

So kann die IT im Unternehmen unterschiedliche Anforderungen erfüllen und behält durch einen definierten Rahmen auch die Kontrolle über ihre Systeme.

II. Infrastrukturen und Anwendungsgebiete

4.17 Die unterschiedlichen Service- und Bereitstellungsmodelle geben bereits eine Indikation, wie sich moderne Infrastruktur zusammensetzt. Unternehmen setzen dabei nicht gezielt auf ein einzelnes Service- oder ein Bereitstellungsmodell, sondern mischen unterschiedlichste Varianten, je nach Bedarf und Anwendung. Hier kommen speziell zwei Cloud Typen zum Tragen, die sich ergänzen:

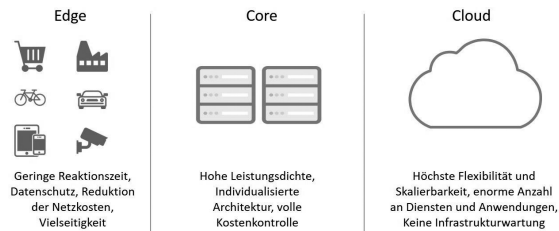
- **Hybrid Cloud**³⁹ beschreibt die Kombination aus unterschiedlichen Bereitstellungsmodellen, wie Private und Public Cloud.
- **Multi Cloud** beschreibt, dass mehrere Cloud Services vom selben Bereitstellungsmodell eingesetzt werden.

Um einen Hybrid- und Multi-Cloud-Ansatz besser zu verstehen, ist es wichtig sich mit räumlicher Distanz und dem Ort der Ausführung auseinanderzusetzen. Sowohl eine Private Cloud als auch eine Public Cloud sind in ihrem Design stark zentralisiert.

In Anbetracht des Umstandes, dass IT in immer entlegene Bereiche vordringt und der Entwicklung des IoT (Internet of Things), also der Vernetzung aller erdenklichen Geräte, entsteht der Bedarf auch dezentral Rechenleistung und Speicher zu Verfügung zu haben.

Oft ist es technologisch nicht möglich oder wäre ökonomisch nicht sinnvoll, große Datenmengen an einem zentralen Punkt zusammenzuführen bzw diese Daten über unterschiedliche Lokationen hinweg zu transportieren.

4.18 Zur besseren Darstellung der Lokationen unterteilt man in drei Bereiche:



Infrastrukturlokationen

4.19 Edge: Durch die stetig wachsende Zahl an Endgeräten und IoT-Geräten wird ein beachtlicher Teil der heute verarbeiteten Daten dezentral generiert und verarbeitet: am Smartphone, im Auto, im Flugzeug etc. Aber auch die Industrie 4.0 mit der Smart Factory (beispielsweise intelligente Automatisierung von Produktionen) trägt zu dieser Verlagerung von einem Großrechenzentrum in mehrere kleine Rechenzentren (Dezentralisierung) bei.

Neben der sogenannten Datengravitation, also die Masse der zu übertragenen Informationen, kommen sowohl weitere technologische, aber auch rechtliche Einschränkungen zum Tragen. Zu den technologischen Einschränkungen zählt Latenzzeit: Wenn autono-

³⁹ NTT Ltd., Hybrid Cloud Report.

me Fahrzeuge einem plötzlich erscheinenden Hindernis ausweichen müssen, muss die Reaktionszeit kleinstmöglich sein, aber auch eine Abhängigkeit zu einer bestehenden Netzwerkverbindung kann hier ein Problem sein.

Aus rechtlicher Sicht gibt es Beschränkungen, wie etwa gesetzliche oder unternehmensinterne Bestimmungen, meist zusammengefasst unter Compliance-Richtlinien. Videomaterial oder personenbezogene Daten könnten per Definition den Einsatzort nicht verlassen dürfen, trotzdem sollen sie verarbeitet werden, um den Geschäftszweck zu erfüllen.

