	Passt	Passt	X	X	?	?	Passt

→ Führungskräfte erbringen die besten (Team-)Leistungen, wenn Person und Situation zusammenpassen.

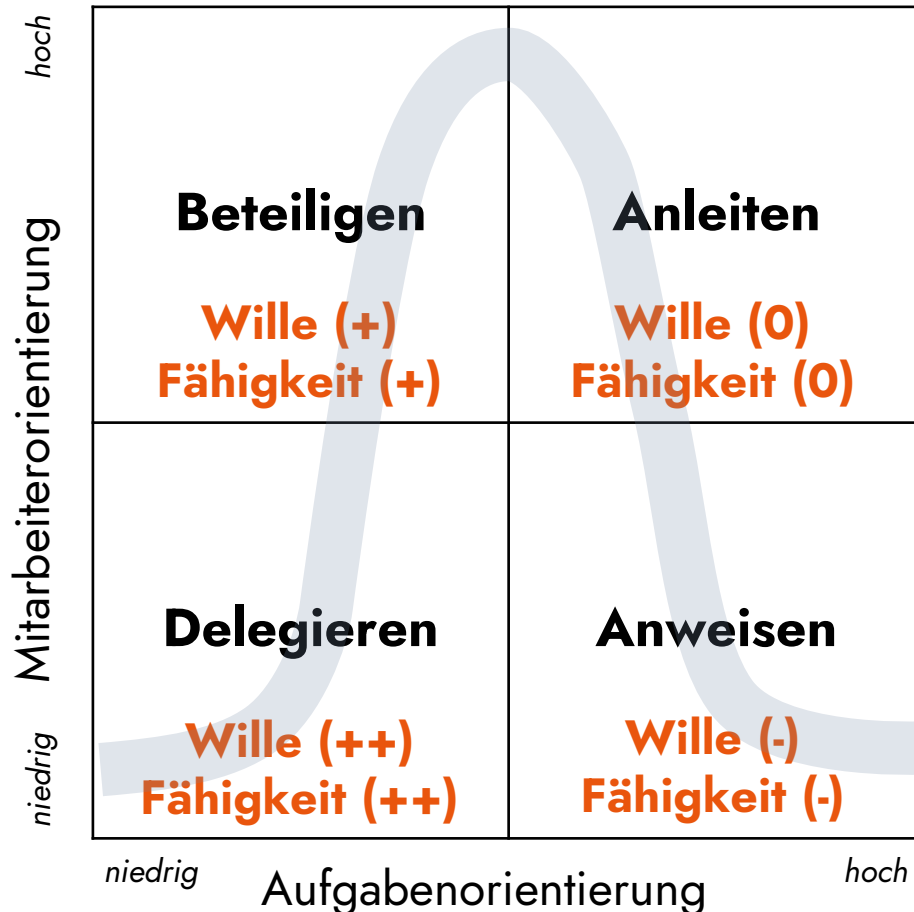
# Situative Verhaltenstheorien

*Führungskräfte haben ein erlerntes Verhaltensrepertoire, das sie an bestimmte Bedingungen / Situationen anpassen können.*

→ Leader-Member-Exchange-Theorie, situative Reifegradtheorie,

# Reifegradtheorie (Hersey/Blanchard)

Hersey & Blanchard (1977) & Holtbrügge (2012)



## 1. Reifegrad (Führungssituation)

Psychologische Reife (Wille)

Arbeitsreife (Fähigkeit)

## 2. Führungsverhalten (Effektivität)

Aufgabenorientierung

Mitarbeiterorientierung

→ Führungskräfte erbringen die besten Leistungen, wenn sie ihren Führungsstil an den Reifegrad der einzelnen Mitarbeitenden anpassen

# NEUE FORMEN DER FÜHRUNG

# Gruppenarbeit

**Gruppe 1:** Positive Leadership - PERMA-Lead Konzept

**Gruppe 2:** Digitale Führung - VOPA+ Modell

**Gruppe 3:** Leader-Member-Exchange Theorie

**Gruppe 4:** Symbolische Führung

**Gruppe 5:** Dienende Führung



# AUFGABE

*Recherchieren Sie Ihr Thema & präsentieren Sie den Führungsstil*

Was macht den Führungsstil aus?

Wie lässt sich der Führungsstil in die traditionellen Führungstheorien einordnen?

Wo unterscheidet sich der Führungsstil von den traditionellen Führungstheorien?

