

Technology
Arts Sciences

TH Köln

**Institute for
Business Administration
and Leadership (IBAL)**



Einfluss etablierter Führungsstile im digitalen Arbeitskontext

Sandra Al-Helo
Torsten Klein
Sophie Meinerzhagen

*IBAL Schriftenreihe: Contributions to Business Administration and Leadership
Jahrgang 2022, Band 6*

Technology
Arts Sciences
TH Köln

Impressum

TH Köln
Gustav-Heinemann-Ufer 54
50968 Köln
www.th-koeln.de

Zitation: Al-Helo, S., Klein, T., Meinerzhagen, S. (2022): Einfluss etablierter Führungsstile im digitalen Arbeitskontext. TH Köln: Institute for Business Administration and Leadership (Schriftenreihe: Contributions to Business Administration and Leadership, 2022, 6).

Abbildung Titelblatt: eigene Darstellung

Stand: 12/2022



Inhalt

Inhalt	3
Abstract	4
I Einleitung	5
II Stand der fachlichen Diskussion	6
III Angewandte Methodik	8
IV Konzeptionelle Fundierung	9
V Ergebnisse der Befragung	10
VI Diskussion und Implikationen	12
Literaturverzeichnis	14

Abstract

Forschungsfrage: Wie wirken sich autoritäre, kooperative und laissez-faire Führungsstile auf die Produktivität und Arbeitseinstellung der Mitarbeitenden im digitalen Arbeitskontext aus?

Methodik: Gestaffelte quantitative Inhaltsanalyse zur Führungsstilermittlung und zur Auswirkung in digital basierten Arbeitsbeziehungen

Praktische Implikationen: Im digitalen Arbeitskontext wirkt sich der kooperative Führungsstil sowohl auf die Produktivität als auch auf die Arbeitseinstellung am stärksten positiv aus.

Research question: How does the authoritarian, cooperative and laissez-faire leadership style affect the productivity as well as employees' work attitudes in a virtual work context?

Methodology: Quantitative content analysis to determine leadership style and impact in the digital context

Practical implications: In the virtual work context, the cooperative leadership style has the strongest positive effect on both productivity and work attitude.

I Einleitung

Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen ist spätestens durch die Pandemie beginnend im Jahr 2020 in weiten Teilen der Wirtschaft zur Managementtherausforderung geworden. Ausgelöst durch die COVID-19-Pandemie wurden in kürzester Zeit für viele Menschen digitale Arbeitsformen zur alltäglichen Realität. Die Verbreitung von Homeoffice und mobilem Arbeiten hat schlagartig zugenommen (Ipsen et al. 2021). Führungskräften wurde ad hoc abverlangt, Mitarbeitende auf Distanz im digitalen Raum zu führen. Führungsmerkmale wie Kooperationsbereitschaft, Kommunikation, Wertschätzung, Delegation von Aufgaben und Verantwortung sowie eine klare Definition der Ziele haben sich beim Arbeiten mit persönlichem Kontakt als effektiv erwiesen. Es ergibt sich die Forschungsfrage, welche Auswirkung etablierte Führungsstile in der digitalen Arbeitsbeziehung auf die Mitarbeitenden und deren Arbeitsproduktivität haben.