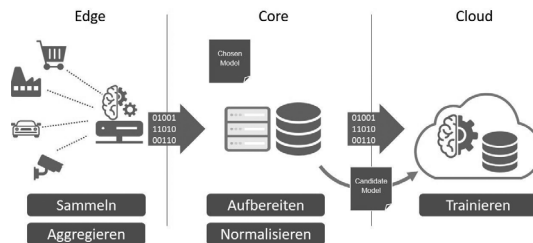
Core bezeichnet das Herz einer Unternehmensinfrastruktur und beinhaltet unternehmenskritische Infrastruktur, die ebenfalls speziellen technologischen oder rechtlichen Auflagen unterliegt, jedoch in hohem Ausmaß Rechenleistung und Speicherkapazität für Unternehmensanwendungen bietet. Hier werden auch Private-Cloud-Modelle eingesetzt, da diese aufgrund des hohen Automatisierungsgrades interne IT-Prozesse beschleunigen und beispielsweise der Entwicklungsabteilung in einem vorab definierten Rahmen Autonomie erlauben. **4.20**

Cloud bezieht sich in diesem Modell auf Public-Cloud-Anbieter und beschreibt die Einbindung von Public-Cloud-Diensten in die IT-Umgebung. Public-Cloud-Anbieter geben Unternehmen die Möglichkeit bestimmte Dienste effizienter zu betreiben, aber auch stellen diese Anbieter beinahe ständig neue Funktionen bereit. Dies erlaubt Unternehmen sich in neuen Geschäftsfeldern zu erproben, ohne ein zu großes Risiko einzugehen. **4.21**

III. Künstliche Intelligenz und Machine Learning

Künstliche Intelligenz und der Teilbereich Machine Learning werden derzeit in allen Branchen erprobt und viele Unternehmen versuchen das Potential für sich zu nützen. Eine Disziplin, die noch vor wenigen Jahren Technologiegiganten vorbehalten war, wurde zur Massenware und ist für jedermann anwendbar. **4.22**

Da diese Technologie jedoch ein hohes Maß an Fachwissen und kostenintensiver Hardware benötigt, versuchen Public-Cloud-Anbieter die Eintrittshürden⁴⁰ so niedrig wie möglich zu gestalten und ermöglichen die einfache Anwendung. Dies verstärkt wiederum den Bedarf an hybriden Cloud-Modellen, da Daten, mit denen man einen Algorithmus trainiert, meistens wo anders generiert werden. Hier ein Beispiel⁴¹:



Machine Learning und Hybrid Cloud

40 *Anything Cloud*, Why do we think that the future of Artificial Intelligence (AI) will be powered by cloud computing?

41 *NetApp*, Edge to Core to Cloud Architecture for AI.

- 4.23 Edge:** Der Edge hat zwei Aufgabengebiete. Zum einen werden hier Maschine-Learning-Algorithmen für einen bestimmten Anwendungsfall ausgeführt. Und weiters werden Daten an einem oder vielen dieser dezentralen Knoten, gesammelt und voraggregiert, nicht relevante oder idente Datensätze werden entfernt und jene Daten, die von Interesse sind, werden über das Netzwerk versendet.
- 4.24 Core:** Nach der Datenübertragung in das Hauptrechenzentrum werden die Daten aufbereitet, normalisiert und in ein Format umgewandelt, mit dem das Machine-Learning-Modell umgehen kann. Diese Daten werden dann von Spezialisten (Data Scientist) verwendet, um ein Candidate-Modell zu definieren, einen Algorithmus zu finden, der das gewünschte Ergebnis liefern könnte.
- 4.25 Cloud:** Wenn das passende Modell und die Methode definiert sind, setzt man auf Public-Cloud-Anbieter, da diese enorme Rechenkapazitäten bieten, und trainiert das Modell mit tausenden Datensätzen, bis das tatsächlich gewünschte Verhalten des Algorithmus bewiesen ist. Dieses Modell wird dann als Chosen Model in der Produktion eingesetzt – in diesem Beispiel wieder am Edge.

