

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

## DIGITALE FÜHRUNG

### Informationsflüsse

Rechtliche Aspekte

Digitalkompetenz

### Qualifikation

Wissensmanagement

Arbeitszeit

Führungsaufgaben

### Datenschutz

Selbstorganisation

Handlungsempfehlungen

Wettbewerbsfähigkeit

Führungsansätze

### Arbeitskultur

Digitale Technologien

Führungsinstrumente

### Verantwortung

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences  
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

### Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Mario Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich), V.i.S.d.P.

### Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

### Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: [zfpg@hnu.de](mailto:zfpg@hnu.de)

### Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

### Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

### Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 7, Nr. 1, 2021, S. 1-62. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.07.01.2021-01

**Erscheinungsort**  
Neu-Ulm, 05/ 2021

**ISSN Online**  
2363-9342

**ISSN Print**  
2364-2556

**Auflage**  
1000

### QR-Code



### Webseiten

Zeitschrift  
[www.hs-neu-ulm.de/ZFPG](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hnu.de](http://www.hnu.de)

### Druckerei

Datadruck GmbH  
Leibier Weg 8  
89278 Nersingen

## Beitrag aus der Wissenschaft I



### **Titel**

Digital Leadership und Persönlichkeitsentwicklung.  
Warum innere Haltung wichtiger ist als Tools.

### **Autorin**

Prof. Dr. Ellena Werning

### Einleitung

Durch die Digitalisierung halten immer mehr Technologien wie Künstliche Intelligenz, Big Data, Robotik, Virtual und Augmented Reality sowie die Telemedizin auch in der Gesundheitswirtschaft Einzug. Sie führen zu verbesserter Diagnostik, optimierten Prozessen und durch die Vernetzung von Systemen und Daten auch zur Weiterentwicklung von Erkenntnissen. (Vgl. Pfannstiel/ Da-Cruz/ Mehlich 2017 und Vgl. PWC 2021) Gleichzeitig ergibt sich hierdurch für Organisationen und damit auch für Führungskräfte die Herausforderung einer wachsenden Dynamik, gepaart mit einer steigenden Komplexität, Unsicherheit und Uneindeutigkeit. Dies wird auch mit dem Akronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) beschrieben.

Unweigerlich stoßen Führungskräfte unter diesen Umwelteinflüssen an Grenzen ihres Wissens oder ihrer Kompetenzen. Zudem können sie sich durch die Neuartigkeit von Entwicklungen nicht mehr auf ihr Erfahrungswissen verlassen. Unsicherheit wird damit zum ständigen Begleiter von Führungskräften. Gleichzeitig erfordert die hohe Dynamik schnellere Entscheidungen, welche

aus den genannten Gründen immer seltener zentral getroffen werden können, sondern zunehmend dezentral durch entsprechende Kompetenzträger gefällt werden müssen. (Vgl. Peters 2017)

### Zusammenhang von Agilität und Digital Leadership

Unter dem Terminus Digital Leadership oder dessen Synonymen wie „Agile Leadership“, „Catalyst Leadership“, „Transformational Leadership“, „ambidextre“ oder „beidhändige Führung“ oder auch „Führung 4.0“ werden daher neue Anforderungen an Führungskräfte diskutiert, zu denen insbesondere Vertrauen, Kollaboration, Partizipation, Kommunikation sowie insbesondere auch der Umgang mit agilen Methoden und digitalen Technologien zählen. (Vgl. Creusen/ Gall/ Hackl 2017, Vgl. Duwe 2020, Vgl. Hofert 2018a, Vgl. Joiner/ Josephs 2016 und Vgl. Teichmann/ Hüning 2018)

Zudem finden sich in den Veröffentlichungen zu Digital Leadership immer wieder Parallelen zur Theorie der transformationalen Führung nach Bass/ Riggio. Führungskräfte sollen demnach charismatisch sein und als Vorbilder agieren, inspirieren, intellektuell stimulieren sowie ihren MitarbeiterInnen