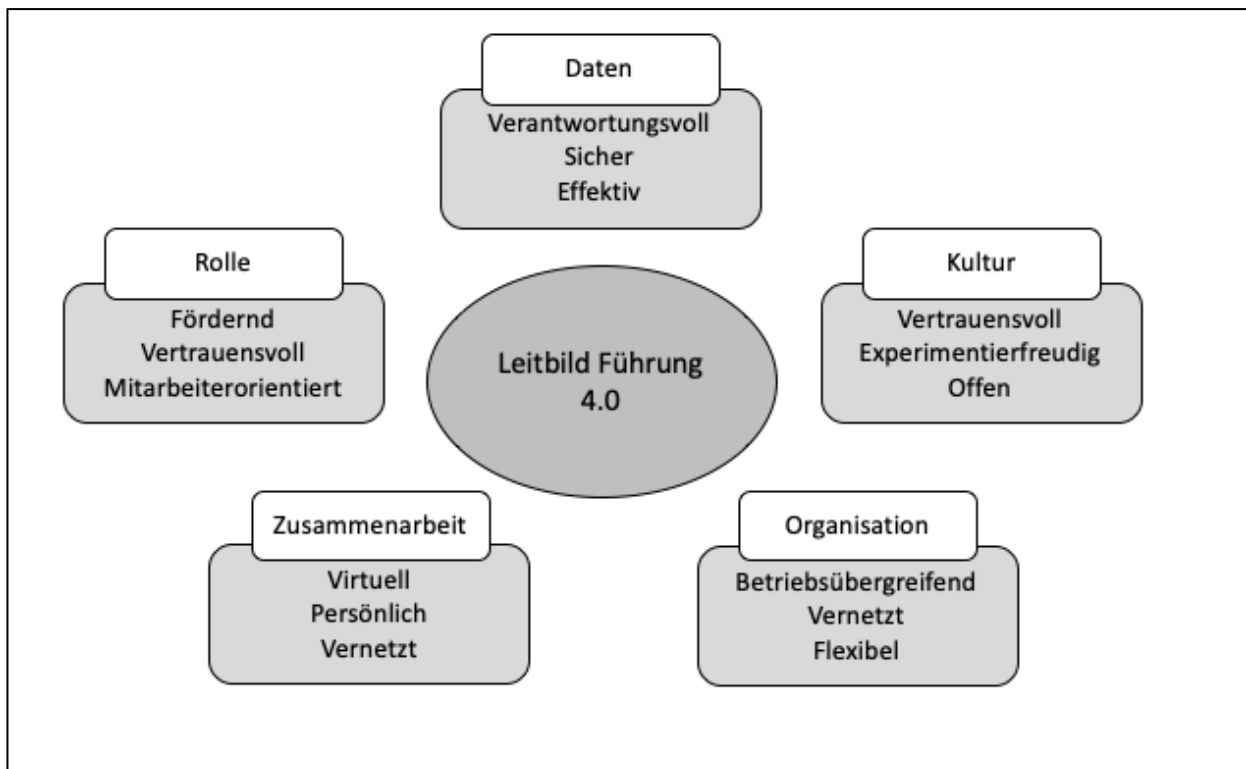


Abbildung 1: Gestaltungsdimensionen von Führung im digitalen Wandel (eigene Darstellung in Anlehnung an Frost, 2019, S.53)

Im Rahmen des Verbundprojekts *Prävention 4.0*¹ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung des Karlsruher Instituts für Technologie lassen sich fünf Dimensionen für erfolgreiche digitale Führung identifizieren: Daten, Kultur, Organisation, Zusammenarbeit und Rollen (vgl. Abbildung 1). Darüber hinaus existieren mehrere konzeptionelle Beiträge mit theoretischen Ansätzen zu effektiver Führung im digitalen Arbeitskontext. Zentrale Erkenntnis dabei ist, dass die motivierende und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zwischen Führenden und Mitarbeitenden basale Voraussetzung ist. Eine gelingende Führung auf Distanz im digitalen Kontext zu gestalten und umzusetzen, scheint in der Theorie gut steuerbar zu sein, ist jedoch praktisch insbesondere aufgrund der pandemiebedingten Ad-hoc-Umstellung der Arbeitsorganisation für Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen herausfordernd. Die Arbeitsproduktivität sowie die Arbeitseinstellung der Belegschaft sind zwei wichtige Faktoren für den Arbeitserfolg. Der vorliegende Beitrag

¹ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) - Verbundprojekt Prävention 4.0 – Handlungsfelder und –Leitfaden für eine präventive Arbeitsgestaltung in der digitalen Arbeitswelt 4.0 - Laufzeit: 12/2015 bis 2019) – Projektträger Karlsruhe KIT - Karlsruher Institut für Technologie.

untersucht die Auswirkung von autoritärem, kooperativem und laissez-fairem Führungsstil im digitalen Arbeitskontext auf diese Faktoren.

II Stand der fachlichen Diskussion

Bisherige Forschungsbeiträge fokussieren oftmals die Führungsauswirkung auf Motivation, Vertrauen, Erfolg oder Zufriedenheit (Abb. 1). So wurde beispielsweise in der Publikation von Orlikowski, Hertel und Konradt (2004) der Einfluss der Führung auf den Erfolg im digitalen Raum empirisch untersucht. Der Unterschied in diesem Beitrag besteht darin, dass in der vorliegenden Untersuchung konkrete Führungsstile und deren Wirkungen betrachtet werden. Ein ähnliches Bild ergibt sich in der Veröffentlichung von Brugger und Wahl (2019), indem sie den Zusammenhang zwischen Führungsstilen und Vertrauen in der Arbeitsbeziehung untersuchen. In der empirischen Studie wurde der Einfluss des transaktionalen und transformativen Führungsstil untersucht. Skogstad et al. (2014) befassen sich des Weiteren mit der Auswirkung des konstruktiven, laissez-fairen und tyrannischen Führungsstil auf die Arbeitszufriedenheit. Der Unterschied zum vorliegenden Beitrag besteht unter anderem im digitalen Arbeitskontext, der hier explizit im Fokus steht. Diesen berücksichtigen Bartsch et al. (2020) ebenfalls in ihrer empirischen Studie. Es sollte herausgestellt werden, welches Führungsverhalten sich während des pandemischen Ausnahmezustands in der digitalen Arbeitsbeziehung größtmögliches Potenzial bietet. Eine Literaturstudie Minder (2020) betrachtet des Weiteren geeignete Führungsstile in hybriden Teams.