A. Bestehende Einsatzgebiete

- 4.26** Künstliche Intelligenz ist heute schon tief in unser Leben integriert und fällt uns in der täglichen Anwendung selten auf. Auch im Sport kommt künstliche Intelligenz zum Einsatz: NTT Limited arbeitet mit der Amaury Sport Organisation⁴² zusammen, um durch Digitalisierung das Rennerlebnis der Tour de France für Zuseher immer weiter zu intensivieren. Durch den Einsatz von IoT-Sensoren an den Rädern konnte NTT in den ersten Jahren die Präzision der Zeitmessung, sowie Messung der Geschwindigkeit, Beschleunigung und Rangfolge erheblich erhöhen. Hier kommt ebenfalls eine hybride Infrastruktur zum Einsatz, in der Daten vom IoT-Sensor am Rennrad kabellos erst zum Begleitfahrzeug und von dort nach Signalverstärkung zum TV-Hubschrauber und weiter an den „Tour de France Truck“, der ein mobiles Rechenzentrum mitführt, übertragen werden. Die Informationen werden kategorisiert, teilweise direkt an Fernsehsender zur Einblendung ins Live-Bild übertragen oder über das Internet in eine Public Cloud zur Analyse und weiteren Verarbeitung gesendet.

Als neues, zusätzliches Zuschauererlebnis werden über Machine-Learning-Algorithmen Fahrerdaten und Fahrleistung aus vergangenen Trainingseinheiten, Rennen und auch Etappen herangezogen, um Erfolgsvorhersagen zu treffen. Lösen sich ein oder mehrere Ausreißer aus dem Peloton, kann man mit beeindruckender Genauigkeit die Erfolgswahrscheinlichkeit unter gegebenen Umständen vorhersagen. Dazu werden aktuelle Wetterdaten, wie Temperatur und Windstärke, Steigung und individuellen Stärken und Schwächen des Fahrers genützt und auf die bevorstehende Strecke umgelegt und so eine Vorhersage getroffen.

- 4.27** Auch Social-Media-Anbieter arbeiten mit Vorhersagen.⁴³ Machine-Learning-Algorithmen analysieren ihre Nutzer und deren Nutzungsverhalten, um daraus möglichst individuell angepasste Inhalte anzuzeigen und so die Aufmerksamkeit der Nutzer zu binden.

42 NTT Ltd., Revolutionizing the fan experience of the Tour de France.

43 Marketing AI Institute, What Is Artificial Intelligence for Social Media?

Diese zusätzliche Bildschirmzeit wird genutzt, um weitere Werbung einzublenden und daraus Profit zu generieren.

B. Aufkommende Einsatzgebiete

AIOps⁴⁴ beschreibt den IT-Betrieb unter Mithilfe von Machine Learning und Big Data. Verfügbarkeit und Monitoring werden genauso automatisiert wie auch Ereigniskorrelationen, um Zusammenhänge aufzuzeigen oder Problemanalysen nach einem Ausfall, um diese zukünftig abzuwenden oder vorherzusagen. Dies betrifft genauso den Cybersecurity-Bereich, in dem sich Anomalien früh feststellen lassen. **4.28**

AI-Driven Decision-Making, auf Deutsch KI-gesteuerte Entscheidungsfindung, beschäftigt sich mit der Analyse von vorhandenen Datensätzen, wie historische Unternehmensdaten, aber auch aktuelle Marktdaten, und fügt dies so zusammen, dass sich daraus leichter Entscheidungen ableiten lassen oder diese völlig autonom getroffen werden können. **4.29**

AI Healthcare⁴⁵ ist künstliche Intelligenz in der medizinischen Diagnostik und Bildgebung, die verwendet wird, um einer steigenden Zahl an Bildmaterial in der Diagnostik und der begrenzten Verfügbarkeit von Radiologen entgegenzuwirken bzw diese zu entlasten. **4.30**