Wertschätzung zeigen (Vgl. Bass/ Riggio 2010). Das VOPA+ Modell der Führung nach Buhse und Petry benennt darüber hinaus als wesentliche Anforderungen an Digital Leader Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität plus Vertrauen (Vgl. Buhse 2014 und Petry 2014). Der Begriff Agilität taucht ferner auch im VUCA-Leadership Primat von Johansen auf. Er überträgt das Akronym VUCA auf das Führungsverhalten und übersetzt es mit Vision, Understanding, Clarity und Agility. (Vgl. Johansen 2012) Dies beinhaltet, dass erfolgreiche Digital Leader dem Zustand der hohen Dynamik mit einer klaren und stabilen Vision begegnen, die den MitarbeiterInnen kommuniziert wird. Der Unsicherheit wird mit der Schaffung von Verständnis für eben diese Vision (Understanding) begegnet, was die Fähigkeit zur Kommunikation im Sinne von Zuhören und Verstehen und Vermitteln beinhaltet. Der Komplexität wird mit Klarheit (Clarity) begegnet und damit der Fähigkeit, sich schnell auf bestimmte Entwicklungen einstellen zu können und das Handeln klar darauf abzustellen. Ferner wird der Mehrdeutigkeit (Ambiguity) mit Agilität begegnet. In kleineren Schritten werden Lösungen erarbeitet, die wiederum schnell verändert werden können, wenn sie sich als nicht zielführend erweisen. Hierfür können Agilitätsmethoden und -techniken hilfreich sein (Vgl. Lawrence 2013).

Festzuhalten ist damit, dass Digital Leadership eine Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen an Führungskräfte thematisiert. In der Praxis wird Führung im Rahmen der Digitalisierung jedoch vielerorts einseitig mit Agilität gleichgesetzt. „Wir müssen agiler werden“, ist ein viel genutzter Ausspruch in Unternehmen. Damit gemeint wird zum einen das „schneller werden“ und zum anderen die Nutzung agiler Techniken und Methoden wie SCRUM, Design Thinking, Kanban etc. (Vgl. Creusen/ Gall/ Hackl 2017). Agilität wird damit als Möglichkeit gesehen, gleichzeitig schnell und beweglich zu sein. Jedoch wird bei der Einführung von Agilität

die Bedeutung der ihr zugrundeliegenden Prinzipien missachtet.

Im agilen Manifest lautet einer der Leitsätze, dass Individuen und Interaktionen Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen haben. In den zwölf agilen Prinzipien heißt es hierzu gleich an drei Stellen: 1. „Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.“ 2. „The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.“ 3. „At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.“ (Beck/ Beedle et al. 2001)

Agilität ist damit ein menschen- und interaktionsorientierter Ansatz und setzt diese Grundhaltung für alle im Prozess beteiligten Personen voraus. Personen müssen motiviert sein und die Unterstützung bekommen, die sie brauchen. Es bedarf zudem des Vertrauens in die MitarbeiterInnen, dass die Arbeit erledigt wird. Selbstorganisierende Teams werden daher als bester Weg für einen erfolgreichen und vor allem kunden-zentrierten Prozess gesehen. Dazu wird betont, dass eine ständige Reflexion oder auch Retrospektive notwendig ist, um das Verhalten kontinuierlich anpassen zu können.

Daraus ergibt sich für Führungskräfte die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen MitarbeiterInnen motiviert sind, ihre Stärken einzusetzen, in denen sie diese sogar noch ausbauen können und in denen sie eigenverantwortlich neue Wege ausprobieren und auch Fehler machen dürfen. Führungskräfte sollen damit ein Arbeitsumfeld erschaffen, in dem Wollen, Können und Dürfen von MitarbeiterInnen optimal ineinandergreifen (Vgl. Schermuly 2016).