Tabelle 1: Forschungsstand der Auswirkungen von Führungsstilen im virtuellen Arbeitskontext

Autor/ Jahr	Forschungsziel	Forschungserkenntnisse	Verwendete Methodik	Form
Orlikowski et al. (2004)	Einfluss der Führung auf den Erfolg im digitalen Raum.	Führung ist erforderlich. Es sind keine neuen Wege notwendig, sondern zumindest auf bekannte Führungsstrategien zurückgreifen.	Empirische Studie	Artikel in Fachzeitschrift: Arbeit, Deutschland
Hambley et al. (2007)	Auswirkung der transformativen und transaktionalen Führungsstile und der Kommunikationsmedien auf die Teaminteraktionsstile und -ergebnisse.	Beide Führungsstile erweisen sich als effektiv für Problemlösungsaufgaben und sind in allen Kommunikationsmedien gleichermaßen wirksam.	Pilot Studie	Artikel in Fachzeitschrift: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Amsterdam
Kruse, Greve (2014)	Welche unbewussten Wertvorstellungen und kollektiven mentalen Muster das Handeln der Führungskräfte bestimmen	Flexibilität, Diversität, Prozesskompetenz und Kooperationsfähigkeit als Erfolgsfaktoren	Empirische Studie	Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Deutschland
Skogstad et al. (2014)	Untersuchung zur Auswirkung vom konstruktiven, Laissez-Fairen und tyrannischen Führungsstil auf die Arbeitszufriedenheit	Tyrannisches als auch laissez-faires Führungsverhalten beeinflussen die Arbeitszufriedenheit langfristig negativ. Konstruktive Führung zeigte nur kurzfristige, aber keinerlei langfristigen Auswirkungen auf Zufriedenheit.	Empirische Studie	Zeitschrift für Psychologie, Norwegen

Autor/ Jahr	Forschungsziel	Forschungserkenntnisse	Verwendete Methodik	Form
Salter et al. (2015)	Soziale Interaktion, Führungsstil und moralische Entwicklung der Befragten	Die Ergebnisse der Studie besagen, dass die transformationale Führung einen signifikanten Einfluss auf die Bewertung der Moralentwicklung des Befragten hat.	Empirische Studie	Artikel in Fachzeitschrift: Journal of Leadership, Accountability and Ethics, USA
Gross (2018)	Herstellung der Verbindung zwischen Führungsstil und der Teameffektivität digitaler Teams	Die Effektivität ist subjektiv zu bewerten. Beziehungsherausforderungen können von Führungskräften mit transformationalem Stil überwunden werden	Literaturstudie	Artikel in Fachzeitschrift: Journal of Enterprising Culture, USA
Kordsmeyer et al. (2019)	Methode, um ein Team erfolgreich leistungsfördernd zu führen	Definition von Standards und Terminologien ist wirksam. Die geteilte Führung wirkt sich positiv auf die Leistungsförderung	Literaturstudie	Artikel in Fachzeitschrift: Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, Deutschland
Brugger, Wahl (2019)	Einfluss des Führungsstils beim Aufbau von Vertrauen der Mitarbeiter	Transaktionale und transformationale Führung zeigen seinen positiven Zusammenhang mit Vertrauen	Empirische Studie	Artikel in FH-Forschungsforum Österreich, Wien
Bartsch et al. (2020)	Empirische Studie zur effektiven digitalen Führung in der Corona Pandemie	Die Ergebnisse zeigten, dass es aufgaben- und beziehungsorientiertem Führungsverhalten bedurfte, um in Krisensituationen die Arbeitsleistung der Mitarbeiter in einer digitalen Umgebung aufrechtzuerhalten	Empirische Studie	Artikel in Fachzeitschrift: Journal of Service Management, USA
Bonin et al. (2020)	Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice	Um die positiven Aspekte der mobilen Arbeit realisieren zu können, stellen sich erhöhte Anforderungen an die betriebliche Organisation von Arbeit und Zusammenhalt und an die Fähigkeit der Selbstorganisation der Beschäftigten	Empirische Studie	Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Deutschland
Minder (2020)	Umgang mit digitaler Führung in der Corona Pandemie	Keinen universellen oder einzigen Führungsstil für Hybrid-Teams, da es viele Führungsstile gibt, die erfolgreich übernommen werden können. Die Führungskraft muss sich die altbekannten Führungsstile wie Situatives Führen, Management by Objectives oder eindimensionale Führungsstile zu eigen machen	Literaturstudie	Artikel in Fachzeitschrift: IUBH Discussion Papers – Gesundheit, Deutschland

Der vorliegende Beitrag rückt den rein digitalen Arbeitskontext in den Mittelpunkt und zieht dabei verbreitete Führungsstile zur Untersuchung heran. Da die Grundlage der modernen Forschung zu Führungsstilen auf ein Experiment von Lewin et al. (1939) zurückgeht, in dem die Wirkung von autoritärem, kooperativem und laissez-fairem Führungsstil auf das Gruppenverhalten und die Arbeitsleistung untersucht wird, werden auch in dieser Studie die drei Führungsstile herangezogen und die Wirkung auf Produktivität und Arbeitseinstellung empirisch betrachtet.