Der Aufstieg von Cloud Computing ermöglicht uns ständigen Zugriff auf IT-Ressourcen und bietet daher die Grundlage der Digitalisierung. Waren es in der Vergangenheit Standard-Applikationen, für die individualisierte IT-Infrastruktur-Plattformen eingesetzt wurden, so sind es heute Standard-Plattformen und individualisierte Applikationen, die je nach Bedarf entwickelt werden. Eine Programmiersprache zu beherrschen, wie beispielsweise Python, ist heute nach Englisch eine empfohlene 2. Fremdsprache. **4.31**

Cloud-native nennt sich der Ansatz, der sich alle Vorteile von Clouddiensten zugute machen und damit nicht nur die IT, sondern einen Großteil unserer Lebensbereiche verändern will.

44 BMC Software, What Is AIOps? A Beginner's Guide.

45 NTT DATA, Solution for AI image diagnostic support in the medical field.

5. Kapitel

Digital Leadership

Übersicht

	Rz
I. Digital Leadership	5.1
A. Agile Führung	5.4
B. Generationsorientierte Führung	5.7
C. Virtuelle Führung	5.11
D. Neue Anforderungen an Führungskräfte	5.12
E. VOPA+-Modell	5.14
1. Vertrauen	5.15
2. Partizipative Führung	5.16
3. Kommunikation	5.17
4. Feedback	5.18
II. Scrum	5.19
A. Was ist Scrum?	5.19
B. Scrum Basics	5.21
1. Scrum-Rollen	5.23
a) Product Owner	5.24
b) Entwicklungsteam	5.26
c) Scrum Master	5.29
2. Ablauf eines Sprints	5.31
a) Sprint Planning	5.32
b) Daily Scrum	5.33
c) Sprint Review	5.34
d) Sprint Retrospektive	5.35
3. Artefakte	5.36
a) Product Backlog	5.37
b) Sprint Backlog	5.38
c) Product Increment	5.39
III. Fazit	5.40

I. Digital Leadership

Literatur: *Akin/Rumpf*, Führung virtueller Teams (2013); *Calmbach/Thomas/Borchard/Flaig*, Wie ticken Jugendliche? – Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland (2012); *Ciesielski/Schutz*, Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen (2016); *Costa/Roe/Taillieu*, Trust within teams: The relation with performance effectiveness, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2001, 225; *Döring*, Sozialpsychologie des Internet: die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen² (2003); *Eichenberg*, Distance Leadership. Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungsempfehlungen (2007); *Fishman*, How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers, *Strateg HR Rev* 2016, 250; *Herrmann/Hüneke/Rohrberg*, Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg (2006); *Hertel*, E-Leadership und virtuelle Teams, in *Sarges* (Hrsg), *Management-Diagnostik*⁴ (2013) 162–171; *Lindner/Leyh*, Organizations in transfor-

mation: agility as consequence or prerequisite of digitization? in *Abramowicz/Paschke* (Hrsg), Business information systems 21st International Conference, BIS 2018, 86, doi.org/10.1007/978-3-319-93931-5_7; *Maznevski/Chudoba*, Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness, *Organization Science* 2000, 473; *Misoch*, Online-Kommunikation (2006); *Petry*, Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy (2019); *Telekom*, telekom.com/resource/blob/314922/dbface4a7706b76756d1e737aff47691/dl-150902-studie-st-gallen-data.pdf (abgefragt 29. 7. 2021); *Wegge/Bipp/Kleinbeck*, Goal setting via videoconferencing, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2007, 169.