## Vertrauen als Grundhaltung und Wesenskern von Digital Leadership

Um MitarbeiterInnen eigenverantwortlich arbeiten zu lassen, braucht eine Führungskraft vor allem eines: Vertrauen. Und genau hier liegt der Grund, warum die innere Haltung im Sinne von stabiler innerer Überzeugung für Digital Leadership wichtiger ist als Tools.

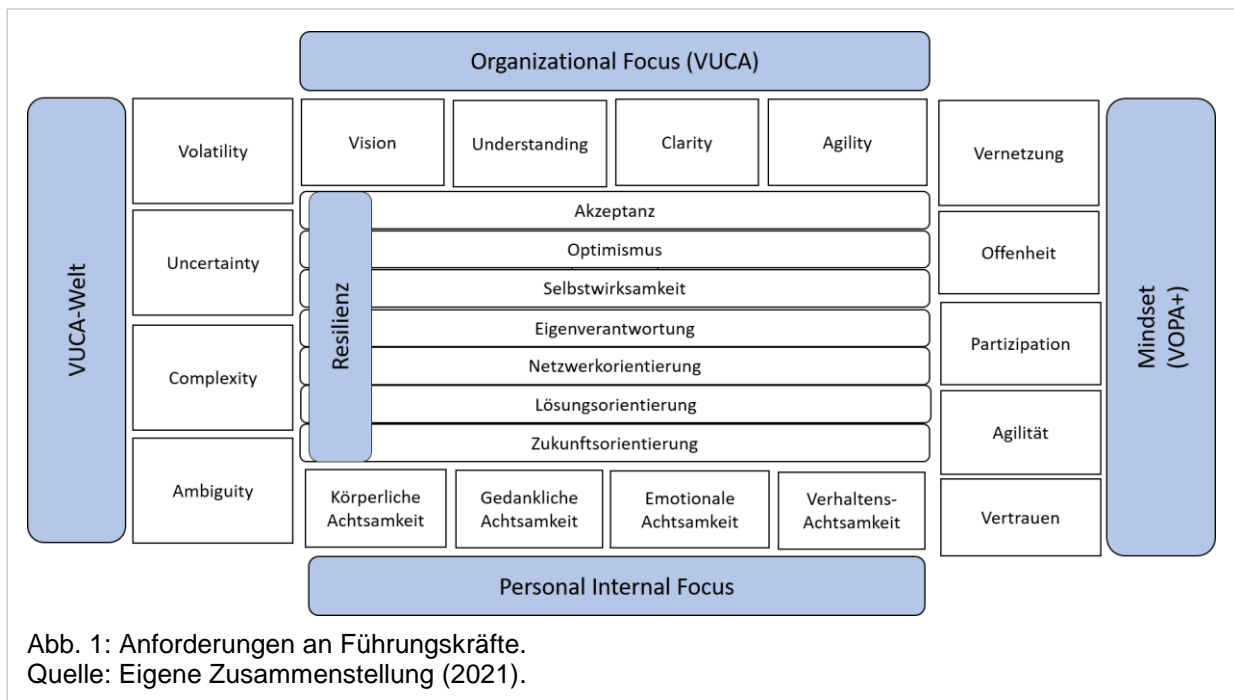
Etymologisch gesehen ist das Verb „trauen“ der Wortursprung von Vertrauen. In dem Wort „trauen“ wiederum steckt „Mut“ im Sinne des „sich trauens“ oder auf der anderen Seite das „auf etwas vertrauen“ im Sinne des „zutrauens“. Vertrauen besitzt damit eine intra- wie interpersonelle Dimension. Nach innen gerichtet bedeutet es die Fähigkeit, mutig zu sein oder auch als Vorbild zu agieren. Auf andere Personen hin ausgerichtet bedeutet Vertrauen, anderen etwas zuzutrauen. Zutrauen wiederum bedingt, dass der Glaube daran besteht, dass eine Person den Anforderungen gewachsen ist. Um dieses zu gewährleisten, muss diese Person befähigt werden. In Konzepten zu Digital Leadership wird deshalb häufig von Empowerment der MitarbeiterInnen gesprochen (Vgl. Hoffmann 2019 und Schwalbach 2016).