Der autoritäre Führungsstil zeichnet sich durch einen direktiven Ansatz aus. Die Führungskraft gibt Aufgaben, Ziele und Mittel zur Zielerreichung vor und trägt die alleinige Verantwortung. Es herrscht eine klare Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Beim kooperativen Führungsstil hingegen agiert die Führungskraft teamorientiert, d. h. Aufgaben werden in der Gruppe diskutiert und beschlossen und die damit verbundene Verantwortung auf alle übertragen. Die Führungskraft bemüht sich ein reguläres Gruppenmitglied zu sein, ohne zu viele Aufgaben zu übernehmen. Der laissez-faire Führungsstil zeichnet sich durch die vollkommene Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der Mitarbeitenden aus. Es findet keine Steuerung oder Kontrolle durch die Führungskraft statt und die Mitarbeitenden übernehmen die volle Verantwortung. (Lewin et al. 1939)

III Angewandte Methodik

Im Rahmen einer Online-Umfrage wurden 40 Führungskräften und 125 von diesen geführten Mitarbeitenden aus jeweils drei verschiedenen Unternehmen befragt. Nach der Befragung der Führungskräfte zu Zielsetzung, Motivation, Ideensuche, Entscheidungsfindung, Realisierung, Kontrolle sowie Kommunikation und Konfliktlösung und der Bestimmung der jeweiligen Führungsstile wurden die Teams nach autoritärer, kooperativer und laissez-fairem Führung sortiert. Die zweite Umfrage richtete sich gezielt an ausgewählte Teams, deren Führungsstile nach der Auswertung der ersten Umfrage eindeutig dem autoritärem, kooperativem und laissez-fairem Führungsverhalten zugeordnet werden konnten. Die dann folgende Befragung wurde anonymisiert durchgeführt. Daraus haben sich insgesamt 125 teilnehmende Teammitglieder zur Befragung ergeben. Alle Teilnehmenden haben sich seit Beginn der Pandemie im Jahr 2020 sowie zum Zeitraum der Befragung im Homeoffice befunden. Die Befragungen fanden mittels eines Online-Fragebogens statt. Die Einladung zur Umfrage erhielten die Teilnehmenden per E-Mail. Der Erhebungszeitraum für beide Umfragen fand im Herbst des Jahres 2021 statt. Die Umfrage unter den Führungskräften zur Ermittlung des Führungsstils hat zuerst stattgefunden.

Die Stichprobe wurde so gewählt, dass eine hohe Überschneidung der fokussierten Merkmale mit der Grundgesamtheit der digital orientiert Arbeitenden in Deutschland angenommen werden kann. Anschließend wurden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit einschlägiger Fachliteratur abgeglichen, um bereits vorhandene Forschungsergebnisse in die Ergebnisdiskussion einzubeziehen.

Als Datenerhebungsinstrument dienten standardisierte Fragebögen mit überwiegend quantitativer Ausrichtung. Der Bogen für die Führungskräfte beinhaltete nach den persönlichen Daten weitere acht Fragen, welche sich wesentlich aus geschlossenen Fragen zusammensetzen. Dabei handelte es sich um Fragen mit begrenzten Antwortmöglichkeiten, wie zum Beispiel nach dem

Single-Choice Prinzip. Nach Befragung der Führungskräfte wurden die Bögen mit Blick auf die zu identifizierenden Führungsstile mittels einer quantitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Nach Bestimmung der Teams der jeweiligen Führungskräfte mit autoritärem, kooperativem und laissez-fairem Führungsstil wurde eine weitere Befragung durchgeführt, die ausschließlich an die Teammitglieder gerichtet war. Dieser Fragebogen besteht im Wesentlichen aus zwei Teilabschnitten; acht geschlossene Single-Choice-Fragen zur Bewertung der Produktivität und acht Fragen zur Arbeitseinstellung der Teammitglieder.

Die Single-Choice-Variante in Kombination mit klaren Aussagen als Antwortoptionen führen zu recht eindeutigen Stellungnahmen der Teilnehmenden. Das Forschungsziel besteht in der Erkundung von Positionen, Meinungen und Einstellungen der befragten Teammitglieder. Single-Choice-Reaktion der Teilnehmenden mit Blick auf nuancierte Aussagen ermöglichen eindeutigere und differenziertere Informationen über das Verhalten der Teilnehmenden in spezifischen Situationen.

IV Konzeptionelle Fundierung

Es lassen sich für die Einflussfaktoren auf die Produktivität und auf die Arbeitseinstellung im digitalen Arbeitskontext auf Basis bestehender Literatur und Studien drei Faktor-Kategorien ableiten (Tabelle 2): arbeitgeber-induzierte Faktoren, arbeitsorganisation-induzierte Faktoren und führungskraft-induzierte Faktoren.