Führung und Führungsverhalten unterliegt einem stetigen Wandel. Sie passen sich an die jeweiligen politischen, rechtlichen und sozialen Entwicklungen ebenso an wie dem wissenschaftlichen und technischen (digitalen) Fortschritt. Jede Führungsperson muss sich auch den Herausforderungen stellen, welche jede neue Generation mit sich bringt. **5.1**

Moderne Führungsansätze (Führung 3.0) basieren bereits auf einem kooperativen Gedanken – digitale Führung geht jedoch darüber hinaus: Es ermöglicht vor allem ein losgelöstes Arbeiten, sowohl in der Verortung als auch in der zeitlichen Gestaltung. Es wäre aber zu kurz gegriffen, digitale Führung lediglich auf das Anbieten von Homeoffice-Lösungen zu reduzieren, sondern auch das Führen von Mitarbeitern durch und mit digitalen Lösungen ist Teil des „Digital Leadership“. Dazu kann ua die Möglichkeit der ortsungebundenen Arbeit zählen, aber auch das Einbinden von technischen Möglichkeiten, welche agiles und flexibles Arbeiten gewährleisten (zu den rechtlichen Implikationen dieses neuen digitalen Arbeitsumfeldes s Kapitel 13). Aber nicht nur die Weiterentwicklung der digitalen Tools schafft neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Führung, sondern es wird diese Entwicklung auch besonders stark vom Generationenwechsel in der Arbeitswelt getrieben. Während die Generation Y auf mehr Unabhängigkeit, Kooperation und Entrepreneurship bzw Mitbestimmung Wert legt, kehrt die Generation Z wieder eher zu klassischen Werten zurück und sucht nach Sicherheit und Anleitung. Beide Generationen sind offen für Technologie, wobei die Abhängigkeit von Technologie immer mehr ansteigt. Dies fordert geradezu ein Umdenken von Führungskräften ein. Diese müssen sich sowohl bezüglich ihrer Werte, beim Einsatz von neuen technischen Lösungen sowie im grundsätzlichen Verständnis von Arbeits-, Ergebnis- und Erfolgsmessung weiterentwickeln, um effektiv führen zu können. **5.2**

Es wird also erkennbar, dass Führung schon immer einem gewissen Wandel unterlegen ist, dabei wird das Führungsverhalten durch äußere Rahmenbedingungen, Lernprozesse, Selbstreflexion, gelebte Visionen und Adaption verändert. Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung, welche mit einer exponentiellen Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologie einhergeht,⁴⁶ wird aktuell von drei wesentlichen Strömungen der Führung gesprochen, auf welche im Folgenden näher eingegangen wird: **5.3**

- agile Führung,
- generationsorientierte Führung,
- virtuelle Führung.

⁴⁶ *Lindner/Leyh*, Organizations in transformation: agility as consequence or prerequisite of digitization? in *Abramowicz/Paschke*, BIS 2018, 86.

A. Agile Führung

- 5.4** Der Begriff Agilität bedeutet Anpassungsfähigkeit, dh die Fähigkeit, in neuen Situationen schnell Entscheidungen zu treffen und sich auf Veränderungen anzupassen.⁴⁷
- 5.5** Agile Führung geht daher weit über einen Führungsstil per se hinaus, versteht sich also vielmehr als ganzheitlicher Ansatz, der eben auch die Softskills, das Mindset und die Verhaltensweisen bzw persönliche Einstellung der Führungskraft beschreibt. In diesem Zuge schreiben aktuelle Forschungen Führungskräften daher idealerweise Eigenschaften wie Offenheit, Vertrauen, Geschwindigkeit, Flexibilität und vieles mehr zu.⁴⁸ Agile Führung ist nicht nur ein Erfolgsfaktor in Zeiten der Krise, in der oftmals Erfahrungswerte fehlen und auch rasch in einem hochkomplexen Umfeld Entscheidungen getroffen werden müssen, sondern ganz generell in einer von Digitalisierung bestimmten Umwelt, in der sich die Führungskraft stetig mit neuen Entwicklungen und Informationen auseinandersetzen muss.
- 5.6** *Boris Gloger*⁴⁹ beschreibt zwei Kernregeln der agilen Führung:
- 1. Fehlverhalten „ignorieren“ – erwünschtes Verhalten bestärken:** Durch das positive Hervorheben des gewünschten Verhaltens bzw von Erfolgen erfolgt üblicherweise ein Motivationsschub bei den betroffenen Mitarbeitern, der die Nachteile eines allfälligen Fehlverhaltens mehr als wett macht (das gilt natürlich nicht für vorsätzlich schädigendes Verhalten). Darauf basiert auch die motivationsfördernde Fehlerkultur im Sinne von „Wer keine Angst davor hat, Fehler zu machen oder zuzugeben, arbeitet kreativer und motiviert: this time I failed, next time I fail better“.
 - 2. Anleiten – da sein:** Agile Führer sind wieder inhaltlich, operativ tätig und Teil des Teams – die Führungskraft gewinnt dadurch nicht nur den Respekt des Teams, was für ein hoch performantes Team notwendig ist, sondern erhält auch unmittelbar und rasch die Informationen, welche für eine effiziente Entscheidungsfindung notwendig sind.