Der für das „sich trauen“ notwendige Mut wiederum entsteht dann, wenn eine Person sich selbst etwas zutraut und somit Selbstvertrauen besitzt. Ob eine Person Selbstvertrauen hat, hängt von deren Erfahrungen, sich daraus ergebender innerer Überzeugungen (Glaubenssätze) sowie ihrer Selbstwirksamkeitserwartung ab, d. h., ob die Person glaubt, dass sie Dinge selbst beeinflussen kann oder eher Opfer externe Einflüsse oder Umstände ist. Selbstvertrauen beinhaltet damit die Kenntnis der eigenen Stärken und den Glauben daran, dass die Erreichung von Zielen in der Eigenverantwortung liegt.

Deshalb ist es für Digital Leader gerade vor dem Hintergrund der im transformationalen

Führungsstil verankerten Fähigkeit zur Inspiration wichtig, eine klare Vision davon zu haben, was sie erreichen wollen, und sich ihrer eigenen Werte und Ziele bewusst zu sein. Starke Visionen und der Glauben daran, diese auch erreichen zu können, finden sich insbesondere bei Personen mit einer hohen Resilienz (Vgl. Heller 2015 und Vgl. Heller 2019). Resiliente Personen verfügen über eine optimistische, stabile innere Haltung, die sie auch nach außen ausstrahlen. Haltung gibt somit Halt und beinhaltet, dass Werte und Einstellungen beständig bleiben, auch wenn die Umwelt unbeständig im Sinne von VUCA ist. Menschen mit Haltung wirken auf andere integer und werden als authentisch angesehen (Vgl. Hofert 2018b und Vgl. Wesche/ Fleig 2016). Integrität und Authentizität können damit als elementare Voraussetzung angesehen werden, um einer Person Vertrauen schenken zu können. Vertrauen ist demnach aus zwei Perspektiven zu betrachten und umfasst im Sinne des Digital Leadership einerseits das Vertrauen der MitarbeiterInnen in die Führungskraft selbst, als auch andererseits das Vertrauen der Führungskraft in die MitarbeiterInnen.

Die Fähigkeit, anderen Menschen zu vertrauen, ist jedoch nicht trivial. Sie ist bei Menschen sozialisiert und führt im Laufe der Entwicklung zur Herausbildung eines bestimmten Menschenbilds. McGregor (1960) führt in seiner Theorie zwei Menschenbilder auf, die entscheidenden Einfluss auf das Führungsverhalten haben. Führungskräfte, die ein Menschenbild gemäß der Theorie X haben, sehen Mitarbeiter als grundsätzlich faul an, was dazu führt, dass sie die Einstellung vertreten, dass Kontrolle besser ist als Vertrauen. Führungskräfte mit einem Menschenbild nach Theorie Y sehen Mitarbeiter hingegen als grundsätzlich motiviert und willens an, im Unternehmen Leistung zu bringen, sofern hier die richtigen Rahmenbedingungen geboten werden. Sie sind also allein aufgrund ihrer inneren Haltung in der Lage, Vertrauen zu schenken.



Geht man also davon aus, dass Führung in der VUCA-Welt ohne eigenverantwortlich handelnde MitarbeiterInnen und das Zusammenwirken unterschiedlicher Kompetenzen nicht gelingen kann, benötigt Digital Leadership als Wesenskern ein positives Menschenbild aller Akteure und damit die Einstellung, dass Menschen grundsätzlich sowohl motiviert als auch entwicklungsfähig sind (Vgl. Schermuly 2016). Wie oben erläutert, bauen auch die Prinzipien der Agilität darauf auf. Der Glaube daran, dass Entwicklung bei Menschen überhaupt möglich ist, wird auch als „growth mindset“ beschrieben (Vgl. Hofert 2018a, b).