Kriterien zu Produktivität und Arbeitseinstellung	Produktivität	Arbeitseinstellung	
	Generelle Arbeitsplatzsicherheit (Hans-Böckler-Stiftung (Ed.), 2002, S.8)	Generelle Arbeitsplatzsicherheit (Hammermann/ Stettes, 2013, S.6-7)	Arbeitsorganisation-induzierte Faktoren
	Funktionierende Hard-/Software und sichere Datenverfügbarkeit (Geiger, 2016, S. 172-174)	Angemessene Bezahlung (Hammermann/ Stettes, 2013, S.6-7)	
	Ruhe bei der Arbeit (Frost, 2021, S.305-307)	Aufstiegsmöglichkeiten (Hans-Böckler-Stiftung (Ed.), 2002, S.8) (Hammermann/ Stettes, 2013, S.6-7)	
	Gute Arbeitsaufteilung (Weber, 2021, S.18)	Flexible Arbeitszeiten und Vermeidung von Überstunden (Hammermann/ Stettes, 2013, S.6-7)	Arbeitgeber-induzierte Faktoren
	Vermeidung von Überstunden (Geiger, 2016, S.66)	Verantwortungsübernahme (Hans-Böckler-Stiftung (Ed.), 2002, S.8)	
	Niedriges Stresslevel der Mitarbeiter (Weber, 2021, S.18)	Anerkennung der Arbeitsleistung (Hans-Böckler-Stiftung (Ed.), 2002, S.8)	
	Partizipation der Mitarbeiter (Zaugg, 2009, S.88)	Rückmeldung durch Vorgesetzte (Hammermann/ Stettes, 2013, S.6-7)	Führungskraft-induzierte Faktoren
	Stabile Beziehung zum Vorgesetzten (Zaugg, 2009, S.222-223)	Herausfordernde Aufgaben (Hammermann/ Stettes, 2013, S.6-7)	
	Gute Kommunikationsprozesse (Zaugg, 2009, S.238-239)	Förderung der Problemlösefähigkeit (Hammermann/ Stettes, 2013, S.6-7)	
	Austausch mit anderen Mitarbeitern und dem Vorgesetzten (Frost, 2021, S.305-307)	Entfaltungsmöglichkeiten (Hans-Böckler-Stiftung (Ed.), 2002, S.8)	

Positive Teamentwicklung (Zaugg, 2009, S.222-223)	Stabile Beziehung zum Vorgesetzten (Zaugg, 2009, S.222-223)
Hohe Mitarbeitermotivation (Weber, 2021, S.18)	Gute Kommunikationsprozesse (Zaugg, 2009, S.238-239)
Flexible Arbeitszeiten (Zaugg, 2009, S.316) (Frost, 2021, S.305-307)	Leistungserfolg (Hans-Böckler-Stiftung (Ed.), 2002, S.8)
Qualifizierungsangebote (Weber, 2021, S.18)	Unterweisung durch Kollegen und Vorgesetzten (Hammermann/ Stettes, 2013, S.6-7)
Geringstmögliche Unterbrechungen (Frost, 2021, S.305-307)	Gutes Arbeitsklima durch Unterstützung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten (Hammermann/ Stettes, 2013, S.6-7)
Selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Arbeiten (Frost, 2021, S.305-307)	Partizipationsmöglichkeit bei Entscheidungen (Hammermann/ Stettes, 2013, S.6-7)

Abbildung 2: Kriterien für eine hohe Produktivität und eine gute Arbeitseinstellung (eigene Darstellung)

Generelle Arbeitsplatzsicherheit, funktionierende Hard- und Software, direkte Verfügbarkeit von Daten sowie Ruhe bei der Arbeit sind basale Faktoren, auf die der Arbeitgeber Einfluss zur Produktivitätssteigerung hat. Zudem wirken sich Faktoren wie beispielsweise eine angemessene Arbeitsaufteilung und die Vermeidung von Überstunden sowie ein niedriges Stresslevel ebenfalls auf die Produktivität der Mitarbeitenden aus. Diese Faktoren lassen sich auf die unmittelbare Arbeitsorganisation zurückzuführen, auf die sowohl Vorgesetzte und als auch Mitarbeitende einwirken können. Die umfangreichste Kategorie wird durch Faktoren gebildet, die vorwiegend durch die Führungskraft beeinflusst werden können, um die Produktivität im digitalen Arbeitskontext zu erhöhen. Dazu zählen etwa Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeitende, stabile Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, angemessene Kommunikationsprozesse und das grundlegende Arbeitsklima.