Wie passt dieser Führungsstil in einen digitalen Kontext (Chancen/Herausforderungen)?

Wie ist dieser Führungsstil im Kontext der weiblichen Führung einzuordnen  
(Chancen/Herausforderungen)?

# **DIGITALE FÜHRUNGS- KOMPETENZEN**

# Digitale Führung I

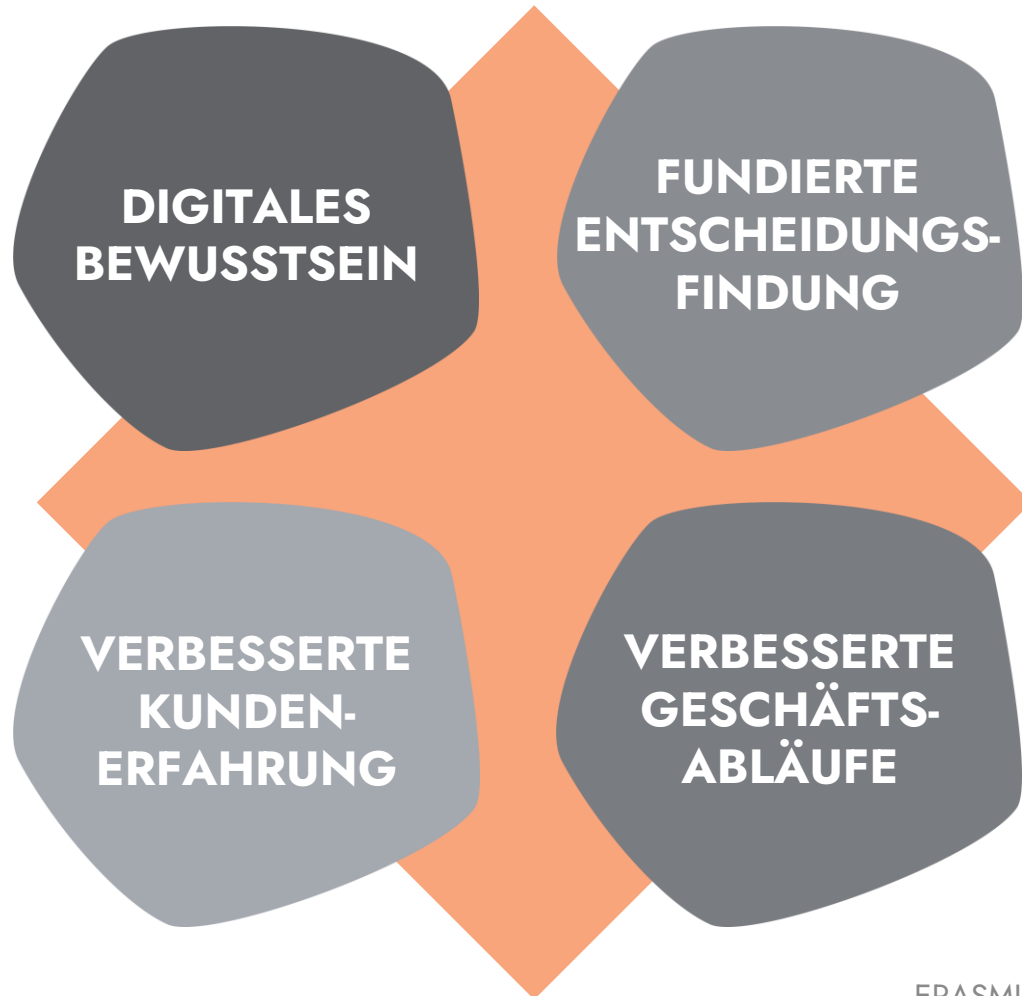
## DIGITALE FÜHRUNG

- Verständnis von digitalen Technologien
- Mehrwert erzeugen und Geschäftsziele erreichen

## DIGITALE FÜHRUNGSKRAFT

- Strategische Nutzung der digitalen Ressourcen und Technologien des Unternehmens
- Nutzung der neuesten technologischen Entwicklungen zur Förderung der digitalen Transformation