Um ein solches zu entwickeln reicht es allerdings nicht, sich durch bloße Lippenbekenntnisse zu dieser Haltung zu bekennen. Nach außen hin Digital Leadership zu proklamieren, und anschließend über Kontrolle, Informationszurückhaltung und Macht führen zu wollen, kann aus den oben erläuterten Gründen nicht funktionieren – auch nicht, wenn agile Tools eingesetzt werden. Gerade Kreativität und damit auch die Entwicklung von Innovationen speisen sich aus dem Vertrauen heraus, Ideen frei und ohne zu befürchtende negative Kommentare oder eine

abweisende oder ablehnende Haltung oder gar Sanktionen äußern zu können (Vgl. Hoffmann 2019). „Wer verunsichert ist, kann nicht sein Bestes geben.“ (Schwalbach 2016).

### Fazit

Damit wird deutlich, dass Digital Leadership als eine ganzheitliche Haltung zur Führung von Unternehmen im Spannungsfeld von hoher Dynamik und hoher Komplexität zu verstehen ist. Es setzt ein humanistisch geprägtes Menschenbild voraus und beinhaltet eine transformationale Führung in Verbindung mit der Umsetzung von Agilitätsprinzipien. Die Förderung von Eigenverantwortung, Selbstentwicklung, Reflexion und Kooperation sowie die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für Kollaboration ist damit immanenter Bestandteil von Digital Leadership und die Basis für die Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit einer Gesamtorganisation.

Die Abbildung 1 fasst dieses integrativ-ganzheitliche Verständnis und die daraus resultierenden Anforderungen an Führungskräfte noch einmal zusammen. In einem

VUCA-Umfeld benötigen Führungskräfte vor allem eine starke innere Haltung. Diese wird durch eine hohe Resilienz begünstigt, da diese die eigene Widerstandsfähigkeit in einer instabilen Umwelt sichert. Resilienz geht mit der Fähigkeit zu Achtsamkeit einher, welche sich auf das eigene körperliche Wohlbefinden, die mentale Verfasstheit (gedankliche Achtsamkeit), die eigenen Emotionen sowie auf die eigenen daraus resultierenden Verhaltensweisen richtet. Aufgabe von Digital Leadern ist es, die Entwicklung der Gesamtorganisation sowie die Entwicklung und Zusammenarbeit der einzelnen MitarbeiterInnen zu fördern. Als organisationaler Handlungsrahmen dient dafür das VUCA-Primat nach Johanson. Darüber hinaus ist es wesentlich, dass Digital Leader als innere Haltung das VOPA+-Prinzip als Basis für erfolgreiche und innovationsfördernde Führung ansehen und leben.

Digital Leadership kann somit nur mit einer authentischen und klaren inneren Haltung gelingen (Vgl. Duwe 2020 und Vgl. Hofert 2018b). Ohne diese können weder das Prinzip der Agilität noch die entsprechenden Tools ihre Wirkung entfalten.

## Literatur

Bass B. M., Riggio R. E. (2010) The Transformational Model of Leadership. In: Gill Robinson Hickman (Hrsg.). Leading organizations. Perspectives for a new era. 2. ed. Sage Publishing. Los Angeles. Calif. pp. 76-86.

Beck K., Beedle M., van Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M. Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R. C., Mellor S., Schwaber K. Sutherland J., Thomas D. (2001) Manifesto für Agile Software Development. Agile Manifesto (Hrsg.). online im Internet. URL: <http://www.agilemanifesto.org>, Abrufdatum: 08.01.2021.

Buhse W. (2014) Management by Internet. Verlag Börsenmedien. Kulmbach.

Creusen U., Gall B., Hackl O. (2017) Digital Leadership. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden.

Duwe J. (2020) Beidhändige Führung. Springer Verlag. Berlin.

Heller J. (2015) Die sieben Schlüssel der Resilienz. In: Die Säule. Nr. 1. 2015. S. 6-9. online im Internet, URL: <https://juttaheller.de/wp-content/uploads/2017/02/4.pdf>, Abrufdatum: 09.12.2020.