Arbeitgeber-induzierte Faktoren, die sich positiv auf die Arbeitseinstellung im digitalen Arbeitskontext auswirken, sind Arbeitsplatzsicherheit, angemessene Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten. In der Kategorie mit arbeitsorganisation-induzierten Faktoren befinden sich etwa flexible Arbeitszeiten und Vermeidung von Überstunden sowie die Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme. Des Weiteren sind von der Führungskraft unmittelbar beeinflussbare Faktoren etwa Anerkennung der Arbeitsleistung, regelmäßige Rückmeldungen, herausfordernde Aufgaben, Fördern von Problemlösefähigkeit und Schaffung von Entfaltungsmöglichkeiten.

V Ergebnisse der Befragung

In der empirischen Untersuchung zu den Auswirkungen von Führungsstilen auf Arbeitseinstellung und Produktivität der Mitarbeitenden im digitalen Kontext wurde der Fokus der Hauptstudie (n = 119) auf autoritär, kooperativ sowie laissez-faire geführte Teams gelegt. Die vorliegende Studie

unterscheidet sich von bereits etablierten Untersuchungen vor allem dadurch, dass die Führungsauswirkungen im Kontext der digital basierten Arbeit betrachtet werden (bspw. Hambley et al. 2007; Skogstad et al. 2014; Brugger/Wahl 2019).

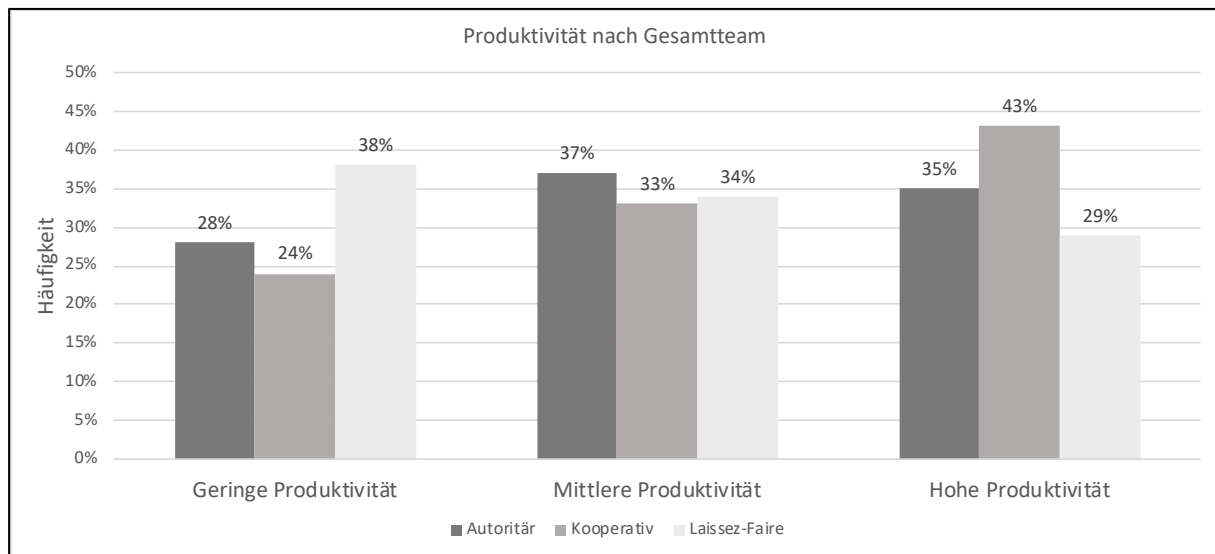


Abbildung 3: Produktivität nach den gesamten Teams im Vergleich (eigene Darstellung)

Die Häufigkeitsverteilung in Abbildung 4 zeigt, dass kooperativ geführte Mitarbeitende das Produktivitätsausmaß im digitalen Arbeitskontext am höchsten bewerten. So schätzen 43% dieser Personengruppe die Produktivität im digitalen Arbeitskontext sogar als hoch und weitere 33% immer noch als mittelmäßig ein.

Bei laissez-faire geprägter Führung verhält sich die Einschätzung zur Produktivität tendenziell umgekehrt. In dieser Gruppe bewerten nicht einmal ein Drittel der Befragten die Produktivität im digitalen Kontext als hoch. Der größte Teil der laissez-faire geführten Mitarbeitenden (38%) ordnet die Produktivität in die Kategorie gering ein.

Bei Befragten mit autoritärer Führungsbeziehung lässt sich kein deutlicher Trend erkennen. Alle drei Antwortkategorien sind recht ausgewogen. Es besteht nur eine leichte Tendenz zur mittleren und hohen Einordnung der Produktivität. In der Gesamtbetrachtung wird jedoch deutlich, dass dem autoritären im Vergleich zum kooperativen Führungsstil schlechtere Produktivitätswerte zugeschrieben werden.