B. Generationsorientierte Führung

- 5.7** Führungskräfte waren schon immer mit unterschiedlichen Generationen konfrontiert, die in der Arbeitswelt aufeinandertrafen. Zu den unterschiedlichen Auffassungen über Mitgestaltungswillen und Werte (Stichwort „Work-Life-Balance“) kommt nun auch noch ein wesentlicher Unterschied in der Affinität zu digitalen Lösungen. So wird die mit dem Internet und der Digitalisierung aufgewachsene Generation Z (geboren zwischen 1995 und 2010) als engagiert, offen und schnell beschrieben, wohingegen die Generation X/Y, welche lediglich digital geprägt ist, noch als kritisch, optimistisch und als multitasking-fähig definiert wird.⁵⁰ Die Arbeitswelt war aber bis vor kurzem noch an die Bedürfnisse der Generation X (1965 – 1980) angepasst, die besonderen Wert auf eine strikte Trennung

⁴⁷ *Petry*, Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy.

⁴⁸ *Petry*, Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy.

⁴⁹ *Petry*, Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy.

⁵⁰ *Ciesielski/Schutz*, Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen.

zwischen Beruf und Privatleben legt.⁵¹ Es liegt auf der Hand, dass in einem solchen Spannungsfeld besondere Herausforderungen an die Führungskräfte gestellt werden, um eine Umgebung zu schaffen, die eine optimale Nutzung der Performance der Generationen X, Y und Z ermöglicht.

Ein Schlüssel zum Erfolg kann die Nutzung von smarten und digitalen Lösungen sein, welche flexibles Arbeiten mit agilen Methoden (zB Scrum) bei freier Zeit- und Raumaufteilung gewährleisten. Dass diese Tools bzw Homeoffice-Lösungen kein Allheilmittel für die Herausforderung der generationsorientierten Führung sind, liegt auf der Hand. Es bedarf vielmehr eines Kulturwandels sowohl bei der Führungskraft als auch den Mitarbeitern. **5.8**

Was viele Führungskräfte bereits in der Praxis erfahren haben, belegen Studien inzwischen wissenschaftlich. Für die Generation Z (und teilweise auch die spätgeborene Generation Y) stehen im Vergleich zur Generation X wieder Sicherheit und Orientierung sowie Zugehörigkeit neben Eigenschaften wie Leistungsorientierung und Ehrgeiz sowie der Wunsch nach Abwechslung im Vordergrund. Die Orientierung an anderen (Generation YouTube-Tutorial) erklärt auch die eher abwartende und passive Haltung dieser Generation. Sie ist bereits vom Beginn an mit einer schier grenzenlosen Anzahl an Alternativen („alles ist möglich“) konfrontiert und sucht dementsprechend nach Orientierung. Aufgrund der Tatsache, dass praktisch jegliches Wissen und sogar Anleitungen für konkrete Umsetzungen unmittelbar zur Verfügung stehen (zB Wikipedia, Youtube, Google), fällt es dieser Generation oftmals schwer, sich eigenständig Wissen und Erfahrung anzueignen. Sie wird oft erst dann tätig, wenn es einen Beleg für den Erfolg durch andere, zB in den sozialen Netzwerken, gibt. Für Führungskräfte bedeutet dies häufig längere Einarbeitungszeiten für Mitarbeiter der Generation Z, mehr investierte Zeit in Anleitung von jobrelevanten Aufgaben und die Vermittlung von Sicherheit im Tun. Die Führungskraft muss für diese Generation eine fürsorgliche Grundhaltung an den Tag legen.⁵² **5.9**