# Digitale Führung II

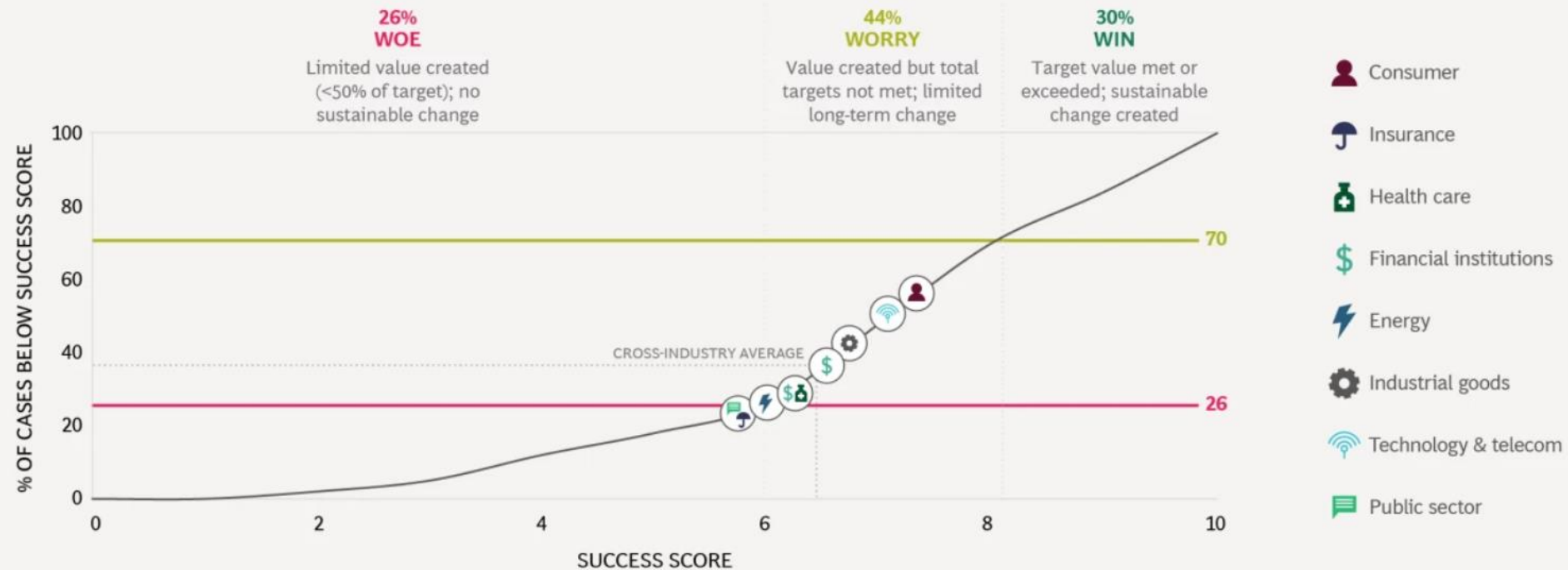


„digital leaders achieve earnings growth that is **1.8 times higher** than that of digital laggards—and more than **double the growth** in total enterprise value.“

[bcg.com](https://www.bcg.com) (2021)

# Digitale Führung III

## Sectors vary in their odds for digital transformation success



Sources: Global DSR 2020 study; BCG analysis.

Note: Total data points n = 980. Discrepancy from original publication (n = 895) due to some double counting (e.g., health insurance payers are included in both the health care and insurance sectors) and balancing sector representation. Success score is calculated based on the % of targets and value met, whether targets were met on time, success compared with aspirations, and success relative to other transformations.

# DIGITALE FÜHRUNGSKOMPETENZEN

sind das Wissen, die Fähigkeiten, der persönliche Charakter, das Selbstbild, die Eigenschaften und die Motive, die **notwendig** sind, **um digital Organisationen erfolgreich und effektiv zu führen.**

Ngayo Fotso (2021)

# Führungskompetenzen

## Zeitliche Perspektive - Führungskompetenzen für die traditionelle Führung

Anpassungsfähigkeit/Flexibilität

Transformationsfähigkeit

Soziale Kompetenzen

Soziale Orientierung

Organisationsfähigkeit

Werte *hart arbeitend/ergebnisorientiert/vertrauenswürdig*

Kognitive Fähigkeiten *Konzeptionsfähigkeit/Intelligenz*

Selbstbewusstsein *stressresistent/vertrauensvoll/zielorientiert*

Kommunikationsfähigkeiten *verbale bzw. direkte Interaktion*

# Führungskompetenzen

## Zeitliche Perspektive - Führungskompetenzen für eine neuere Führung

- + geteilte Führung
- + Komplexität bewältigen
- + Wissen
- + Globale Führung

Werte + *neugierig/authentisch/optimistisch/moralisch*

Kognitive Fähigkeiten + *kreativ/kritisch/analytisch/synthetisierend/strategisch/unternehmerisch*

Selbstbewusstsein + *selbststeuernd/selbstreflektierend*

Transformationsfähigkeit + *Umsetzungsfähigkeit*

Kommunikationsfähigkeiten + *indirekte Interaktion*



# Führungskompetenzen

## Zeitliche Perspektive - Führungskompetenzen im 21<sup>st</sup> Jahrhundert

- + Zusammenarbeit
- + Kundenorientierte Fähigkeiten
- + **Digitale Kompetenz**
- + Finanzkompetenz
- + Nachhaltigkeitskompetenz
- + Kompetenz im Krisenmanagement
- Wissen + *funktionsübergreifende Kompetenz*

# Gruppenarbeit

## Digitale Kompetenzen

- **Gruppe 1:** „[DigiComp 2.2](#)“ der Europäischen Kommission (2022)
- **Gruppe 2:** „[Building digital capabilities framework](#)“ von JISC (2022)
- **Gruppe 3:** „[21<sup>st</sup> -century digital skills](#)“ von van Laar et al. (2017)

## Digitale Führungskompetenzen

- **Gruppe 4:** „[Leadership competencies for digital transformation](#)“ von Philip et al. (2023)
- **Gruppe 5:** „[Leadership competencies for digital transformation](#)“ von Gilli et al. (2022)

# AUFGABE

*Lesen Sie den Text & präsentieren Sie das Kompetenzmodell*

Auf welche Gruppe (Branche, Stelle, Position, ...) bezieht sich das Kompetenzmodell?

Woher stammt das Kompetenzmodell bzw. welche Sichtweise/Perspektive spiegelt es wider?

Was sind digitale (Führungs-)Kompetenzen aus Sicht der Autor\*innen?

Wie ist das Kompetenzmodell aufgebaut?

Wie hängt das Kompetenzmodell mit weiblicher digitaler Führung zusammen?



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

## DISCLAIMER:

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen der Autor\*innen und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



ANDRÁSSY  
UNIVERSITÄT  
BUDAPEST



## PROJEKTINFORMATIONEN

[hochschule.digigen@arbeitsagentur.de](mailto:hochschule.digigen@arbeitsagentur.de)

<https://digi-gen.eu/>

## LIZENZ

DIGIGEN © 2024 ist lizenziert unter  
CC BY-NC-SA 4.0.

Für mehr Informationen zur Lizenz, siehe  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

# Quellen

- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, Gulf Publishing.
- Boston Consulting Group (2021). Which Sectors Perform Best in Digital Transformation? Online verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2021/learning-from-successful-digital-leaders>, last accessed on the 21.09.2023.
- CGC DigiTrans (Hrsg.) (2023). *CGC-DigiTrans Report*. Mannheim.
- Fiedler, F.E. (1965). Engineer the Job to Fit the Manager. *Harvard Business Rev.* 43 (5), 115-122.
- Gilli, K., Nippa, M., Knappstein, M. (2023). Leadership competencies for digital transformation: An exploratory content analysis of job advertisements. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 37 (1), 50-75.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3. Auflage. New Jersey/Prentice Hall.
- Holtbrügge, D. (2012). *Personalmanagement*. 5. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Imbery, S., Rowbotham, M., Lindemann, M., Gruninger-Hermann, C., Schirmer, U. (2022). Digital-Leadership-Kompetenzkatalog. Mit den richtigen Kompetenzen die digitale Transformation gestalten. *zfo* (2), 98-104.
- Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives In Theory And Research. *Management Science* 28 (3), 315-336.

# Quellen

- Ngayo Fotso, G.M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development* 45 (6/7), 566-587.
- Philip, J., Gilli, K., Knappstein, M. (2023). Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. *Leadership & Organization Development Journal* 44 (3), 392-406.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25, 35-71.
- van Laar, E., van Deursen, A. J.A.M., van Dijk, J. A.G.M., de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior* 72, 577-588.
- van Laar et al (2018). 21st-century digital skills instrument aimed at working professionals: Conceptual development and empirical validation. *Telematics and Informatics* 35, 2184 -2200.