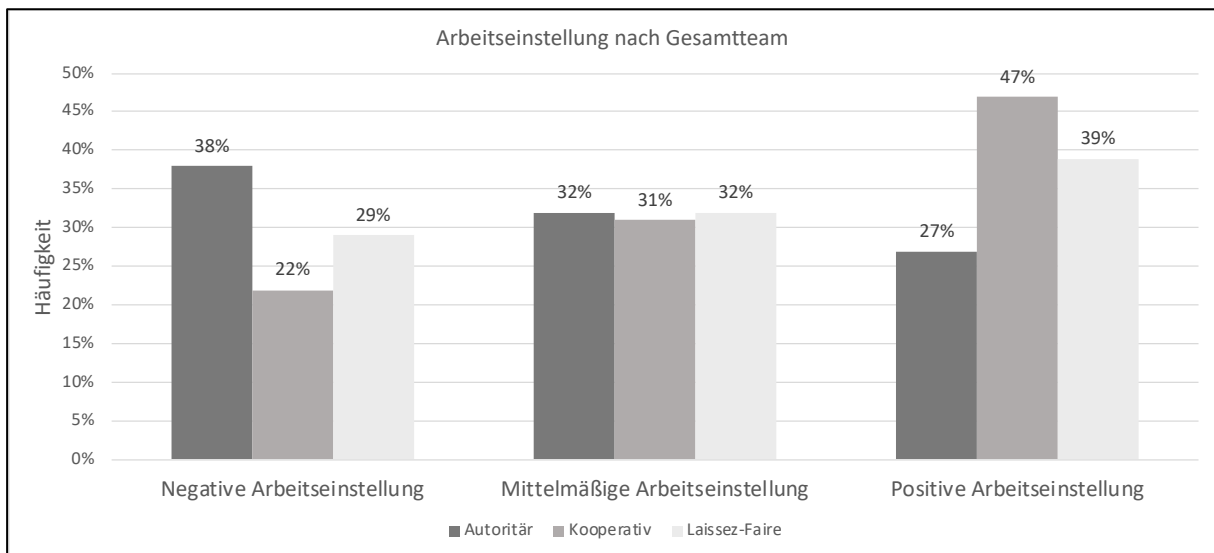


Abbildung 4: Arbeitseinstellung nach den gesamten Teams im Vergleich (eigene Darstellung)

Hinsichtlich der Arbeitseinstellung ergibt sich ein ähnliches Bild beim Vergleich der Führungsstile im digitalen Kontext (Abb. 5). Im Bereich des kooperativen Führungsstils zeigt sich eine eindeutig positive Tendenz bei der wahrgenommenen Arbeitseinstellung der Befragten. Knapp die Hälfte der Mitarbeitenden kooperativ geführter Teams beurteilen die eigene Arbeitseinstellung als positiv. Ungefähr ein weiteres Drittel dieser Personengruppe gab eine mittelmäßige Arbeitseinstellung an, während lediglich gut ein Fünftel die eigene Arbeitseinstellung als negativ beurteilen. Die kooperativ geführten Mitarbeitenden bewerten damit die eigene Arbeitseinstellung im digitalen Arbeitsumfeld erheblich besser als Personen der beiden Vergleichsgruppen. Im Bereich des laissez-fairen Führungsstiles ist zwar grundsätzlich ein Trend zur positiven bis mittelmäßigen Arbeitseinstellung erkennbar, jedoch ist dieser schwächer ausgeprägt und zudem ist auch der Anteil an negativer Arbeitseinstellung unter den Befragten höher als bei den kooperativ geführten Personen. Mitarbeitende in einer autoritären Führungsbeziehung beurteilen die eigene Arbeitseinstellung in der digitalen Arbeitsform im Vergleich zu den anderen Personengruppen am schlechtesten. So schätzen 38% der autoritär geführten Mitarbeitenden die eigene Arbeitseinstellung als negativ, 32% als mittelmäßig und nur 27% als positiv ein.

VI Diskussion und Implikationen

Im digitalen Arbeitskontext beurteilen vor allem Mitarbeitende, die sich in einer kooperativ geprägten Führungsbeziehung befinden, die Merkmale Produktivität und Arbeitseinstellung im Vergleich zu den weiteren Personengruppen als besonders positiv. Die kooperative Führung scheint am ehesten eine angemessene Balance zwischen Anleitung und Freiraum zu schaffen, die bei digitalen Arbeitsformen von Nöten ist (Breisig, 2020, S. 188). Weder der autoritäre noch der laissez-faire Führungsstil ist offensichtlich eine angemessene Alternative im digitalen Arbeitskontext, da beide Führungsstile bei jeweils einem der betrachteten Merkmale am schlechtesten abschneiden. Eine Allgemeingültigkeit zugunsten des kooperativen Führens in digital basierten Arbeitsorgani-

sationen lässt sich daraus jedoch nicht ableiten, da bei allen Einschätzungen der Befragten immer auch ein erheblicher Anteil geringe Ausprägungen (Produktivität = 24%, Arbeitseinstellung = 22%) angab. Dieser recht hohe Prozentsatz an Mitarbeitenden konnte in der digitalen Arbeitsbeziehung scheinbar auch nicht durch den kooperativen Führungsstil in ausreichendem Umfang mitgenommen werden. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass der kooperative Führungsstil als Ausgangspunkt für eine gelingende digital orientierte Arbeitsbeziehung grundlegendes Potenzial bietet, jedoch Anpassungen an digitale Spezifika je nach Arbeitsumfeld und Individuum durchaus notwendig sind.

Die Studienergebnisse basieren auf den Angaben von Mitarbeitenden, die überwiegend im Homeoffice arbeiten. Digital basiertes Arbeiten umfasst darüber hinaus weitere Arbeitsformen wie etwa mobil-digitales oder kollaborativ-digitales Arbeiten. In weiterführender Forschung ließe sich ergänzend untersuchen, inwieweit Unterschiede der Führungstilwirkung in Abhängigkeit der digitalen Arbeitsform bestehen. Das bisher angewandte zweistufige Verfahren mit Befragung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden diente der grundlegenden Identifikation von Handlungsfeldern im digitalen Arbeitskontext in Abhängigkeit etablierter Führungsstile. Die vorliegenden Ergebnisse ermöglichen dadurch obige Impulse für Theorie und Praxis. Weitere Untersuchungen sollten den Stichprobenumfang ausbauen und neben der subjektiven Bewertung von Produktivität und Arbeitseinstellung auch objektive Messkriterien zugrunde legen, um entsprechende Implikationen zu erhärten. Bei derlei Forschungsansätzen sollten auch weitere Faktoren wie etwa die Arbeitsplatzgestaltung in der digital basierten Tätigkeit neben dem Führungsstil als beeinflussende Variablen einbezogen werden. Die in diesem Beitrag diskutierte Untersuchung kann daher als Impulsstudie betrachtet werden, die wichtige Hinweise zur möglichen Gestaltung von Führung im digitalen Kontext liefert und weiteren Forschungsbedarf aufzeigt.

Literaturverzeichnis

- Bartsch, S./Weber, E./Buettgen, M./Huber, A. (2020): Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), S. 71-85.
- Bonin, H./Eichhorst, W./Kaczynska, J./Kümmerling, A./Rinne, U./Scholten, A./Steffes, S. (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise. Forschungsbericht/Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, FB549.
- Breisig, T. (2020): Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74, S.188-194.
- Brugger, M./Wahl, I. (2019): Führung bei virtueller Arbeit: Einfluss des Führungsstils beim Aufbau von Vertrauen der MitarbeiterInnen. *FH-Forschungsforum Österreich*.
- Frost, J. (2021): Wenn Home-Office produktiver ist – wie wir in Zukunft arbeiten könnten. *Die Unternehmung*, 75(2), S.303-308.
- Geiger, M. (2016): Schneller als die Konkurrenz. Offenbach, Gabal.
- Gross, R. (2018): Connecting the Links Between Leadership Styles and Virtual Team Effectiveness. *Journal of Enterprising Culture*, 26(2), S. 185-205.
- Hambley, L. A./O'Neill, T. A./Kline, T. J. B. (2007): Virtual team leadership: Perspectives from the field. *International Journal of e-Collaboration*, 3(1), S. 40-64.
- Hammermann, A./ Stettes, O. (2013): Qualität der Arbeit zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich. *IWTrends, Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, S.93-109.
- Hans-Böckler-Stiftung (Ed.) (2002): Mitarbeiterzufriedenheit: Abschlussbericht. Arbeitspapier No.54, Hans-Böckler-Stiftung.
- Ipsen, C./van Veldhoven, M./Kirchner, K./Hansen, J. P. (2021): Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), S.1-17
- Kordsmeyer, A.-C./ Mette, J./ Harth, V./ Mache, S. (2019): Wie können virtuelle Teams leistungsfördernd geführt werden? *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 69, S. 313-318.
- Kruse, P./ Greve, A. (2014): Führungskultur im Wandel. Initiative Neue Qualität der Arbeit. Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Minder, S. (2020): Führung von Hybrid-Teams: Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona-Pandemie. *IUBH Discussion Papers – Gesundheit*, (3), S. 4-12.
- Orlikowski, B./Hertel, G./Konradt, U. (2004): Führung und Erfolg in virtuellen Teams. *Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 13(1), S. 33-47.

- Salter, C.R./Harris, M. H./Woodhull, M./Coleman, D. (2015): A Study of Respondent's Virtual Social Interaction, Leadership Style, and Moral Development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(4), S. 161-172.
- Skogstad, A./Aasland, M. S./Nielsen, M. B./Hetland, J./Matthiesen, S. B./Einarsen, S. (2014): The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), S. 221-232.
- Weber, M.-A. (2021): Nutzung der Digitalisierung zur Produktivitätsverbesserung in industriellen Prozessen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Anforderungen. Berlin, Springer.
- Zaugg, R.J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement. Wiesbaden, Gabler.