Gleichzeitig will die Generation Z auch deutlichere Zukunftsperspektiven aufgezeigt bekommen, um ihren Wunsch nach entwicklungsfähiger, klarer, strukturierter und sicherer Arbeit erfüllt zu erhalten – ohne Frage ein herausforderndes Spannungsfeld, in dem sich Führungskräfte zurechtfinden müssen. **5.10**

C. Virtuelle Führung

Homeoffice-Lösungen sind schon lange keine neuen und innovativen Arbeitslösungen mehr. Wer sich die Arbeitsweisen von Developer Teams ansieht, blickt für viele Unternehmen in eine noch ferne Zukunft. Hier wird nicht nur die Kommunikation von Zeit und Raum gelöst, sondern auch die Kooperation im Arbeiten an gemeinsamen Projekten, Dokumenten und Ergebnissen. Diese vermehrt virtuellen Strukturen (internationale, virtuelle Teams, Videokonferenzen, Shared-Documents uvm), welche zudem großteils im virtuellen Raum stattfinden und sinnvoll genutzt und geführt werden wollen, stellen für Führungskräfte neue Herausforderungen dar. Die Führungskraft spielt hier eine Schlüs- **5.11**

51 *Fishman*, Strateg HR Rev 2016, 250.

52 *Calmbach/Thomas/Borchard/Flaig*, Wie ticken Jugendliche? – Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland.

selbste, vermehrt wird es ihre Aufgabe sein, die Mitarbeiter zu Leistung zu motivieren, optimale Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung sicherzustellen und die Teamkommunikation sowie den Wissensaustausch zu organisieren. Besonders im Zuge der aufgabenbezogenen Führung stellt die Motivation der Mitarbeiter eine Herausforderung dar. *Fan et al* zeigten im Jahr 2015 mit ihrer Forschung, dass hier die Sprache einer Führungskraft sowie Echtzeit-Feedback und hohe Empathiefähigkeit ausschlaggebende Faktoren sind.⁵³ Auf Teamebene hat sich gezeigt, dass Führungskräfte ua folgende Aufgaben wahrnehmen müssen:

- Erhalt von Vertrauen zwischen den Teammitgliedern,
- Aufgaben- und Rollenverteilung,
- Festlegung von Gruppenzielen,
- Fortschrittskontrolle der Arbeitsaufgaben.

D. Neue Anforderungen an Führungskräfte

5.12 Neben den erwähnten und beschriebenen drei Strömungen der digitalen Führung zeichnet sich eine erfolgreiche Führungskraft bzw ein erfolgreiches Unternehmen ua auch durch die sogenannte „Beidhändigkeit der Führung“ („Amidexterity“) aus. Beidhändigkeit meint in diesem Kontext, dass einerseits Effizienz und Exzellenz (Exploitation) und andererseits Geschwindigkeit und Innovation (Exploration) als Ziele verfolgt werden.

5.13 Nach den Ergebnissen eines Projekts von *Shareground* und der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2015⁵⁴ zum Thema Arbeit 4.0 ist die neue Arbeitswelt ua geprägt durch

- Netzwerke statt eindeutiger organisatorischer Zuständigkeit,
- Loyalitäten, die nicht durch Organisationszugehörigkeit, sondern durch fachliche Expertise geleitet werden (Peer-to-Peer statt Hierarchie),
- Maschinen als Kollegen, Kooperationspartner und Kontrolleure,
- Transparenzansprüche nicht nur innerhalb der Organisation, sondern auch gegenüber Stakeholdern wie Kunden, öffentlicher Verwaltung und Gesellschaft.