Heller J. (2019) Resilienz für die VUCA-Welt. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden.

Hofert S. (2018a) Agiler führen. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden.

Hofert S. (2018b) Das agile Mindset. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden.

Hoffmann C. (2019) Gehirngerechte Führung. Springer Verlag. Berlin.

Johanson B. (2012) Leaders make the future. Ten new leadership skills for an uncertain world. 2nd edition. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Joiner B., Josephs S. (2006) Leadership agility: five levels of mastery for anticipating and initiating change. Jossey-Bass Publishing. San Francisco.

Lawrence K. (2013) Developing Leaders in a VUCA Environment. online im Internet. URL: <https://www.emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>, Abrufdatum: 08.01.2021.

McGregor D. (1960) The human side of Enterprise. McGraw Hill Higher Education. New York.

Peters B. (2017) Leadership Agility in der Krankenversicherung. Steigende Komplexität und wachsende Dynamik der Digitalisierung erfordern zunehmend agile Organisationen und agile Führungskräfte. In: Pfannstiel M., Da-Cruz P., Mehlich H. (Hrsg.). Digitale Transformation von Dienstleistungen im Gesundheitswesen II. Impulse für das Management. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden. S. 23-50.

Petry T. (2014) Essay. Führungskräften mangelt es oft noch an Digitalkompetenz. In: Human Resources Manager. Nr. 6. Dezember 2014. Januar 2015. S. 86-87.

Pfannstiel M., Da-Cruz P., Mehlich H. (2017) Digitale Transformation von Dienstleistungen im Gesundheitswesen II. Impulse für das Management. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden.

PWC (2021) Digitalisierung im Gesundheitswesen. Künstliche Intelligenz und Big Data sind Schlüsseltechnologien der Zukunft. PricewaterhouseCoopers International (PWC, Hrsg.) online im Internet. URL: <https://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/digitalisierung-im-gesundheitswesen.html>, Abrufdatum: 10.01.2021.

Schermuly C. C. (2016) Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In: Felfe J., van Dick R. (Hrsg.). Handbuch Mitarbeiterführung. Springer. Berlin. S. 15-26.

Schwalbach M. (2016) Yoga und Meditation für Führungskräfte. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden.

Teichmann S., Hüning C. (2018) Digital Leadership - Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht?. In: Keuper F., Schomann M., Sikora L. I., Wassef R. (Hrsg.). Disruption und Transformation Management. Digital Leadership - Digitales Mindset - Digitale Strategie. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 23-42.

Wesche J. S., Fleig L. (2016) Authentic Leadership: Authentische Führung praktizieren und trainieren. In: Felfe J., van Dick R. (Hrsg.). Handbuch Mitarbeiterführung. Springer Verlag. Berlin. S. 3-14.

## Autorenbiografie

Prof. Dr. Ellena Werning ist Professorin für BWL und Personalmanagement an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) sowie dort ebenso Forschungsdirektorin für Digitalisierung und Sicherheit. Sie beschäftigt sich ganzheitlich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmen und Führungskräfte. Zuletzt entwickelte sie den Digitalisierungsindex von KMU in NRW und das Lagebildwirtschaftsschutz NRW. Ihre Leidenschaft gehört dem Thema Leadership, wo sie den entscheidenden Schlüssel für eine gelingende digitale Transformation in Unternehmen sieht. Freiberuflich unterstützt sie mit ihrem Unternehmen syscotrain als Business-Coach und Trainerin Führungskräfte beim Aufbau eines Digital Mindsets und bei der Analyse der Digital-Leadership-Readiness im Unternehmen.

## Autorenanschrift

Prof. Dr. Ellena Werning,  
Fachhochschule des Mittelstands (FHM)  
GmbH  
Ravensberger Str. 10 G  
33602 Bielefeld

E-Mail: [werning@fh-mittelstand.de](mailto:werning@fh-mittelstand.de)

E-Mail: [werning@syscotrain.de](mailto:werning@syscotrain.de)