E. VOPA+-Modell

5.14 Aber nicht nur unsere Umwelt wird stark von der Digitalisierung beeinflusst, sondern auch unsere Art zu denken, zu arbeiten und zu führen wird laufend verändert. Insbesondere die Geschwindigkeit und Unvorhersagbarkeit, welche die Digitalisierung mit sich bringt, führen dazu, dass sich auch Juristen in einer Umweltsituation wiederfinden, die als **VUCA-Umwelt** bezeichnet wird. VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ist ein Begriff, der ursprünglich von der US-Armee zur Beschreibung der modernen Welt stammt. Insbesondere wenn sich einerseits die rechtlichen Rahmenbedingungen, andererseits aber auch die möglichen Lebenssachverhalte stetig ändern, und ein geringer Grad an Sicherheit oder Vorhersagbarkeit besteht, ist Digital Thinking (im Sinne von **Agilität** [reaktiv und proaktiv], **Vernetzung, Offenheit und Partizipation**) eine

53 *Akin/Rumpf*, Führung virtueller Teams.

54 *Shareground/Universität St. Gallen*, Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen, telekom.com/resource/blob/314922/dbface4a7706b76756d1e737aff47691/dl-150902-studie-st-gallen-data.pdf (abgefragt 29. 7. 2021).

Kernkompetenz von modernen Führungskräften und Juristen. Auf VUCA aufbauend entwickelte *Buhse* das VOPA (Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität)-Modell für die Analyse von Erfolgsfaktoren für digitale Geschäftsmodelle. Wird dieses Modell um Vertrauen (VOPA+) ergänzt, dient es als solide Basis für eine Führungskultur im digitalen Zeitalter.



VOPA+, eigene Abbildung in Anlehnung an *Petry*, Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy.

Zusätzlich sind eine offene Kommunikation und laufendes Feedback, insbesondere im virtuellen Arbeitsumfeld, von großer Bedeutung.

Nachfolgend wird auf die Punkte Vertrauen und Partizipation sowie Kommunikation und Feedback näher eingegangen

1. Vertrauen

Ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche digitale Führung ist das erweiterte Vertrauenskonzept, welches an die Stelle von hierarchischer bzw. bürokratischer Kontrolle rückt. Dieses Modell geht zum einen davon aus, dass das Gegenüber kompetent, integer, erwartungskonform und wohlwollend ist, zum anderen erweitert es das klassische Vertrauenskonzept um die wahrgenommene Leistungsfähigkeit⁴ (Kosten-Nutzen-Erwägung). Selbiges gilt auch für ein Teamvertrauenskonzept. So konnte zB *Costa et al*⁵⁵ in diesem Zusammenhang zeigen, dass Vertrauen zu gesteigertem Commitment führt, was wiederum in bessere Leistungen und höhere Zufriedenheit mündet.

5.15

2. Partizipative Führung

Partizipative Führung, in welcher die Führungskraft die Rolle des Koordinators bzw. Moderators übernimmt, das Team letztlich die Entscheidungen gemeinsam trifft, nachdem der Vorgesetzte das Problem eingegrenzt und Entscheidungsspielräume festgelegt hat, stellte sich sowohl bei klassischen als auch bei virtuellen Teams als effektiver dar,⁵⁶ als klassische hierarchische Führungsmodelle. Doch insbesondere in virtuellen Teams weisen Studien darauf hin, dass partizipative Führung das Mittel der Wahl ist.⁵⁷

5.16

⁵⁵ *Costa/Roe/Taillieu*, European Journal of Work and Organizational Psychology 2001, 225.

⁵⁶ *Wegge/Bipp/Kleinbeck*, European Journal of Work and Organizational Psychology 2007, 169.

⁵⁷ *Hertel*, E-Leadership und virtuelle Teams, in *Sarges*, Management-Diagnostik⁴ 162–171; *Eichenberg*, Distance Leadership. Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungsempfehlungen.