

***Das Geheimnis zum Top-Arbeitgeber***  
***Digital Leadership & Arbeitgeberattraktivität***

Bachelor-Thesis im Bachelor of Science Betriebsökonomie an  
der Fernfachhochschule Schweiz

---

Autor: *Cinthia Bachmann*

Einreichdatum: 24. Januar 2023

Referent: *Daniela Pfluger Bantanidis*

## Management Summary

Die zunehmende Digitalisierung sowie der Fachkräftemangel stellen die Schweizer Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Um sich weiterhin im internationalen Umfeld erfolgreich positionieren zu können, sind die Unternehmen gezwungen sich den aktuellen Problemen zu stellen. Der Fachkräftemangel zeichnet sich bereits seit Jahren ab, und führt zu steigenden Rekrutierungs- und Personalkosten. Mit der Digitalisierung kommen laufend neue Technologien. Diese Technologien führen in vielen Unternehmensbereichen zu Veränderung, unter anderem in der Personalführung. Neue Technologien ermöglichen neue Führungsansätze, welche die Unternehmen zur erfolgreichen Personalführung einsetzen.

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, das Geheimnis zum Top-Arbeitgeber zu lüften. Das Erfolgsrezept zur Gewinnung und Bindung der besten Mitarbeitenden und damit zum Unternehmenserfolg wird gesucht. Dazu wird analysiert, ob ein Zusammenhang zwischen dem neuartigen Führungstool Digital Leadership und der Arbeitgeberattraktivität besteht. Mithilfe dieser Arbeit sollen Handlungsempfehlungen, zum erfolgreichen Einsatz des Führungsstils Digital Leadership, erarbeitet werden.

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wird eine quantitative Studie zu Digital Leadership und Arbeitgeberattraktivität mittels Online-Befragung durchgeführt. Die Befragung richtet sich an alle Deutschschweizer Arbeitnehmende und wird während einem Zeitraum von zwei Wochen durchgeführt.

Aus den Ergebnissen der Studie geht hervor, dass bereits mehr als die Hälfte der Probanden erste Erfahrungen mit dem neuen Führungsstil Digital Leadership machten. Ausserdem setzt mehr als die Hälfte aller Vorgesetzten der Probanden das VOPA+ Modell teilweise oder vollumfänglich ein. Führungsinstrumente, welche für die Vorgesetzten bei der Umsetzung des Führungsstil Digital Leadership unterstützend wirken, werden bis anhin wenig verwendet. Dabei fallen die Instrumente BarCamp und Scrum besonders schwach aus. Des Weiteren fällt die Arbeitgeberattraktivität mit über 80% sehr hoch aus. Die Angestellten nehmen ihre Arbeitgeber als attraktiv war. Zwei der drei aufgestellten Hypothesen sind bestätigt. Zum einen ist ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität und Digital Leadership ermittelt. Zum anderen besteht eine Kausalität zwischen dem Einsatz von Digital Leadership und der Intention zum Stellenwechsel. Einzig die Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen Digital Leadership und der Anstellungsdauer ist nicht bekräftigt.

Deutschschweizer Unternehmen ist zu empfehlen, dass der Einsatz von Digital Leadership überprüft wird, um sich gegenüber der Konkurrenz erfolgreich abzugrenzen.

## Vorwort

Die Digitalisierung der Unternehmen und dessen Innovationswandel sind für mich seit längerem sehr spannende Themenbereiche. Aus diesem Grund fiel die Wahl für die Vertiefungsrichtung meines Studiums «BSc Betriebsökonomie» vor rund zwei Jahren rasch auf das Fachgebiet Digital Business. Das für mich interessanteste Modul während meiner Vertiefung war «Leadership & Change in the Digital Age». Dabei erlernte ich neue Führungsansätze und Coaching Instrumente für das erfolgreiche Durchführen des digitalen Wandels. Schnell hat mich dieses Thema gefesselt und ich habe mich in die weiterführende Literatur gestürzt. Hinzu kam, dass mein Arbeitgeber im vergangenen Jahr eine erfolgreiche Platzierung bei den Swiss Arbeitgeberawards erreichte und ich mich dadurch vermehrt mit dem Thema Arbeitgeberattraktivität auseinandersetzte. Die Idee des Themas meiner Bachelorarbeit ist ein Mix aus den beruflichen und weiterbildenden Aspekten. Dank des erarbeiteten Wissens über die Arbeitgeberattraktivität sowie des Moduls «Leadership & Change in the Digital Age» kenne ich bereits diverse Literatur und Fachbücher.

Der Bearbeitungszeitraum für diese Arbeit erstreckt sich vom Sommer 2022 bis Januar 2023. Zunächst erfolgt eine Literaturrecherche zu bestehender Forschung und Fachliteratur, bevor in einem zweiten Schritt eine quantitative Forschung mittels vollstandardisierten Fragebogen durchgeführt wird. Die Befragung findet mittels Online-Applikation während eines Zeitraums von zwei Wochen statt.

Hiermit möchte ich mich bei allen bedanken, die mich während meiner Recherche und Forschungsarbeit unterstützt haben sowie durch ihr persönliches und fachliches Wissen zum Gelingen dieser Bachelorthesis beigetragen haben. Ein grosser Dank geht an meine Referentin Daniela Pfluger Bantanidis. Sie unterstützte mich jederzeit bei all meinen Anliegen und gab mir stets neue Ideen und Ansätze. Ausserdem bestärkte sie mich bei meinem Vorgehen. Ebenso bedanke ich mich bei allen Probanden, welche an der Onlinebefragung teilgenommen haben, für ihre Beantwortung und Zeit. Ohne ihre Beteiligung und Unterstützung an der Umfrage wäre diese Bachelorthesis nicht entstanden.

Ein weiterer sehr grosser Dank geht an meine Familie und Freunde, die während meines gesamten Studiums an meiner Seite standen, jederzeit ein offenes Ohr hatten und mich in all meinen Entscheidungen unterstützt haben. Ausserdem haben sie mit vielen Tipps und Ideen einen wesentlichen Teil zu meiner Bachelorthesis beigetragen. Ebenso gilt ein grosser Dank meiner Schwester, welche viel Zeit in das Gegen- und Korrekturlesen investierte. Schliesslich danke ich meinen Kommilitonen für vier-einhalb tolle Jahre an der FFHS.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b> .....	<b>I</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Problemstellung.....	3
1.3 Forschungsfragen.....	5
1.4 Zielsetzung.....	6
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>6</b>
2.1 Definition der Begrifflichkeiten .....	6
2.1.1 Arbeitgeberattraktivität .....	7
2.1.2 Digital Leadership .....	11
2.2 Forschungsstand.....	18
2.2.1 Digital Leadership im Allgemeinen .....	19
2.2.2 Arbeitgeberattraktivität im Allgemeinen .....	20
2.2.3 Zusammenhang Arbeitgeberattraktivität und Führung.....	22
2.2.4 Auswirkungen Digital Leadership auf Unternehmen .....	23
2.2.5 Zusammenhang Digital Leadership und Arbeitgeberattraktivität.....	23
<b>3 Hypothesen</b> .....	<b>24</b>
3.1 Herleitung.....	24
3.2 Hypothesenbildung und -testung .....	24
<b>4 Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>25</b>
4.1 Begründung für das gewählte Vorgehen.....	25
4.2 Messinstrumente .....	26
4.3 Datenerhebung & Datenablauf .....	27
4.3.1 Grobkonzept des Fragebogens.....	28
4.3.2 Feinkonzept des Fragebogens.....	29
4.3.3 Fragebogen-Pretest.....	29
4.3.4 Fragebogenrücklauf.....	29
4.4 Datenbereinigung .....	30
<b>5 Ergebnisse</b> .....	<b>31</b>
5.1 Stichprobe .....	31
5.1.1 Sozioökonomische Daten .....	32
5.1.2 Bildung / Berufslaufbahn .....	33
5.1.3 Anstellungsverhältnis .....	34

5.1.4	Arbeitgeber .....	36
5.2	Variablen .....	37
5.2.1	Erfahrungen mit Digital Leadership .....	37
5.2.2	Gefühle gegenüber Digital Leadership .....	39
5.2.3	Arbeitgeberattraktivität .....	40
5.3	Hypothesenprüfung .....	42
5.3.1	Korrelationsanalyse (H1).....	42
5.3.2	Regressionsanalyse (H2).....	43
5.3.3	Regressionsanalyse (H3).....	44
<b>6</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>45</b>
6.1	Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	45
6.2	Interpretation der Erkenntnisse.....	45
6.2.1	Variable – Erfahrungen mit Digital Leadership .....	45
6.2.2	Variable - Gefühle gegenüber Digital Leadership .....	47
6.2.3	Variable - Arbeitgeberattraktivität .....	47
6.3	Interpretation der Hypothesentestung.....	49
6.3.1	Hypothese (H1).....	49
6.3.2	Hypothese (H2).....	50
6.3.3	Hypothese (H3).....	51
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>52</b>
7.1	Zusammenfassung.....	52
7.2	Schlussfolgerungen .....	54
7.3	Limitierungen.....	54
7.4	Ausblick.....	56
7.4.1	Empfehlungen Praxis.....	56
7.4.2	Empfehlungen zukünftige Forschung .....	58
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>59</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>64</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>65</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>66</b>

## 1 Einleitung

In diesem Kapitel sind die Grundlagen sowie die Probleme zur Thematik näher aufgezeigt. Es dient als Einleitung zur nachfolgenden Forschung. Zunächst folgt die Ausgangslage, in welcher die aktuelle Situation erläutert wird. Als zweites wird die Problemstellung aufgezeigt. Auf Grundlage dieser Thematiken folgt die Definition der Forschungsfragen und als letztes Unterkapitel werden die Zielsetzungen beleuchtet.

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorthesis auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Es wird die männliche Form verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten sind stets eingeschlossen.

### 1.1 Ausgangslage

#### **Wirtschaftswachstum in der Schweiz**

Die Wirtschaft in der Schweiz wächst seit Jahrzehnten stark an (Zürcher, 2010). Das BIP pro Kopf in der Schweiz wuchs vom Jahr 1913 mit USD 4'207 auf über USD 93'719 im Jahr 2021 (Statista, 2022a). Dies entspricht einer mehr als 20-fachen Steigerung während einer Periode von über 100 Jahren. Ähnliche Bilder zeigen sich in weiteren europäischen Ländern wie z.B. Luxemburg, Irland und Norwegen (Statista, 2022b). Der oben genannte, mithilfe des BIP gemessene rein materielle Wohlstandszuwachs dürfte die tatsächliche Wohlstandszunahmen in der Schweiz erheblich unterschätzen (Zürcher, 2010). Ein Einbruch dieses Trends ist, trotz zukünftigen Wirtschaftskrisen, nicht zu erwarten. Es wird mit einem weiteren, verstärkten Wachstumsverlauf der Schweizer Wirtschaft gerechnet (Zürcher, 2010).

#### **Herausforderungen in der Unternehmensumwelt**

Angesichts dieser Umstände sehen sich die Unternehmen mit grossen Herausforderungen konfrontiert. Indem die Wirtschaft stärker und schneller wächst, steigt die Nachfrage bei den Unternehmen stark an. Hinzu kommen die kurzlebigen Ansprüche der Umweltsphären. Die Unternehmen sind, um langfristig auf dem Markt erfolgreich zu sein, gezwungen sich den schnell verändernden Umweltsphären zu stellen. Möglichkeiten zur Bewältigung dieser grösseren Nachfragemengen und den sich verändernden Ansprüche sind z.B. Expansionen und Wachstumsvorhaben. Expansionen können entweder mit externen Kräften erfolgen, wie Kooperationen mit anderen Unternehmen (z. B. Joint-Venture) und M&A (z.B. Fusionen und Übernahmen) oder von interner Unternehmenserweiterung kommen. Damit gemeint sind z.B. die Eröffnung neuer Standorte, Investitionen oder Erschliessung neuer Märkte.

## **Fachkräftemangel**

Oftmals werden in Unternehmen zuerst die Grenzen der internen Unternehmenserweiterung ausgelotet, weshalb rasch ein erhöhter Bedarf an Angestellten und Fachkräften entsteht. Geeignete Angestellte zu rekrutieren und an das eigene Unternehmen zu binden gestaltet sich, aufgrund des akuten Fachkräftemangels, schwer (The Adecco Group, 2021). Der Fachkräftemangel zeichnet sich seit Jahren ab und es wird erwartet, dass er weiter markant ansteigt (The Adecco Group, 2021). Zusätzlich wird der Fachkräftemangel, aufgrund des demographischen Wandels wie beispielsweise der Überalterung von Menschen sowie der Corona Pandemie, verstärkt (The Adecco Group, 2021).

## **Digitalisierung**

Nebst dem Fachkräftemangel stehen die Unternehmungen vor der Herausforderung der Digitalisierung. In den meisten gesellschaftlichen Bereichen ist die Digitalisierung ein wichtiger Aspekt, welcher sich dynamisch entwickelt (Würfels & Jeske, 2021). Mit der Digitalisierung werden die bestehenden Geschäftsmodelle eines Unternehmens weiterentwickelt, indem sie Innovationen aus der Informatik einsetzen (Seco, 2021). Ziel der Digitalisierung ist es, die Effizienz des Unternehmens, hinsichtlich Kundenbeziehung, Strategie und Produktion und zu optimieren (Seco, 2021). Mögliche Hürde der Industrie-4.0-Technologien für Unternehmen ist das steigende Cyber-Risiko inklusive zusätzlichem Aufwand für Datenschutz und hohen Investitionskosten (Arntz et al., 2016). Eine weitere Hürde stellt die gezielte Aus- und Weiterbildung von Angestellten im Umgang mit der Digitalisierung dar (Arntz et al., 2016). Diesen Herausforderungen muss sich ein Unternehmen stellen und bewusst damit auseinandersetzen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben (Seco, 2021). Es gibt vielzählige von der Digitalisierung betroffene betriebliche Funktionsbereiche. Vertriebs- und Marketingteams beispielsweise sehen sich konfrontiert mit neuen digitalen Vertriebsaktivitäten wie die Verwaltung von Webpage, der Definition von SEO Massnahmen sowie die Schaltung von Newsletter und Onlinewerbung (Schröder et al., 2015). Ein weiterer stark betroffener Unternehmensbereich ist die Personalabteilungen mit der Personalgewinnung und -führung (Schröder et al., 2015). Da aufgrund der Digitalisierung die Abgrenzung zwischen wertschöpfenden und unterstützenden Prozessen schwindet, müssen die Unternehmen passende Informations- und Kommunikationstechniken einsetzen (Leyh & Bley, 2016). Mit diesen Techniken sollen Abläufe und die Kommunikation mit Externen verbessert werden, sowie HR-Abteilungen vorangetrieben werden. Neue, moderne Arbeitsweisen erleben neben der Digitalisierung einen verstärk-

ten Aufschwung durch die COVID-19 Pandemie (Schröder et al., 2015). Moderne digitalisierte Führung, zur Bewältigung der Herausforderungen und Verwendung neuer Instrumente, wird unter dem Begriff «Digital Leadership» zusammengefasst. Darunter wird die rasche und dynamische Reaktion auf den Markt verstanden sowie die Sicherstellung der Flexibilität und die Innovationskraft (Marasak, 2016).

## **1.2 Problemstellung**

### **Erhöhte Rekrutierungskosten**

Aufgrund des oben genannten Mangels an Angestellten und Fachkräften brauchen die Unternehmen wesentlich länger, um offene Stellen mit qualifizierten Mitarbeitenden besetzen zu können. Verlängerte Rekrutierungsmassnahmen gehen mit erhöhten Kosten für die Unternehmen einher, wie beispielsweise der längeren Schaltung von Stellenanzeigen auf Jobplattformen oder erhöhte Anzahl Bewerbungsgespräche (The Adecco Group, 2021). Unternehmen sind gezwungen, geeignete Massnahmen zu lancieren, um Mitarbeiter erfolgreich zu gewinnen und langfristig zu binden. Dabei ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden Ihren Aufgabenbereich erfüllen und sich mit den Werten und der Kultur des Unternehmens identifizieren (Mayr, 2012). Mithilfe einer erfolgreichen Identifikation lassen sich Mitarbeitende motiviert und langfristig an ihren Arbeitgeber binden.

### **Tragweite der Arbeitgeberattraktivität**

Damit die Unternehmen diese Herausforderung bewältigen können, ist es für sie wichtig, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern (Mayr, 2012). Mit einer erhöhten Arbeitgeberattraktivität ist die Personalgewinnung und -bindung effektiver und erfolgsversprechender. Die Arbeitgeberattraktivität ist in der heutigen Wirtschaft nicht nur aus Unternehmenssicht von grosser Bedeutung. Ganz im Gegenteil, die Mitarbeitenden in den vermehrt digitalen Welten wollen verstärkt wissen, wozu ihre Arbeitsleistung dient und ob ihre eigenen Grundvorstellungen mit dem Unternehmenszweck, des Arbeitgebers übereinstimmen (Fend & Hofmann, 2018). Diese Übereinstimmung entscheidet über das Gewinnen und Binden der Angestellten sowie über die intrinsische Motivation der Angestellten, welche zu einem erhöhten Leistungsbeitrag führt (Fend & Hofmann, 2018). Aus diesem Grund wird die Arbeitgeberattraktivität zu einem Unternehmenserfolgsmotor (Fend & Hofmann, 2018). Mit einer hohen Arbeitgeberattraktivität können die besten Mitarbeitenden angeworben und die Bindung langfristig hergestellt werden (The Adecco Group, 2021). Diese Faktoren stellen die HR-Ziele eines Unternehmens dar, welche mithilfe besserer Anstellungsverhältnisse und mehr Arbeitgeberleistungen im Vergleich zur Arbeitgeberkonkurrenz erzielt werden

können. Dank den besten Angestellten wird sich das Unternehmen besser auf dem Markt profilieren und bessere Ergebnisse erzielen (Albach, 1988).

### **Veränderungen aufgrund der Digitalisierung**

Mit der Digitalisierung treffen die Unternehmen auf grosse Veränderungen. In der Schweiz herrschen, aufgrund der staatlichen Massnahmen, gute Rahmenbedingungen für die digitale Wirtschaft (Bundesrat, 2017). Mit den vom Bundesrat geschaffenen notwendigen Gesetzesgrundlagen können die Chancen des digitalen Wandels durch die Unternehmen genutzt werden (Bundesrat, 2017). Trotz der guten Rahmenbedingungen fühlt sich ein Grossteil der Unternehmen nicht gut auf die Digitalisierung vorbereitet (Schröder et al., 2015). Die Unternehmen haben, aufgrund fehlender Fähigkeiten und Kompetenzen bezüglich der Digitalisierung, Defizite (Schröder et al., 2015). Besonders grossen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Arbeit der Zukunft. Durch die Digitalisierung verändern sich die Aufgaben des HR grundlegend, weshalb es für die Unternehmen von grosser Bedeutung ist, sich mit den neuen Personalführungsansätzen des Digital Leadership vertraut zu machen. Die künftigen Herausforderungen der digitalisierten Arbeitswelt sind besser ausgebildete Arbeitskräfte und ein situationsabhängiger Führungsstil (Wörner, 2019). Hinzu kommen die vielfältigen digitalen Instrumente zur Personalgewinnung, wie Social Media Plattformen, eine eigene Homepage oder die neuen Arbeitsweisen (Schröder et al., 2015). Die kurzlebige und sich schnell verändernde digitalisierte Arbeitswelt fordert grosse Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft seitens Führungskräfte (Wörner, 2019). Altbewährte Arbeitsmethoden und Führungsstile erbringen den gewünschten Nutzen nicht mehr. Mit der Digitalisierung und der zunehmenden Globalisierung werden neue Herangehensweisen vorausgesetzt (Wörner, 2019). Es wird eine neue Führungskultur angestrebt die Entdecker und Innovatoren fördern (Wörner, 2019). Die Charakteristika der Führungspersonen sind neu geprägt durch Offenheit, Flexibilität und Neugierde (Wörner, 2019). Dabei gibt es in der VUCA Umwelt, in welcher sich ein Unternehmen befindet, keine klaren Regeln mehr (Wagner, 2018). Volatilität, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen sind für die heutigen Leader eines Unternehmens notwendig (Wagner, 2018). Für die Führungskräfte ist es besonders wichtig sich den neuen, Anforderungen mithilfe des Digital Leaderships zu stellen, um auf die veränderten Umweltbedingungen reagieren zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben. Aus diesem Grund ist es für Arbeitgeber empfohlen zu verstehen wie Digital Leadership angewendet wird und in welchem Zusammenhang dies mit anderen Faktoren steht.

### 1.3 Forschungsfragen

Wie in der Ausgangslage beschrieben ist die aktuelle Unternehmenstätigkeit geprägt von einem starken Wirtschaftswachstum, einer sich stetig verändernden Unternehmensumwelt, dem akuten Fachkräftemangel sowie der immer stärkeren Digitalisierung. Daraus resultiert die Problematik der erhöhten Rekrutierungskosten, einer immer grösser werdende Relevanz der Arbeitgeberattraktivität sowie der Veränderungen und Herausforderungen aufgrund der Digitalisierung. Um diesen Hürden als Unternehmen effektiv gegenüberzustehen und weiterhin leistungs- und konkurrenzfähig zu sein, sind neue Führungsansätze wie beispielsweise Digital Leadership notwendig. Bestätigt wurde in bisherigen Forschungsstudien ein positiver Zusammenhang zwischen der Führung und der Arbeitgeberattraktivität (Helbich & Herzig, 2014). Dieser Zusammenhang ist für die aktuelle Problemstellung mit der vermehrten Digitalisierung und Kurzlebigkeit nicht ausreichend und nicht zeitgemäss. Aufgrund der neuen Problematik, mit welcher die Unternehmen konfrontiert sind, leitet sich her, den neuen und modernen Führungsstil Digital Leadership genau zu betrachten. Die Auswirkungen und Einflüsse von Digital Leadership auf ein Unternehmen hinsichtlich Arbeitgeberattraktivität sollen evaluiert und analysiert werden. Bisher besteht zum Führungsstil Digital Leadership eine grosse Forschungslücke (Kapsalis, 2021). Die Veränderungen rundum um die Arbeitswelt und dem daraus resultierenden neuen Führungsstil Digital Leadership, soll in dieser Arbeit überprüft und geklärt werden. Es sollen neue Erkenntnisse für die Arbeitgeber aus dem Grossraum Nordwestschweiz, Mittelland, Zürich und Zentralschweiz (nachstehend Deutschschweiz genannt) geliefert werden. Mit dieser Arbeit sollen die nachfolgenden Forschungsfragen erforscht und beantwortet werden:

- *«Gibt es in den deutschschweizerischen Unternehmen einen Zusammenhang zwischen dem Führungsstil Digital Leadership und der Arbeitgeberattraktivität in einem Unternehmen?»*
- *«Hat in einem Deutschschweizer Unternehmen die Einsatzstärke des Führungstool Digital Leadership einen Einfluss auf die Anstellungsdauer der Arbeitnehmer?»*
- *«Kann die Intention zum Arbeitgeberwechsel eines Arbeitnehmers, aus der Anwendungsstärke des Führungstools Digital Leadership, vorhergesagt werden?»*

## **1.4 Zielsetzung**

Mit dieser Bachelorarbeit sollen Handlungsempfehlungen für Deutschschweizer Arbeitgeber entwickelt werden und die bestehende Forschungslücke rund um den neuen Führungsstil Digital Leadership geschlossen werden. Die Handlungsempfehlungen werden abgeleitet aus der Sicht der Mitarbeiter. Sie sollen den Unternehmen Aufschlüsse darüber geben, wie die Arbeitgeber ihre Position auf dem Arbeitskräftemarkt stärken können, inwieweit das zeitgemässe Führungstool Digital Leadership dabei Unterstützung bieten kann und welche Einflüsse die Attraktivität auf die Personalgewinnung und -bindung hat. Dabei soll zunächst festgestellt werden, ob ein allfälliger Zusammenhang zwischen dem Führungsstil Digital Leadership sowie der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens in der Deutschschweiz vorliegt. Sollte eine positive Korrelation zwischen den beiden Variablen bestehen, ist dies für die Deutschschweizer Arbeitgeber ein wertvoller Hinweis für weitere Massnahmen und Strategien. Darüber hinaus hat diese Arbeit zum Ziel, die Wirkungen des modernen Führungsstils Digital Leadership auf die Anstellungsdauer in Deutschschweizer Unternehmen zu analysieren. Als dritte Zielsetzung gilt die Analyse zur Intention zum Arbeitgeberwechsel der Belegschaft, aufgrund des Einsatzes von Digital Leadership. Zuletzt werden im Kapitel Limitationen die möglichen Einschränkungen dieses Tools aufgezeigt sowie Grenzen definiert, damit die Arbeitgeber ein bestmögliches Resultat erzielen können und die zukünftige Forschung neue Forschungsansätze hat.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Im Theoriekapitel werden zunächst die theoretischen Grundlagen zu den Themengebieten Arbeitgeberattraktivität und Digital Leadership aufgezeigt. Ziel ist es ein einheitliches Verständnis für die Begrifflichkeiten aufzubauen. In einem zweiten Schritt wird der aktuelle Forschungsstand englisch- und deutschsprachiger Literatur dargelegt.

### **2.1 Definition der Begrifflichkeiten**

Die Definition der Begrifflichkeiten gliedert sich in die Unterkapitel Arbeitgeberattraktivität und Digital Leadership. Im Kapitel Arbeitgeberattraktivität wird zu Beginn die Definition erläutert. Im Anschluss folgen die Auswirkungen nach innen und aussen, die Messung der Attraktivität, die Einflussfaktoren sowie die Vorgehensweise. Der Aufbau im Digital Leadership Kapitel gliedert sich in die Definition, die VUCA-Umwelt, das VOPA+ Modell, die Führungskompetenzen und Beidhändigkeit sowie die Führungstools.

## 2.1.1 Arbeitgeberattraktivität

### Arbeitgeberattraktivität

Unter Arbeitgeberattraktivität wird das Personalimage namentlich das Image des Arbeitgebers verstanden (Stebler, 2008). Mit der Arbeitgeberattraktivität soll hinsichtlich unternehmensspezifischer Merkmale zum Ausdruck gebracht werden, in welcher Grössenordnung die organisationale Zugehörigkeit, für aktuelle und mögliche Angestellte als erstrebenswert erachtet wird (Huf, 2022). Arbeitgeberattraktivität gilt als ein rufartiges Gebilde, welches Einfluss auf das Image hat (Strutz, 2004). Aufgrund des akuten Fachkräftemangels erhöht sich der Druck bei den Arbeitgebern, sich für die erwerbstätige Bevölkerung attraktiv darzustellen, wodurch die Begrifflichkeit «Arbeitgeberattraktivität» eine grössere Bedeutung erhält (Steckl et al., 2019). Da Unternehmen sowohl auf dem Güter- oder Dienstleistungsmarkt im Wettbewerb stehen als auch auf dem Arbeitsmarkt, liegt ein wesentlicher Unternehmensfokus auf der erfolgreichen Gewinnung und Bindung von Arbeitnehmenden (Huf, 2022). Dies gelingt, wenn das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt wahrgenommen wird (Huf, 2022).

### Auswirkungen

Attraktive Arbeitgeber sind Unternehmen, welche eine hohe Anziehungskraft auf potenzielle Angestellte haben (Huf, 2022). Zudem verfügen sie über eine hohe Bindungskraft auf bestehende Angestellte (Huf, 2022). Die Arbeitgeberattraktivität umfasst Auswirkungen zu Dimensionen von innen und aussen (Huf, 2022). Bei der nach innen gerichteter Dimension geht es aus Unternehmenssicht darum, die Einstellungen wichtiger interner und externe Stakeholder positiv zu beeinflussen (Huf, 2022). Dadurch soll eine unerwünschte Fluktuation verhindert und die Bindungsfunktion zum Aufbau sowie Erhalt eines hohen Commitments der Angestellten sichergestellt werden (Huf, 2022). Der Aufbau eines akquisitorischen Potenzials, mit welchem die Rekrutierung erleichtert wird, gilt als externe Dimension (Huf, 2022). Auf dem Arbeitsmarkt wird ein Unternehmen von der erwerbstätigen Bevölkerung mit seinem Arbeitgeberimage assoziiert (Huf, 2022). Dabei geht ein gutes Personalimage mit einer hohen Arbeitgeberattraktivität auf dem Stellenmarkt einher (Stebler, 2008). Das Arbeitgeberimage besteht aus den zugeschriebenen Unternehmenseigenschaften, welche rational-instrumentelle oder emotional-symbolische Attribute sein können (Lievens & Highhouse, 2003). Diese Eigenschaften werden mithilfe des Personalmarketings positiv beeinflusst.

## **Messung**

Zur Messung der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens wird oftmals eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt (Swiss Arbeitgeber Award, 2022). Dadurch ist es möglich, dass die Meinungen aller Mitarbeitenden miteinfließen und gehört werden. Hinzu kommt, dass jeder Mitarbeiter eine gleiche Gewichtung seiner Meinung erhält, und zurückhaltende Angestellte ebenso gehört werden wie präsentere. In der Schweiz wird jährlich an die attraktivsten Arbeitgeber der Swiss Arbeitgeber Award verliehen. Die Unternehmen werden dabei in die Rubriken Grossunternehmen (> 1'000 Mitarbeitende), grosse Unternehmen (250 - 999 Mitarbeitende), mittelgrosse Unternehmen mit 100 - 249 Mitarbeitende und mittelgrosse Unternehmen mit 50 - 99 Mitarbeitende unterteilt (Swiss Arbeitgeber Award, 2022). Bei der Verleihung wird den besten Unternehmen pro Kategorie ein Award verliehen. Der Award dient als Label für die Arbeitgeber, um sich erfolgreich positionieren zu können (Swiss Arbeitgeber Award, 2022). Das Messmodell basiert auf einem wissenschaftlich fundierten Fragebogen, welcher branchenspezifisch aufgebaut ist und laufend den neusten Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt angepasst wird (Swiss Arbeitgeber Award, 2022).

## **Einflussfaktoren**

Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität sind zum einen formale Aspekte wie Gehalt und Arbeitssicherheit und zum anderen Motivationsfaktoren wie Karrierechancen (Steckl et al., 2019). Dabei wird unterschieden zwischen harten und weichen Faktoren (Steckl et al., 2019). Harte Faktoren sind monetäre Bereiche wie Lohn und Nebenleistungen (Steckl et al., 2019). Als weichen Faktoren gelten nichtmonetäre Gebiete wie Work-Life-Balance und Arbeitsplatzsicherheit (Steckl et al., 2019). Weitere Beispiele sind Unternehmenskultur, Anerkennung und Wertschätzung (Ruthus, 2014). Oft wird bei der Wahl des Arbeitgebers den weichen Faktoren einen übergeordneten Einfluss unterstellt (Ruthus, 2014). Trotzdem spielen für die Arbeitgeberwahl, die strukturellen Eigenschaften eines Unternehmens eine wichtige Rolle (Ruthus, 2014).

## **Vorgehensweisen**

Vorgehensweisen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität sind zahlreiche vorhanden. Dabei handelt es sich um Aufgaben des Personalmarketings (Huf, 2022). Beispiele für personalwirtschaftliche Handlungsfelder sind die Mitarbeitergewinnung, das Employer Branding, die Mitarbeiterentwicklung und die Mitarbeiterbindung (Ruthus, 2014). Mit geeigneten Massnahmen ist es möglich, den Engpass-, Motivations- und Austrittsrisiken zeitnah entgegenzuwirken (Ruthus, 2014). Dadurch kann sich das Un-

unternehmen langfristig gegenüber der Konkurrenz durchsetzen (Ruthus, 2014). Empfohlen sind Lösungsansätzen in den genannten Themenbereichen, welche auf die generationsspezifischen Ausgestaltungen der Generationen Y und Z ausgerichtet sind (Ruthus, 2014). Grund ist die Ausrichtung der Handlungsfähigkeit für die Zukunft.

### **Mitarbeitergewinnung**

Die meist genutzten Kanäle zur Informationsbeschaffung über offene Stellen sind das Internet, die Homepage des Unternehmens sowie persönliche Empfehlungen (Ruthus, 2014). Deshalb ist eine qualitativ hochwertige Internetpräsenz zur erfolgreichen Mitarbeitergewinnung von enormer Bedeutung (Ruthus, 2014). Ein stimmiger Onlineauftritt mit einer authentischen Unternehmenskultur und einem zuverlässigen Arbeitgeberversprechen hat einen hohen Einfluss auf die stellensuchende Bevölkerung (Ruthus, 2014). Gleiches gilt für die Erstellung unternehmerischer Berichterstattung über soziale Medien, wobei das Augenmerk auf die Pflege gerichtet werden sollte (Ruthus, 2014). Ein weiteres Instrument zur erfolgreichen Mitarbeitergewinnung ist das Mitarbeiter-Empfehlungs-Programm (Ruthus, 2014). Dabei werden die bestehenden Angestellten von ihren Vorgesetzten befragt, ob sie im Bekannten- und Freundeskreis über potenzielle Talente verfügen, die für das Unternehmen abgeworben werden können (Ruthus, 2014). Im Gegenzug winkt den Angestellten ein Benefit, sei es eine finanzielle Belohnung, Anerkennung oder ein nicht monetärer Anreiz.

### **Employer Branding**

Die Bevölkerung assoziiert mit einem Arbeitgeber bestimmte Eigenschaften, welche mithilfe der Bildung und Positionierung einer Arbeitgebermarke zielgerichtet durch den Arbeitgeber beeinflusst werden können (Huf, 2022). Employer Branding umfasst Aktivitäten, mit welchen die Unternehmen sich in der Wahrnehmung potenzieller Arbeitnehmer von der Konkurrenz differenzieren und als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen werden (Huf, 2022). Beim Employer Branding ist es wichtig, dass keine Dissonanz zwischen erlebter Beschäftigungsbedingung und nach aussen kommunizierter Personalmarketingbotschaft besteht (Huf, 2022). Eine solche Dissonanz würde zu unrealistischen Erwartungen führen, die in Enttäuschung und Frustration enden (Huf, 2022). Für die Unternehmen ist die authentische Positionierung der Marke auf dem Arbeitsmarkt langfristig erfolgsversprechend (Huf, 2022). Hierzu sollen die Attraktivitätsfaktoren des Arbeitgebers mittels Mitarbeiterbefragungen identifiziert werden (Huf, 2022). Im zweiten Schritt erfolgt die Prüfung der ermittelten Faktoren hinsichtlich Wettbewerbsvorteile (Huf, 2022). Anschliessend werden die ermittelte Employee Value Proposition nach aussen kommuniziert (Huf, 2022).

### ***Mitarbeiterentwicklung***

Um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, ist es von grosser Bedeutung den Angestellten die Möglichkeit auf Weiterbildung zu geben (Ruthus, 2014). Die Angestellten wünschen ein Personalentwicklungssystem, mit welchem die Laufbahn- und Karrieregestaltung verknüpft sind. Dies ist aufgrund des für Arbeitnehmenden hohen Stellenwerts der persönlichen Weiterentwicklung und Karriereaussichten unerlässlich (Ruthus, 2014). Ausserdem ist es fördern, wenn die individuellen Ziele der Angestellten aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden und daraus transparente Entwicklungspläne für die Mitarbeitenden erstellt werden (Ruthus, 2014). Dabei kann das Etablieren eines Performance Management Systems helfen (Ruthus, 2014).

### ***Mitarbeiterbindung***

Die Loyalität und Bindung der Angestellten sind für den Know-how Erhalt eines Unternehmens wichtig. Die Loyalität der Angestellten ist unverändert hoch, allerdings sinkt die durchschnittliche Beschäftigungsdauer in den letzten zwei Jahrzehnten stark und beträgt aktuell ca. 18 Monate (Bund et al., 2013). Aufgrund dessen ist die Personalbindung zur Attraktivitätssteigerung besonders wichtig. Bereits am ersten Arbeitstag soll mit der Personalbindung begonnen werden, indem der Einstieg bewusst organisiert wird (Ruthus, 2014). Dabei unterstützen Ablaufpläne zur Integration und Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden, um das Gefühl von Vernachlässigung zu vermeiden (Ruthus, 2014). Ausserdem sind beim Stellenantritt Einführungs- und Orientierungsveranstaltungen hilfreich (Ruthus, 2014). Bei langjährigen Mitarbeitenden hat die Mitarbeiterbindung ebenfalls einen hohen Stellenwert. Vermehrt haben die Angestellten den Wunsch nach breiterer Erfahrung, weshalb ein Stellenwechsel in Betracht gezogen wird (Ruthus, 2014). Ist es den Arbeitgebern möglich ein Mitarbeiter-Transfersystem anzubieten, mit welchem Angestellte Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen und Regionen sammeln können, ist dies zur Personalbindung förderlich (Ruthus, 2014). Ausserdem soll es den Angestellten jederzeit möglich sein dem Arbeitgeber Feedback geben zu können. Dadurch fühlen sich die Angestellten ernst genommen und das Unternehmen weiss, wie es um die Stärken und Defizite steht (Ruthus, 2014). Diese Feedbackkultur kann mit einem kontinuierlichen Feedback-System, welches Mitarbeitergespräche, Rückmeldungen und einen regelmässigen Informationsaustausch beinhaltet, im Unternehmen etabliert werden (Ruthus, 2014). Zuletzt ist das Einführen eines Talent-Relationship-Management-Programms, welches an den Talent-Pool geknüpft ist, zu empfehlen (Ruthus, 2014). Damit sollen die Nachwuchskräfte frühzeitig an das Unternehmen gebunden werden (Ruthus, 2014).

## **2.1.2 Digital Leadership**

### **Einzeldefinitionen**

Digital Leadership bedeutet auf Deutsch die digitale Führung. Zunächst folgt die Einzeldefinitionen der beiden Wörter. Digital steht für die Digitaltechnik sprich das Darstellen in Ziffern (Wagner, 2018). Der Begriff Führung steht, bei Bezug auf die Führung von Angestellten, für die zielbezogene Einflussnahme (Wagner, 2018). Umgangssprachlich wird Leadership oft als Mitarbeiterführung bezeichnet. Bei einer genauen Betrachtung wird wahrgenommen, dass Leadership in drei Ebenen unterschieden werden kann (Wagner, 2018). Zum einen in die Unternehmensführung, des Weiteren in die Mitarbeiterführung und zuletzt in die Selbstführung (Wagner, 2018).

### **Führungsstil Digital Leadership**

Die einzelnen Begriffe sind einem Grossteil der Bevölkerung bekannt. Wird der komplette Begriff Digital Leadership untersucht, geht es um einen neuartigen und modernen Führungsstil, der vermehrt in den Unternehmen Anwendung findet. Mit dem Führungsgrundsatz Digital Leadership soll eine agile Vorgehensweise gefördert werden, damit Unternehmen passend auf die veränderte Umwelt reagieren können (Petry, 2019). Der Führungsstil ist geprägt von Innovationskraft, Selbständigkeit und Risikobereitschaft. Ein Wandel, welcher weg von der Hierarchie, hin zur Non-Hierarchie geht, ist beobachtbar (Creusen et al., 2017). Die Grundsätze einer solchen wirksamen Führung sind die Resultatorientierung, das Vertrauen, das positive Denken, sowie die Nutzung der Stärken (Creusen et al., 2017). Dabei unterstützen Werkzeuge wie Sitzungen, Protokolle, Leistungsbeurteilungen, Arbeitsmethoden und Budgets (Creusen et al., 2017).

### **VUCA-Umwelt**

Gründe für das sich damit Auseinandersetzen und das Anwenden des neuen modernen Führungsstil Digital Leadership gibt es zahlreich. Hauptursache ist die Veränderung im Arbeitsleben, wobei die zunehmende Digitalisierung ein zentraler Treiber darstellt (Kollmann, 2022). Die Digitalisierung führt zu Entwicklungen im Markt und bei den Kompetenzen der Unternehmen (Kollmann, 2022). Mit der technologischen Entwicklung, welcher als Treiber der digitalen Revolution betrachtet werden kann, folgen Konsequenzen für die Unternehmen. Es zieht zum einen Veränderungen in Branchen und im Wettbewerb mit sich, zum anderen bringt es Veränderungen bei der Arbeit mit (Petry, 2019). Zu erwähnen gilt es ebenfalls die Veränderungen von Gesellschaft und

Kunden, welche die digitale Revolution zur Folge hat (Petry, 2019). All diese Veränderungen führen dazu, dass die heutige Umweltsituation, in welcher sich Führungskräfte wiederfinden, als VUCA-Umwelt bezeichnet werden kann (Petry, 2019). VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (ausführliche Erläuterungen der einzelnen Begrifflichkeiten untenstehend) und beschreibt das Umfeld, in welchem sich die Arbeitgeber befinden und zu Veränderungen führen (Wagner, 2018). Der Begriff stammt ursprünglich aus dem Militärjargon, hat sich aber in der Business-Führungslehre ebenso durchgesetzt (Wagner, 2018).

### ***Volatility (Volatilität)***

Unter Volatilität werden grundlegende Veränderungen, die immer häufiger passieren und schnell an Tempo zunehmen, verstanden (Wagner, 2018). Der Begriff Volatilität beschreibt Schwankungen, Abweichungen und Unstetigkeiten vom Normalzustand. Als Beispiel dienen die rasanten, kurzlebigen und immer wieder neuen industriellen Revolutionen (Wagner, 2018). Auf diese Veränderungen soll sich ein Unternehmen möglichst schnell einstellen und anpassen (Wagner, 2018).

### ***Uncertainty (Unsicherheit)***

Aufgrund der Volatilität und des zunehmenden Innovationstempos, befinden sich die Geschäfte in grosser Unsicherheit und Ungewissheit (Petry, 2019). Es wird vermehrt schwieriger die unternehmerische Zukunft vorherzusagen (Wagner, 2018). Langfristiges Planen wird zu einer Schwierigkeit (Wagner, 2018). Dadurch wird es für die Unternehmen immer herausfordernder, Probleme und Chancen einer Situation zu beurteilen (Wagner, 2018).

### ***Complexity (Komplexität)***

Ein Unternehmen ist in eine Umwelt eingebettet, welche aus Anspruchsgruppen, Umweltsphären und Interaktionsthemen besteht (Capaul & Steingruber, 2020). Die Umweltsphären eines Unternehmens setzen sich aus der Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft zusammen (Capaul & Steingruber, 2020). Unter Stakeholdern, werden Menschen verstanden, die von der unternehmerischen Tätigkeit und Wertschöpfung betroffen sind (Capaul & Steingruber, 2020). Die Anspruchsgruppen tragen Forderungen und Wünsche an die Unternehmen, welche unter den Interaktionsthemen zusammengefasst sind (Capaul & Steingruber, 2020). Diese einzelnen Elemente hängen stark miteinander zusammen, wodurch das Umfeld komplex ist (Wagner, 2018). Aufgrund dieser Komplexität ist es für das Management schwierig die Ursachen und Wirkungen zu erkennen und zuzuordnen (Wagner, 2018).

### ***Ambiguity (Mehrdeutigkeit)***

Der Begriff Ambiguität steht für die Mehrdeutigkeit. Das Umfeld eines Unternehmens ist unklar und mehrdeutig. Es gibt mehr als einen Lösungsweg, welcher zum Ziel führt (Wagner, 2018). Im Unternehmenskontext bedeutet dies, dass es unterschiedliche Lösungsansätze und Vorgehensweisen für dasselbe Problem oder Ziel gibt (Wagner, 2018).

### **VOPA+ Modell**

Mit diesen genannten Veränderungen in der VUCA-Umwelt werden die heutigen Führungskräfte vor neue Herausforderungen gestellt, welche sie mit den neuen Hilfsmitteln und Instrumenten des Führungsstils Digital Leadership bewältigen sollen (Rascher, 2019). Dabei ist es wichtig Informationen offenzulegen, alle verfügbaren Elemente miteinander zu vernetzen, die Erfahrung und Intelligenz zu nutzen sowie agil auf Veränderungen zu reagieren (Petry, 2019). Digital Leadership umfasst überwiegend die Veränderung des Rollenbildes einer Führungskraft (Wagner, 2018). Die Veränderung sollte nach dem VOPA+ Modell (Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen) erfolgen, um die besten Ergebnisse zu erzielen (Wagner, 2018). Dieses Modell beschreibt eine adäquate Führungskultur im digitalen Zeitalter.

### ***Vernetzung***

Unter Vernetzung der Angestellten wird das Fördern der Zusammenarbeit von Mitarbeitenden, Interessengruppen, Lieferanten und Kunden in einem Unternehmen verstanden (Petry, 2019). Ein autarkes System gilt es in einem Unternehmen zu vermeiden (Wagner, 2018). Die Teamarbeit soll abteilungs-, regions- und funktionsübergreifend erfolgen. Ausserdem ist eine Zusammenarbeit mit Externen anzustreben um Synergien zu knüpfen (Petry, 2019). Das Etablieren der Kollaborationen unterstützen diverse Instrumente wie soziale Netzwerke, Events- und Messebesuche sowie physische Austauschformate.

### ***Offenheit***

Die Führungskräfte sollen offen gegenüber Neuem und anderen Ideen sein (Wagner, 2018). Dabei sind die offene Kommunikation und das Agieren auf Augenhöhe besonders wichtig (Petry, 2019). Unterstützen kann eine offene Tür-Kultur. Ausserdem sollen zentrale Informationen, Entscheide und Gründe für alle zugänglich und transparent gemacht werden (Petry, 2019). Zuletzt sollte eine offene Feedbackkultur etabliert werden, bei welcher Feedback jederzeit gegeben und angenommen wird.

### **Partizipation**

Bedeutung von Partizipation ist die Delegation und Beteiligung von Mitarbeitenden. Angestellten sollen Handlungsspielräume gewährt, Aufgaben und Verantwortungen delegiert und Fehler erlaubt werden (Petry, 2019). Ebenso sollen sie an Entscheidungsprozessen beteiligt werden (Petry, 2019). Ausserdem bedeutet es das Fördern der Eigenverantwortung und Selbststeuerung (Petry, 2019). Unter Partizipation wird das Einholen von Meinungen und Stimmungsbilder der Angestellten verstanden, sowie das Gewinnen von Informationen und Wissen der Mitarbeiter (Petry, 2019).

### **Agilität**

Agilität ist das Antonym von Trägheit. Agil zu sein bedeutet, flexibel im Kopf zu bleiben, in Szenarien zu denken und nicht an Altbewährtem festzuhalten (Petry, 2019). Die Angestellten sollen beweglich im Kopf bleiben und sich schnell auf veränderte Anforderungen einstellen (Wagner, 2018). Unter agilem Vorgehen wird eine schnelle, iterative und testende Arbeitsweise verstanden. Dabei wird pragmatisch ausprobiert, Prototypen getestet und mit Lösungsansätzen experimentiert (Petry, 2019). Ziel der Agilität ist es, Veränderungen voranzutreiben.

### **Vertrauen**

Das «+» im VOPA+-Modell steht für das Vertrauen. Führungskräfte sollen ihren Arbeitnehmern Vertrauen schenken (Wagner, 2018). Unter Vertrauen wird das Loslassen gemeint (Petry, 2019). Die Angestellten sollen frei und unabhängig arbeiten. Den Vorgesetzten ist es empfohlen an die Motivation und die Kompetenzen der Mitarbeiter zu glauben (Petry, 2019). Dieses vertrauensvolle Handeln soll, mithilfe von Belohnungen, vorgelebt, gefordert und gefördert werden (Petry, 2019).

### **Führungskompetenzen und Beidhändigkeit**

Als wichtige Bausteine für die erfolgreiche Unternehmensführung nach Digital Leadership im digitalen Zeitalter gelten die richtigen Führungskompetenzen sowie die Beidhändigkeit. Die klassischen Führungskompetenzen gliedern sich in Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen (Wagner, 2018). Hinzu kommt die Kompetenz der Beidhändigkeit, welche Vorgesetzte ebenfalls vorweisen sollten, um Digital Leadership beherrschen zu können (Petry, 2019). Bei den Fachkompetenzen ist das übergreifende technologische Verständnis, sowie IT-Kompetenzen und Kompetenz für den zielgerichteten Umgang mit Mensch-Maschine-Interaktion besonders wichtig (Wagner, 2018). Die Methodenkompetenzen einer guten und zeitgemässen Füh-

lungskraft sollten sich aus den Change-Management-, Analyse-, Kreativitäts- und Innovationskompetenzen zusammensetzen (Wagner, 2018). Ebenfalls ist die Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit von grosser Bedeutung (Wagner, 2018). Werden die Sozialkompetenzen, welche eine Führungskraft aufweisen muss betrachtet, sind Fähigkeiten wie Empowerment, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Offenheit, Teamfähigkeit, Empathie, Kommunikationsfähigkeit und Motivation zu finden (Wagner, 2018).

Beidhändigkeit ist oftmals bekannt unter Ambidexterity und taucht mit den Begrifflichkeiten Exploration und Exploitation auf. Exploration bedeutet Entdecken und steht für Experimente, Alternativensuche, Varianzerhöhung und Risiko (Petry, 2019). Exploitation steht für Regeleinhaltung, Standardisierung, Varianzreduktion und Risikovermeidung und bedeutet so viel wie Ausnutzung vom bestehenden (Petry, 2019). Unter Beidhändigkeit wird das gleichzeitige effiziente und flexible Führen verstanden. Alle bewährten Führungsansätze im heutigen Zeitalter zu missachten wäre falsch, vielmehr benötigt heutzutage eine erfolgreiche Führungskraft sowohl Exploitation als auch Exploration (Petry, 2019). Es sollen die bewährten, auf Effizienz und Exzellenz ausgerichteten Ansätze sowie die Ansätze der Geschwindigkeit und Innovation miteinander zum Einsatz kommen (Petry, 2019). Digital Leadership verlangt die Aufgabe von gewisser Kontrolle, dennoch sollen Mitarbeiter nicht agieren, wie sie wollen (Petry, 2019). Eine komplette Auflösung von Hierarchie sowie der vollständige Verzicht von Führung stellen keine Option dar (Petry, 2019). Ebenso wenig ist die völlige Selbststeuerung durch den Mitarbeiter selbst kein sinnvoller Lösungsansatz, um die Herausforderungen der VUCA-Umwelt zu überwinden. Vielmehr ist ein situationsadäquater Mix aus Offenheit und Führung beziehungsweise Agilität und Stabilität gefordert (Petry, 2019). Dies wird mit dem Begriff Beidhändigkeit zum Ausdruck gebracht.

### **Grundsätze und Umsetzungsempfehlungen**

Um ein erfolgreicher Digital Leader zu sein gibt es diverse Grundsätze sowie Umsetzungsempfehlungen. Als Grundsätze wirksamer Führung gelten unter anderem die Resultatorientierung, das Vertrauen, das Nutzen der Stärken, der Beitrag zum Ganzen sowie die Konzentration auf wenig (Creusen et al., 2017). Diese Grundsätze dienen als Voraussetzungen, die zuerst erfüllt werden müssen, um wirksames Digital Leadership zu partizipieren (Creusen et al., 2017). Sobald die Grundsätze eingehalten sind, wird mit dem Betrachten der Umsetzungsmöglichkeiten begonnen. Wichtige

Umsetzungsmassnahmen sind beispielsweise das veränderte Rollenbild einer Führungskraft oder die konkreten Handlungen der Personal- und Führungskräfteentwicklung, um Vorgesetzte zu Digital Leadern zu befähigen (Wagner, 2018). Hinzukommen spezifische Führungsmodelle und -techniken wie Holacracy, Reifegradmodell von Hersey und Blanchard oder OKR (Wagner, 2018). Als letzte Umsetzungsmassnahme seien die Methoden und Instrumente, welche die Führungskräfte bei der Arbeit unterstützen, erwähnt (Wagner, 2018). Zur Entwicklung und Führung von Digital Business können Instrumente wie beispielsweise das Business Modell Canvas, Lean Startup oder Lean Management Methoden genannt werden (Wagner, 2018). Zur Stärkung der Vernetzung, der Offenheit, der Partizipation, der Agilität und des Vertrauens, welche gemeinsam das VOPA+ Modell bilden, gibt es zahlreiche Methoden, welche von den Führungskräften angewendet werden können. Nachstehend sind einige Beispiele der möglichen Methoden zur Stärkung des VOPA+ Modells genannt und kurz beschrieben.

#### ***Methoden zur Stärkung der Vernetzung***

Um die Vernetzung im Unternehmen zu stärken, helfen beispielsweise Social Collaborations Plattformen (Petry, 2019). Auf diesen Plattformen tauschen sich die Angestellten sowie die Managementebene gemeinsam aus und wichtige Informationen werden mittels Posts an alle oder ausgewählte Personen, mitgeteilt. Eine andere Methode zur Stärkung der Vernetzung sind physische Netzwerkformate wie z.B. Early Bird Café, Blind Lunch und Feierabendbier (Petry, 2019).

#### ***Methoden zur Stärkung der Offenheit***

Unter Offenheit wird die offene Kommunikation und das Offen sein gegenüber Neuerungen verstanden. Der Ansatz Reverse Mentoring unterstützt hierbei, diese Offenheit zu stärken. Dabei geben junge Mitarbeiter ihr Wissen an älteren Kollegen und Vorgesetzten weiter (Petry, 2019). Es ist eine Umkehrung der klassischen Logik. Ebenso kann die Offenheit mit dem Failure Award gestärkt werden (Petry, 2019). Mit dem Failure Award soll die offene Fehlerkultur im Unternehmen gelebt werden. Dies bedeutet, dass Fehler nicht bestraft und verheimlicht werden, sondern im Gegenteil, Fehler sollen offen kommuniziert werden, um bewusst daraus zu lernen (Petry, 2019).

#### ***Methoden zur Stärkung der Partizipation***

Partizipationssteigernde Instrumente dienen überwiegend dazu, Workshops offener zu gestalten (Petry, 2019). Meetings, bei welchen es um die Ideen- oder Themenfindung geht, können mithilfe des OpenSpace-Tools partizipativer gestaltet werden

(Petry, 2019). Dabei wird in einer grossen Gruppe nach dem Prinzip der Selbstorganisation über Oberthemen gesprochen, ohne vorgegebene detaillierte Fragestellungen (Petry, 2019). Geht es bei den Meetings vermehrt um die Vertiefung und Weiterentwicklung von Themen, kommt die BarCamp-Methode zum Einsatz (Petry, 2019). Bei dieser Methode handelt es sich um eine offene Tagung mit Workshops, wobei der Sitzungsplan und Inhalt von den Teilnehmende selbst organisiert wird (Petry, 2019).

### **Methoden zur Stärkung der Agilität**

In der heutigen kurzlebigen, sich schnell verändernden Umwelt soll Agilität zur Überwindung der Hürden angewendet werden. Damit agil vorgegangen werden kann, helfen die Ansätze Scrum, Lean-Startup und Design Thinking (Petry, 2019). Scrum ist der berühmteste Ansatz. Dabei werden mithilfe von iterativen Sprints Zwischenergebnisse erarbeitet (Petry, 2019). Bei Lean-Startup wird ein MVP gebaut, mit welchem Tests durchgeführt werden, um daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln (Petry, 2019). Kern des Design Thinking Prozesses stellt die Ausrichtung der Arbeit am Kundenwunsch dar (Petry, 2019).

### **Exkurs klassische Führung**

Um eine klare Unterscheidung zwischen der klassischen Führung und dem neuen Führungsstil Digital Leadership zu erreichen, folgt ein kleiner Exkurs zur klassischen Führung samt deren Führungsansätze. Wie bereits erläutert ist Digital Leadership, geprägt von Motivation, Aussenfokus, Schnelligkeit, Kollaboration, Fehlerkultur und Feedback. Ganz im Gegenteil dazu steht die klassische Führung. Diese ist geprägt von Zielvorgaben, Innenfokus, Druck, hierarchischen Entscheidungen, Fehlervermeidung und Mitarbeitergesprächen.

Bei der klassischen Führung werden diverse Führungsstile unterschieden. Eine der bekanntesten Unterteilungen ist von Blake und Mouton. Dabei wird zwischen fünf Führungsstilen unterschieden, die sich hinsichtlich Aufgaben- und Beziehungsorientierung kategorisieren lassen (de Bruin, 2020). Vom Führungsstil **Laisser-Faire** wird gesprochen, bei einer niedrigen Aufgaben- und Beziehungsorientierung und ist geprägt von einer neutralen, im Hintergrund stehenden, wenig einflussnehmenden Führungskraft (de Bruin, 2020). Unter **karitativem Führungsstil** wird eine hohe Beziehungsorientierung verstanden. Dieser Führungsstil ist geprägt von Zusammenarbeit, Freiräumen und Vertrauen (de Bruin, 2020). Als **autoritäre Führungsstil** gilt der aufgabenorientierte Ansatz. Dabei werden Ziele möglichst hochgesteckt, die Führungskräfte sind leistungsorientiert und hart und das Gewinn- und Kostendenken steht im

Mittelpunkt. Sind Aufgaben- und Beziehungsorientierung wichtig, wird der **kooperative Führungsstil** angewendet, welcher geprägt ist vom Miteinbeziehen der Mitarbeitenden sowie der Einflussnahme auf das Betriebsklima. Als letzter Führungsstil nach Blake und Mouton gilt der **mittlere Führungsstil**. Dabei soll ein Gleichgewicht zwischen Leistungszielen und Mitarbeitenden hergestellt werden (de Bruin, 2020).

### **Zusammenfassung**

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Digital Leadership ein neuartiges, modernes Führungsinstrument zur Bewältigung der kurzlebigen und anspruchsvollen Unternehmensumwelt ist. Dieser Führungsstil ist der digitalen Transformation gewidmet. Bei Digital Leadership geht es nicht um die transaktionale Führung, bei welcher möglichst effizient, analytisch, kontrollierend und geplant vorzugehen ist. Vielmehr geht es um eine Art transformatorische Führung, welche geprägt ist von agilen, iterativen, innovativen, kommunikativen, motivierenden, inspirierenden und Sinn vermittelnden Eigenschaften. Veränderungen sollen durch Erneuerungen bestehender Zustände erreicht werden, wobei die Führung mit stetigem Wandel verbunden ist. Ziel des Digital Leadership ist es in der VUCA-Umwelt in welcher sich ein Unternehmen befindet, vom effektiven Kundenbedürfnis ausgehend, in empowerten, crossfunktionalen Teams, durch iterative Vorgehensweisen, schnell funktionierende, vom Kunden angenommenen Lösungen zu gestalten und diese Schritt für Schritt weiter zu verbessern (Petry, 2019). Damit das Ziel erreicht werden kann, sollen Führungskräfte Vertrauen in die Motivation und das Können der Mitarbeiter haben, Vernetzung schaffen, offen sein und ihre Mitarbeiter an der Führung partizipieren lassen (Petry, 2019).

## **2.2 Forschungsstand**

Es gibt zahlreiche bisherige durchgeführte Untersuchungen sowie Forschungsberichte hinsichtlich Digital Leadership sowie Arbeitgeberattraktivität. Um eine neuartige Studie durchzuführen, wird zunächst der aktuellen Forschungsstand evaluiert bevor mit der weiterführenden Studie begonnen wird. Diese bisherigen Erkenntnisse werden im laufenden Unterkapitel zusammengetragen und einander gegenübergestellt. Eine umfangreiche Literaturrecherche via Internet und Bibliotheken bildet die Basis. Der Forschungsstand gliedert sich zu Beginn in die allgemeinen Erkenntnisse aus Digital Leadership und Arbeitgeberattraktivität. In einem zweiten Schritt wird zum einen der Zusammenhang der herkömmlichen Führung und der Arbeitgeberattraktivität

aufgezeigt und zum anderen die Auswirkungen des Digital Leadership auf die Unternehmen näher gebracht. Zuletzt folgt die Literaturrecherche über einen allfällig bestätigten Zusammenhang zwischen Digital Leadership und der Arbeitgeberattraktivität.

### **2.2.1 Digital Leadership im Allgemeinen**

Zum Führungsstil Digital Leadership im Allgemeinen sind bisher einige qualitative und quantitative Forschungsstudien durchgeführt worden. Eine Mehrzahl dieser Studien stammen aus den letzten 5 Jahren, da es sich bei diesem Führungsstil um ein neuartiges Tool handelt. Die **Beschreibung** von Digital Leadership ist aktuell noch immer sehr offen gehalten. Es gibt keine richtige Definition und Vorgehensweisen zu Digital Leadership (Kapsalis, 2021). Viel mehr gibt es verschiedenen Handlungsmöglichkeiten (Kapsalis, 2021). Da es keine allgemeingültige Beschreibung über Digital Leadership gibt, sind diverse Studien über die Hauptmerkmale und Umsetzungsmöglichkeiten von Digital Leadership durchgeführt worden. Dabei sind die bestehenden theoretischen Grundlagen, welche die Basis für das erfolgreiche Anwenden von Digital Leadership bilden und aus dem VOPA+ Modell sowie die Ambidextrie zusammengesetzt sind, bestätigt worden (Abels, 2021). Es ist anzunehmen, dass Digital Leadership als Führungstool viele Schnittstellen mit der Führung im Change Management hat, weswegen eine vertiefte Gegenüberstellung mit Change Leadership bedeutend ist (Kapsalis, 2021).

In bisherigen Studien wurden wertvolle Hinweise für die Digital Leader gesammelt. Die bestehende Super Leadership-Theorie, bei welcher die Führungskräfte motivierend, ergebnisorientiert und selbständig organisiert sein sollen, findet gemäss einer Studie Anwendung bei Digital Leadership (Kapsalis, 2021). In einer weiteren Analyse wurden zusätzliche **Kernkompetenzen**, namentlich Kommunikationsfähigkeit, agile und digitale Kompetenzen, Veränderungsbereitschaft und Empathie sowie Fürsorge als Must-have für Digital Leader evaluiert (Abels, 2021). Bei einer qualitativen Forschungsstudie wurden Eigenschaften ermittelt, mit welchen es Führungskräften einfacher fällt, die Mitarbeitenden im digitalen Transformations- und Veränderungsprozess mitzunehmen (Butzer-Strothmann & Peuser, 2020). Die dabei evaluierten, hilfreichen Führungseigenschaften sind die Sozialkompetenz, die Empathie und die Wertschätzung und stimmen mit den weiteren Studien überein (Butzer-Strothmann & Peuser, 2020).

Trotz der vielen Forderungen und Ansprüche der Angestellten nach mehr partizipativer, offener und agiler Führung, bringen die Studien in Erfahrung, dass sich Partizi-

pation, Offenheit, Agilität und Transparenz nicht bei jeder Gegebenheit optimal einsetzen lassen (Kapsalis, 2021). Grund dafür ist, dass sich nicht alle Themen für eine offene und transparente Kommunikation eignen. Ein situativer Führungsstil, welcher Exploitation und Exploration beinhaltet, wie dies mit der **Beidhändigkeit** bei Digital Leadership der Fall ist, stellt die erfolgversprechendste Führungsmethode dar. Diese Erkenntnisse wurden bei einer qualitativen Inhaltsanalyse, bei welcher 52 Literaturquellen gesichtet wurden, bestätigt (Kapsalis, 2021). Dabei ist darauf hingewiesen, dass im Kontext der neuen Berufswelt, Arbeitgeber ohne Führungsmethode mit Beziehungs- und Interaktionsorientierung oder partizipativer Leitlinie, bestimmte Möglichkeiten nicht einsetzen können und deshalb die Möglichkeit besteht, dass sie vom Markt verdrängt werden (Kapsalis, 2021). Mit diesem Wissen haben die Arbeitgeber den höheren Willen, sich den Veränderungen zu stellen und einen digitalen Wandel, welche die Führungskultur und Team-Strukturen betrifft, zu akzeptieren (Kapsalis, 2021).

### **2.2.2 Arbeitgeberattraktivität im Allgemeinen**

Bisherige Forschungen zur Arbeitgeberattraktivität konzentrierten sich auf die Relevanz der Arbeitgeberattraktivität (Bruhn et al., 2013). Deshalb gibt es aktuell kaum wissenschaftliche Literatur zur Bestimmung von Determinanten der Arbeitgeberattraktivität aus der Betrachtungsweise der Angestellten im Unternehmen (Bruhn et al., 2013). Wieso die Arbeitgeberattraktivität für ein Unternehmen so wichtig ist, zeigt eine Trendstudie aus Deutschland und der Schweiz, bei welcher die positiven **Effekte** der Arbeitgeberattraktivität auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens untersucht wurden (Bruch et al., 2015). Dabei zeigt sich, dass Unternehmen die als attraktiv wahrgenommen werden eine um 16 % höhere Gesamtleistung, 12 % höhere Innovation und ebenfalls 12 % höhere Kundenbegeisterung erreichen, im Vergleich zu unattraktiv bewerteten Unternehmen (Bruch et al., 2015). Unternehmen ist es empfohlen zum einen den Fokus auf die Attraktivitätsförderer zu legen und zum anderen Attraktivitätskiller bewusst zu vermeiden (Bruch et al., 2015). Förderer von Arbeitgeberattraktivität sind gemäss dieser Studie das interne Unternehmertum (Bruch et al., 2015). Als Attraktivitätskiller gelten beispielsweise die Beschleunigungsfalle, die Zentralisierung sowie die resignative Trägheit (Bruch et al., 2015).

Die Arbeitgeberattraktivität entsteht nicht von alleine, sondern muss bewusst von den Unternehmen beeinflusst werden (Helbich & Herzig, 2014). In einer Analyse wurden die Elemente zur **Steuerung** der Attraktivität des Unternehmens evaluiert (Helbich & Herzig, 2014). Dabei ist zu beachten, dass die Steuerung über die Durchführung von

Einzelmassnahmen hinaus geht und an zwei Orten ansetzt. Zum einen wird an der strategischen Klärung im Management und zum anderen bei der bewussten Verankerung in der Personalführung angesetzt (Helbich & Herzig, 2014). Generell gilt, die Arbeitgeberattraktivität hängt eng mit dem Employer Branding zusammen. Beim Employer Branding handelt es sich um eine Marketing-Strategie der Personalabteilung, welche Massnahmen definiert um die eigene Marke gegenüber der Konkurrenz zu stärken. Das Employer Branding sollte unter anderem moralische Aktivitäten und Praktiken der Führungskräfte beinhaltet, um erfolgreich zu sein (Dassler et al., 2022). In weiteren Studien wurden Auswirkungsunterschiede der Arbeitgeberattraktivität auf Geschlechter und Generation untersucht. Bei einer Trendstudie wurde untersucht, dass **Frauen** und die **Generation Y** besonders sensibel auf die Arbeitgeberattraktivität reagieren (Bruch et al., 2015). Diese Sensibilität äussert sich darin, dass Frauen sowie die Generation Y, welche ihren Arbeitgeber als unattraktiv erleben, schneller bereit sind zu kündigen und auf der emotionalen Ebene stärker erschöpft sind als Männer und die Generation X (Bruch et al., 2015). In einer weiteren Untersuchung wurde bestätigt, dass die Attraktivitätsfaktoren auf die Generation Y eine höhere Relevanz haben, als dies in früheren Generationen der Fall war (Ruthus, 2014).

In der Schweiz gibt es den jährlich stattfindenden Arbeitgeberaward, welcher jeweils die besten Arbeitgeber der Schweiz auszeichnet (Swiss Arbeitgeber Award, 2022). Diese Awards, bei welchen die Unternehmen zum Ziel haben **Arbeitgeberwettbewerbslabels** zu gewinnen, gibt es in zahlreichen weiteren Ländern. Mit einem Arbeitgeberwettbewerbslabel versprechen sich die Unternehmen eine bessere Wahrnehmung durch die Arbeitnehmer, eine Stärkung des bestehenden Employer Brandings sowie das Kennenlernen der eigenen Stärken und Schwächen hinsichtlich Mitarbeiterführung, im Vergleich zur Konkurrenz (Swiss Arbeitgeber Award, 2022). Diverse Forschungsstudien untersuchen die positiven Auswirkungen von Arbeitgeberwettbewerbslabels auf die Arbeitnehmer und die Unternehmensumwelt. Dabei zeigte eine Studie bei Berufseinsteigern keine signifikante Auswirkung des Arbeitgeberwettbewerbslabels auf die organisationale Attraktivität (Lohaus & Reitz, 2015). Bei einer weiteren Studie aus dem Jahr 2018, an welcher über 300 Personen teilgenommen haben, wurden Berufseinsteigern und Berufserfahrenen bezüglich des Einflusses von Arbeitgeberwettbewerbslabels auf die Arbeitgeberattraktivität befragt (Müller et al., 2018). Diese Studie kam bei den Berufseinsteigern zu den gleichen Ergebnissen wie jene aus dem Jahr 2015 (Müller et al., 2018). Neue Erkenntnisse liefert die Studie jedoch bei den Berufserfahrenen. Es wurde festgestellt, dass diese Gruppe Unternehmen mit Arbeitgeberwettbewerbslabel signifikant attraktiver einschätzen (Müller

et al., 2018). Diese Beeinflussung gilt bei unbekannten Unternehmen (Müller et al., 2018). Eine Einwirkung bei bekannten und namhaften Unternehmen konnte nicht beobachtet werden (Müller et al., 2018). Unbekanntes Unternehmen ist es bei der Rekrutierung Berufserfahrener empfohlen, vom Einsatz von Arbeitgeberwettbewerbslabels zu profitieren (Müller et al., 2018).

### 2.2.3 Zusammenhang Arbeitgeberattraktivität und Führung

Wie eine Analyse über Arbeitgeberattraktivität und Personalführung bestätigt, gilt das kooperative Führungsverhalten, als wichtiger **Attraktivitätsförderer** eines Unternehmens (Helbich & Herzig, 2014). In einer Online-Befragung von über 117 Angestellten wurde bestätigt, dass ein Arbeitgeber vorwiegend als attraktiv empfunden wird, sofern weiche Faktoren und Imageaspekte als vielversprechend wahrgenommen werden (Bruhn et al., 2013). Als weiche Faktoren gelten beispielsweise die Anerkennung, die Arbeitsplatzqualität oder der Führungsstil (Bruhn et al., 2013). Hingegen harte Faktoren wie Entlohnung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, haben kaum Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität (Bruhn et al., 2013). Damit gilt umso gelungener die Führungsmethode beurteilt wird, desto attraktiver wird das Unternehmen wahrgenommen (Bruhn et al., 2013). Der Führungsstil stellt bei der Untersuchung die wichtigste Bestimmungsgrösse der Arbeitgeberattraktivität dar (Bruhn et al., 2013). Aus diesem Grund ist es empfohlen die Führungskräfte hinsichtlich Arbeitgeberattraktivität zu sensibilisieren und diese dabei mit einzubeziehen (Helbich & Herzig, 2014). Dem Verhalten der Führungskräfte muss grosse Aufmerksamkeit geschenkt werden (Bruhn et al., 2013). Ein kooperativer Führungsstil hat positive Auswirkung auf die Arbeitgeberattraktivität (Helbich & Herzig, 2014). Kooperatives Führungsverhalten umfasst die Partizipation der Mitarbeitenden, das Schaffen einer Leistungs- und Wohlfühlumgebung am Arbeitsplatz sowie der Ausdruck von Empathie (Helbich & Herzig, 2014). All diese Leistungen haben wertschätzende und fördernde Auswirkungen auf die Attraktivität des Unternehmens. Allerdings gilt es zu beachten, dass dies nicht allein von Führungskräften aufbaubar ist, sondern Vorgesetzte auf die Mithilfe des HR angewiesen sind (Helbich & Herzig, 2014).

Bei einer weiteren Studie wurde ermittelt, dass mit attraktiver Mitarbeiterführung die Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität für unterschiedliche Zielgruppen **beeinflussen** können (Bruch et al., 2015). Als aktive Mitarbeiterführung sind die ergebnisorientierte, inspirierende und gesunde Führung genannt (Bruch et al., 2015). Bei Frauen trägt diese aktive Mitarbeiterführung stärker zur Attraktivität des Arbeitgebers bei als bei Männern (Bruch et al., 2015). Gleiches gilt für die Generation Y (Bruch et

al., 2015). Für Männer und die Generation X stehen die Vertrauenskultur und die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf an erster Stelle (Bruch et al., 2015).

#### **2.2.4 Auswirkungen Digital Leadership auf Unternehmen**

Digital Leadership ist weit mehr als ein Konzept der beschriebenen Führung mit neuen Medien (Kapsalis, 2021). Obwohl sich bisher keine allgemeingültige Definition von Digital Leadership durchsetzt, ist klar erkennbar, dass die Ausrichtung eines Unternehmens nach partizipativen und beziehungsorientierten Führungsansätzen lohnenswert ist (Kapsalis, 2021). Gründe dafür sind in diversen Studien gefunden worden. Ein Beispiel ist der positive Zusammenhang zwischen dem Führungsstil und der unterschiedlichen Digitalisierungsindikatoren (Roth & Corsten, 2022). Ein weiteres Beispiel ist die Balance zwischen Führungsstil und Leistung der Mitarbeitenden (Roth & Corsten, 2022).

#### **2.2.5 Zusammenhang Digital Leadership und Arbeitgeberattraktivität**

Der aktuelle Forschungsstand zu Arbeitgeberattraktivität und Digital Leadership fällt aktuell klein aus (Kapsalis, 2021). Studien über allfällige Zusammenhänge der beiden Begrifflichkeiten sind bisher kaum, respektive für den Deutschschweizer Arbeitsmarkt nicht durchgeführt worden (Kapsalis, 2021). Aufgrund fehlender Zusammenhangsstudien sind wenige Forschungsergebnisse darüber bekannt. Bisherige Forschungen begrenzen sich auf die Untersuchung der einzelnen Themengebieten, unabhängig voneinander, oder beziehen sich auf den Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität und der klassischen Führung. Ausserdem gibt es, wie oben bereits erläutert, einige Untersuchungen zu den Auswirkungen von Digital Leadership auf die Unternehmen, sowie allgemeine Studie über die Wirksamkeit dieses neuen Tools. Grund für die fehlenden Forschungsergebnisse und Untersuchungsstudien sind unter anderem die Neuartigkeit des Führungsstil Digital Leadership (Kapsalis, 2021). Dieser ist erst mit der Digitalisierung, welche als Treiber für diesen Führungsansatz gilt, zum Vorschein gekommen und hat seit da an eine Notwendigkeit für die Anwendung. Die meisten Publikationen und Informationen zu Digital Leadership sind erst ab dem Jahr 2017 erschienen, womit klar zu erkennen ist, wie neuartig dieses Thema für Unternehmen ist (Kapsalis, 2021). Ebenso steckt die Arbeitgeberattraktivität in junger Diskussion. Bis anhin ist die Gewichtung der Prioritäten für ein erfolgreiches Unternehmen anders ausgefallen. Der Fokus liegt weniger auf den Mitarbeitenden, vielmehr ist dieser auf die Kunden gerichtet.

## **3 Hypothesen**

### **3.1 Herleitung**

Um Antworten auf die Forschungsfragen zu erhalten, werden Hypothesen aufgestellt und mithilfe der quantitativen Forschungsanalyse überprüft. Die Hypothesen sind abgeleitet aus dem aktuellen Forschungsstand und basieren auf bisherigen Erkenntnissen. Sie sollen die Sicht der Mitarbeitenden überprüfen und Antworten auf die drei oben genannten Forschungsfragen liefern. In einer Studie wurde ein Zusammenhang zwischen der klassischen Führung und der Arbeitgeberattraktivität bestätigt (Helbich & Herzig, 2014). Bei einer weiteren Studie wurde ermittelt, dass mit attraktiver Mitarbeiterführung die Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität für unterschiedliche Zielgruppen beeinflussen können (Bruch et al., 2015). Aufgrund dieser Korrelation wird die Vermutung aufgestellt, dass ebenfalls eine positive Korrelation zwischen Digital Leadership und Arbeitgeberattraktivität besteht.

Neben dem bestätigten Zusammenhang zwischen Führung und Arbeitgeberattraktivität ist bestätigt, dass Unternehmen, die eine höhere positive Führungsbewertung aufweisen, eine höhere Arbeitgeberattraktivität haben. Aus diesem Grund wird beim Swiss Arbeitgeber Award die klassische Führung als Einflussfaktor im Fragebogen abgefragt (Swiss Arbeitgeber Award, 2022). Ob dieser Unterschied ebenso beim Führungsstil Digital Leadership bestehend ist, ist in bisherigen Studien nicht analysiert worden, weshalb es in der vorliegenden Arbeit für Deutschschweizer Unternehmen evaluiert wird.

### **3.2 Hypothesenbildung und -testung**

Auf Basis der Forschungsfragen, der Zielsetzung und des bisherigen Forschungsstandes sollen in dieser Arbeit die untenstehenden aufgestellten Hypothesen überprüft werden. Die Daten zur Hypothesenüberprüfung sollen gemäss dem methodischen Vorgehen gesammelt und überprüft werden. Mithilfe der evaluierten und gewonnenen Daten und der Analyse mittels der SPSS Software, werden die Hypothesen in dieser Arbeit unter dem Kapitel Ergebnisse entweder bestätigt oder widerlegt.

- (H1) Digital Leadership korreliert signifikant positiv mit Arbeitgeberattraktivität.
- (H2) Je stärker der Einsatz des Führungstools Digital Leadership, desto länger bleiben die Arbeitnehmer in einem Anstellungsverhältnis bei diesem Unternehmen.
- (H3) Je stärker der Einsatz des Führungstools Digital Leadership, desto weniger wird ein Stellenwechsel in Betracht gezogen.

## **4 Methodisches Vorgehen**

Im folgenden Kapitel wird begründet, weshalb die quantitative Forschungsmethode zur Erkenntnisgewinnung und Datensammlung des untersuchten Themas am geeignetsten ist. In einem weiteren Schritt werden die Messinstrumente sowie die Datenerhebung mit ihrem Ablauf der empirischen Untersuchung erläutert. Ausserdem wird auf die berücksichtigten Gütekriterien näher eingegangen. Zuletzt folgen die Erläuterungen zur Bereinigung der gewonnenen Daten.

### **4.1 Begründung für das gewählte Vorgehen**

Hauptbestandteil dieser Arbeit ist die nachfolgende empirische Untersuchung. Als methodisches Vorgehen zur Überprüfung der aufgestellten Hypothese ist eine Querschnittsstudie mit Primärerhebung, unter Anwendung quantitativer Forschungsmethoden, geplant. Mithilfe dieser Erhebung sollen neue Erkenntnisse zur Analyse gewonnen werden, sowie das bestehende Wissen überprüft werden. Mitarbeitende, welche aktuell in einem Anstellungsverhältnis stehen, werden zur Arbeitgeberattraktivität ihres derzeitigen Arbeitsgebers und des Führungstool Digital Leadership, mittels Onlinebefragung via vollstrukturiertem Fragebogen (siehe Anhang 1), befragt. Dieses Vorgehen ist als quantitative Befragung geplant. Dies bedeutet, dass die Probanden mithilfe eines vollstandardisierten Fragebogens zu ihren Meinungen und Gefühlen befragt werden. Die quantitative Methode stellt die beste Möglichkeit dar, das individuelle und anonyme Feedback einer breit und unterschiedlich gestreuten Arbeitnehmergruppe zu ermitteln und zu analysieren. Standardisierte Messinstrumente helfen bei repräsentativen und umfänglichen Stichproben sowie unter geplanten Bedingungen dabei, Messwerte zu erheben und auszuwerten, um die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen und die Forschungsfragen zu beantworten (Döring et al., 2016). In der Regel wird bei quantitativen Methoden sequenziell gearbeitet. Dies bedeutet, dass während der Datenerhebung die Erhebungsinstrumente nicht mehr verändert werden (Döring et al., 2016). Ebenso sind während der Analyse der Daten, die verwendete Stichprobe nicht mehr vergrössert, sprich die im Vorfeld getroffenen Entschiede bleiben bei der quantitativen Forschung bestehen und können nicht mehr revidiert werden (Döring et al., 2016). Die Befragungstechnik via Fragebogenmethode ermöglicht die Erfassung der Aspekte des subjektiven Erlebens sowie des vergangenen oder privaten Verhaltens, sprich nichtbeobachtbare Verhaltensmuster (Döring et al., 2016). Ausserdem können mithilfe des Fragebogens in kürzester Zeit Antworten von vielen Probanden zu beträchtlichen Merkmalen gesammelt werden, was für diese

Erhebung von grosser Bedeutung ist (Döring et al., 2016). Generell gilt, dass die Akzeptanz und Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Forschungsmethode in der Bevölkerung wesentlich höher sind als beispielsweise im Vergleich zur Interviewtechnik. Gründe dafür sind die flexiblere Teilnahmemöglichkeit sowie die kürzere Teilnahmedauer. Dadurch werden mehr Datensätze erhoben, was positiv für die Repräsentativität des Deutschschweizer Arbeitsmarkts ist. Hinzu kommt, dass das digitale Ausfüllen eines Fragebogens für die Teilnehmenden diskreter und anonymer ist als eine Interviewsituation (Döring et al., 2016).

## 4.2 Messinstrumente

Die gewünschten Daten werden mithilfe einer Onlinebefragung bei den Teilnehmenden erhoben. Als Messinstrument dieser Forschung gilt ein vollstandardisierter Fragebogen, welcher via Online-Zugang von den Teilnehmenden ausgefüllt wird. Der Fragebogen für die Online-Befragung ist in spezifischen Themenblöcken gegliedert, um einen optimalen Ablauf der Befragung und eine einfachere Verständlichkeit bei den Teilnehmenden zu gewährleisten. Bevor die Befragung startet, erfolgt zunächst die Erläuterung der theoretischen Grundlagen, damit die Definition Digital Leadership einheitlich ist, und die Befragten bestehendes Wissen darüber haben. Die Gliederung der Themen gestaltet sich wie folgt:

- Fragen zu persönlichen Erfahrungen mit dem Führungsstil Digital Leadership
- Fragen zu Meinungen und Gefühlen gegenüber Digital Leadership
- Fragen zur Attraktivität des Arbeitgebers (Gliederung in die Themen Struktur, Kultur, Führung, Anreize, Wissenstransfer und persönliche Einstellung)
- Daten zu Berufslaufbahn und Anstellungsverhältnis (z.B. Arbeitgeber, Berufslaufbahn, Dauer Anstellungsverhältnis, Position im Unternehmen)
- Demografische Daten

Zur Datengewinnung der Arbeitgeberattraktivität wird die validierte Umfrage des Swiss Arbeitgeber Awards von icommit verwendet (icommit GmbH, 2023). Dieser Fragebogen wird verwendet, da sich dieser aufgrund der Regionalität, Gültigkeit und Zuverlässigkeit für die Evaluierung der Arbeitgeberattraktivität Deutschschweizer Arbeitgeber am besten eignet. Im Anhang wird auf die Abbildung des validierten Fragebogens des Swiss Arbeitgeber Awards, aufgrund des Copyrights von icommit, verzichtet. Der abgebildete Fragebogen umfasst alle Items, mit Ausnahme der Items vom validierten Fragebogen von icommit. Für die Durchführung der Befragung hat icommit die Freigabe der Benutzung des originalen Fragebogens erteilt.

Univariate Analyseverfahren werden für die Beschreibung und Streuung der demografischen Variablen, Zufriedenheit und Homeoffice Nutzung angewendet. Bivariate Verfahren hingegen werden für die Untersuchung von Zusammenhängen zwischen den demografischen Variablen und den Variablen zu Arbeitgeberattraktivität und Digital Leadership verwendet.

Die Überprüfung des methodische Vorgehen und der dazugehörigen Messinstrumente erfolgt mithilfe der bekannten empirischen Gütekriterien, Validität, Reliabilität und Objektivität, überprüft. Mit der Einhaltung der Gütekriterien Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Objektivität wird folgendes erzielt:

### **Validität**

Unter Validität wird die Gültigkeit der Forschung verstanden. Bei der Validität soll mit der angewandten Forschungsmethode und Messinstrumente das gemessen werden, was gemessen werden soll. Valide sind die Daten, sofern die Anwendbarkeit und Vertrauenswürdigkeit gegeben sind.

### **Reliabilität**

Mit der Reliabilität soll die Zuverlässigkeit und Stabilität der Untersuchung garantiert werden. Der Forschungsprozess muss nachvollziehbar durchlaufen werden. Damit bezieht sich die Reliabilität auf die Messgenauigkeit, sprich ob bei wiederholter Durchführung reproduzierbare und zuverlässige Ergebnisse erhoben werden.

### **Objektivität**

Können ungewollte Einflüsse von involvierten Personen vermieden werden, gelten die erhobenen Daten als objektiv. Die Studienergebnisse sind nicht von Vorurteilen und Interessen der Forschenden vorbestimmt (Döring et al., 2016). Es wird die Neutralität eingehalten.

## **4.3 Datenerhebung & Datenablauf**

Die Onlinebefragung wird im Herbst 2022 durchgeführt und soll Arbeitnehmer zur Thematik der Arbeitgeberattraktivität ihres aktuellen Arbeitgebers und dem Führungsstil Digital Leadership befragen. Arbeitnehmende der Grossräume Nordwestschweiz, Mittelland, Zürich und Zentralschweiz sind die Zielpersonen. Die Befragung wird mit der Website von Unipark erstellt und durchgeführt und dauert ungefähr 15 Minuten. Die Teilnahme an der Umfrage ist für jedermann freiwillig und mithilfe des Unipark Tools wird die Anonymität gewährleistet. Die Verbreitung der Zugangsdaten zur Onlinebefragung erfolgt auf unterschiedliche Arten. Zum einen ist der gezielte Versand des Weblinks per E-Mail an ausgewählte Teilnehmende geplant, zum anderen soll

der Zugang durch die Veröffentlichung auf sozialen Medien wie beispielsweise Facebook, Whats-App und Instagram erfolgen. Sowohl offene als auch geschlossene Fragen sind in der Befragung enthalten. Fokussiert wird bei der Online-Befragung auf Einzelpersonen. Gruppen-Befragungen bringen, aufgrund der potenziellen Bildung sozialer Gruppen, nicht die gewünschten Erfolge mit sich und führen zu gewissen Verzerrungen in den Antworten der Teilnehmenden. Ausserdem sind Expertenbefragungen ausgeschlossen. Die Sammlung der Daten erfolgt von direkt Betroffenen, dadurch werden korrekte Informationen zu Mitarbeiterzufriedenheit gewonnen, die als repräsentativ angesehen werden können.

Der Ablauf der vollstrukturierten Fragebogenstudie beginnt mit der Konstruktion des Fragebogeninstruments sowie des Pretests der erstellten Fragebogen (Döring et al., 2016). Bei der Konstruktion des vollstrukturierten Fragebogens wird in zwei Schritten vorgegangen, zuerst erfolgt die Erstellung des Grobkonzept, danach folgt die Erstellung des Feinkonzept (Döring et al., 2016). Nach der Konstruktion und dem erfolgreichen Pretest wird die Datenerhebung unter Berücksichtigung der Stichprobenziehung durchgeführt. Währenddessen wird der Fragebogenrücklauf ständig erhoben und analysiert, um die Aussagekraft der Studie zu gewährleisten und eine möglichst grosse Aussagekraft zu gewährleisten (Döring et al., 2016). In einem weiteren Schritt wird die Datenaufbereitung und Datenauswertung, welche mithilfe der SPSS-Anwendung durchgeführt. Als abschliessender Schritt folgt die Interpretation der gewonnenen Daten, sowie die Einschränkungen und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Der Ablauf dieser empirischen quantitativen Sozialforschung gliedert sich im Detail gemäss nachfolgender Gliederung:

#### **4.3.1 Grobkonzept des Fragebogens**

Mit dem Grobkonzept des Fragebogens wird der grobe Aufbau gestaltet. Dabei wird der Fragebogensentwurf sowie die Einleitung und Instruktion definiert. Diese sehen und lesen die Teilnehmenden als erstes. Ein einfacher und packender Beginn ist erforderlich, um möglichst viele Teilnehmende gewinnen zu können (Döring et al., 2016). Ausserdem werden die inhaltlichen Frageblöcke gestaltet, um einen roten Faden zu erhalten und die Befragten strukturiert durch die Thematik zu führen (Döring et al., 2016). Die Frageblöcke gliedern sich in die unter dem Kapitel Messinstrumente aufgeführten Themen. Um später eine Beschreibung der befragten Stichprobe zu haben, findet als zweit Letztes die Erhebung der statistischen Angaben, wie soziodemografische Merkmale statt. Abschliessend erfolgt die Möglichkeit zum Feedback sowie die Verabschiedung inklusive der Danksagung.

### **4.3.2 Feinkonzept des Fragebogens**

Anschliessend an das Grobkonzept erfolgt die Erstellung des Feinkonzepts. Die einzelnen Items werden erstellt und die Anzahl der Fragen definiert. Die Items sollen für jedermann leicht verständlich sein. Um es möglichst einfach zu gestalten, wird für den grössten Teil der Fragen eine 5-Punkt-Likert Skala verwendet. Dadurch müssen die Befragungspersonen nicht ständig Umdenken und das Ausfüllen der Umfrage ist angenehm (Döring et al., 2016). Der nächster Schritt ist die Definition der Reihenfolge der Fragen, indem diese in die im Grobkonzept erstellen Themenblöcke gegliedert werden (Döring et al., 2016). Eine logische Abfolge wird berücksichtigt. Auf ein ansprechendes und professionelles Layout wird Rücksicht genommen, indem das offizielle Layout der FFHS verwendet wird. Dieses wirkt auf die Teilnehmenden vertrauensvoll und kompetent zu gleich. Der Fragebogen wird in der deutschen Sprache erstellt, da sich die Stichprobenwahl auf die Deutschschweiz bezieht.

### **4.3.3 Fragebogen-Pretest**

Damit der Fragebogen die gewünschten Erfolge mit sich bringt und für alle Teilnehmenden klar verständlich ist erfolgen Pretests (Döring et al., 2016). Zunächst erfolgt ein qualitativer Pretest, indem eine Person den Fragebogen ausfüllt und danach mündlich Feedback und Verbesserungspotenzial gibt. Als nächster Schritt wird der Fragebogen der zuständigen Dozentin gegeben, um Unstimmigkeiten zu identifizieren und Verbesserungsvorschläge ihrerseits einfließen zu lassen. Zuletzt wird der quantitative Pretest durchgeführt (Döring et al., 2016). Dabei werden drei weitere Personen den Fragebogen unter realen Bedingungen, sprich online von zuhause aus, ausfüllen. Die Daten werden im Anschluss analysiert und der Ablauf auf Reibungslosigkeit geprüft.

### **4.3.4 Fragebogenrücklauf**

Die Rekrutierung der Teilnehmende findet bei dieser Forschungsmethode passiv statt, da die Streuung unter anderem über soziale Netzwerke erfolgt. Die Rücklaufkurve flacht üblicherweise nach einer Woche deutlich ab, weshalb eine Nachfassaktion durchgeführt wird, bei welcher den bisherigen Teilnehmenden gedankt wird, und die Restlichen nochmals dazu eingeladen werden (Döring et al., 2016). Dadurch wird ein erneutes Aufkommen von Teilnehmenden generiert, und weitere Daten können gesammelt werden. Zu beachten ist, dass die erzielte Rücklaufquote kein Dimension für die Repräsentativität wiedergibt (Döring et al., 2016).

Alle gewonnenen Datensätze werden auf Plausibilität und Richtigkeit überprüft und fließen anschliessend, unter Berücksichtigung der Einhaltung der Ausschlusskriterien, in die Auswertung mit ein. Die Beantwortung des Fragebogens dauert ca. 15 Minuten und ist für alle angeschriebenen Personen freiwillig. Durch die Befragung mittels Online-Tool wird die Anonymität der teilnehmenden Personen gewährleistet. Im Anschluss erfolgt die Zusammenfassung und Analyse der erhaltenen Ergebnisse und die Bedeutung für Deutschschweizer Unternehmen in der Praxis wird aufgezeigt.

#### **4.4 Datenbereinigung**

Die Datenbereinigung findet nach Beendigung der Onlinebefragung statt. Dazu werden die Daten von Unipark in die SPSS-Anwendung übergespielt. SPSS ist eine Software welches die Datenbereinigung und -auswertung von Fragebogen erleichtert. Um die Daten, in einem späteren Schritt, fehlerfrei auswerten zu können ist eine Datenbereinigung im Vorfeld erforderlich. Die Datenbereinigung erfolgt in unterschiedlichen aufeinander folgenden Schritten.

Begonnen wird mit dem Umbenennen der einzelnen Items für die einfachere Weiterverarbeitung. Jedes einzelne Item erhält eine identifizierbare Abkürzung um einen schnellen Überblick zu haben, da die einzelnen Fragen nicht vollständig angezeigt werden können.

Als zweiter Schritt ist die Überprüfung und Überarbeitung des Skalenniveaus der einzelnen Items. Die Skalenniveaus sind gegliedert in die Unterteilungen Nominal, Ordinal sowie Skala. Je nach Fragestellung unterscheidet sich die Einteilung der messbaren Eigenschaften. Alle Items mit der 5-Likert-Skala gelten als ordinal skaliert. Frage zum Geschlecht, Arbeitsbereich, Orten, Texteingaben, etc. sind nominal skaliert. Jene zum Alter oder Dauer gelten als metrisch.

Nach dieser Kontrolle kommt die Überprüfung der Einhaltung aller Ausschlusskriterien. Als Ausschlusskriterium gelten die Nicht-Erwerbstätigkeit, eine Altersklasse unter 15 und über 65 Jahren, sowie die Arbeitsregion ausserhalb der Deutschschweiz. Von den 77 Teilnehmenden werden total 76 Fragebögen berücksichtigt. Ein Proband ist ausgeschlossen, da das Ausschlusskriterium der Vorhandensein einer Erwerbstätigkeit nicht erfüllt ist.

Weiter geht es mit dem Fehlercheck, wobei fehlerhafte Daten wie beispielsweise unrealistische Altersangaben, ungültige Werte oder fehlende Werte gefunden und behoben werden. In den gewonnenen Daten gibt es einzelne fehlerhafte Datensätze welche zu bearbeiten sind. Zur Bearbeitung stehen zwei Option zur Verfügung, entweder die kompletten Daten dieser Person zu löschen oder einzelne Werte in den

Items werden bewusst auszuschliessen. Bei der Bereinigung dieses Datensatzes wird die zweite Option angewendet, da einzelne wenige Daten innerhalb eines Probanden fehlerhaft sind. Betroffen vom Ausschluss einzelner Probandendaten, mit je einem fehlenden Datensatz sind die Items «Arbeitsmeetings sind partizipativ gestaltet», «Anstellungsdauer beim aktuellen Arbeitgeber» und «In diesem Unternehmen herrscht ein guter Spirit». Ausserdem sind beide Items aus dem Sektor der Arbeitgeberattraktivität in der Rubrik Kultur zum Unterthema der Kundenorientierung vom Ausschluss einzelner Daten betroffen. Zusätzlich haben folgende Führungsstile des aktuellen Vorgesetzten ausgeschlossen Datensätze: «systematisch», «inspirierend», «Sinn vermittelnd», «kommunikativ» und «flexibel». Zuletzt ist beim Führungstool «Scrum» ebenfalls ein Datensatz ausgeschlossen. Sind mehrere Fehler in einem Datensatz vorhanden, was bei dieser Umfrage nicht der Fall ist, würde die erste Variante der kompletten Datensatzlöschung angewendet werden.

Als verbleibender Schritt folgt die Rekodierung des negativ formulierten Items zur Intention des Arbeitsplatzwechsels. Negativ formulierte Items dienen zur Überprüfung der Antworten von den Teilnehmenden auf Sinnhaftigkeit und Verständnis. Um die weitere Analyse nicht zu verfälschen ist es zwingend erforderlich dieses eine negative Item (Intention zum Stellenwechsel), umzupolen.

Nach durchgeführter Datenbereinigung kann mit der Datenauswertung begonnen werden. Dafür erfolgt zu Beginn die Verwendung von deskriptive Statistiken, um die Stichproben zu beschreiben. Weitere Auswertungsverfahren sind die Reliabilitätsanalysen zur Berechnung der internen Konsistenz sowie die Korrelationsanalyse zur Überprüfung allfälliger Zusammenhänge der Variablen.

## **5 Ergebnisse**

Das vorliegende Kapitel präsentiert die gewonnenen Erkenntnisse aus der durchgeführten Online-Umfrage. Es gliedert sich in drei Hauptbereiche. Zunächst erfolgen die deskriptiven Angaben zur Stichprobe. Als zweites werden die erhobenen Variablen Digital Leadership und Arbeitgeberattraktivität mit ihren einzelnen Messinstrumenten betrachtet. Im verbleibenden Unterkapitel findet die Hypothesenüberprüfung statt mit der dazugehörigen Normalverteilungsüberprüfung.

### **5.1 Stichprobe**

Zur Teilnahme an der geplanten Online-Befragung werden Deutschschweizer Arbeitnehmer, welche im berufstätigen Alter sind (15 - 65 Jahre) und aktuell einer Arbeit nachgehen, eingeladen. Die Arbeitnehmenden des Grossraums Nordwestschweiz,

Mittelland, Zürich und Zentralschweiz werden dabei berücksichtigt. Wichtig für die Stichprobe ist, dass die Befragten aktuell in einem Anstellungsverhältnis sind. Wie sich das Arbeitsverhältnis gestaltet, sprich ob es sich um eine Temporär-Stelle oder Festanstellung handelt sowie Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigung vorliegt, spielt keine Rolle. Ausserdem sind weder der Arbeitstätigkeitsbereich noch die Arbeitserfahrung für die Teilnahmemöglichkeit relevant.

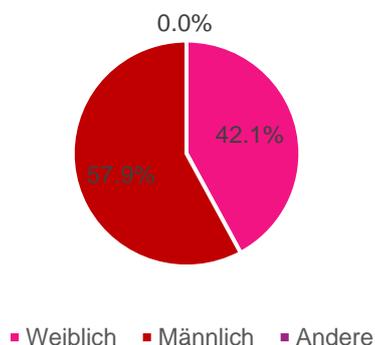
An der Online-Befragung haben insgesamt 77 Personen während zwei Wochen teilgenommen. Für die Auswertung sind total 76 Fragebogen relevant. Als Ausschlusskriterien gelten die Nicht-Erwerbstätigkeit, die Altersklasse unter 15 und über 65 Jahren sowie eine Arbeitsregion ausserhalb der Nordwest- und Zentralschweiz sowie dem Mittelland und Zürich. Beim nicht zu berücksichtigenden ausgefüllten Fragebogen handelt es sich um einen Teilnehmenden, welcher das oben genannten Ausschlusskriterium der Erwerbstätigkeit nicht erfüllt. Wie im Kapitel 4.4 Datenbereinigung hingewiesen ist, bestehen einzelne Fragebogen, welche nicht vollständig ausgefüllt sind. Da die Beantwortung der weiteren Items ansonsten korrekt ist, sind die einzelnen nicht beantworteten Items bei den Berechnungen ausgeschlossen. Welche Items davon betroffen sind, sind im genannten Kapitel ersichtlich.

### 5.1.1 Sozioökonomische Daten

57.9 % der Teilnehmenden sind männliche, 42.1 % sind weibliche Probanden. Es gibt keine Teilnehmenden mit dem Geschlecht «andere» (siehe Abbildung 1).

**Abbildung 1**

*Geschlecht in Prozent*



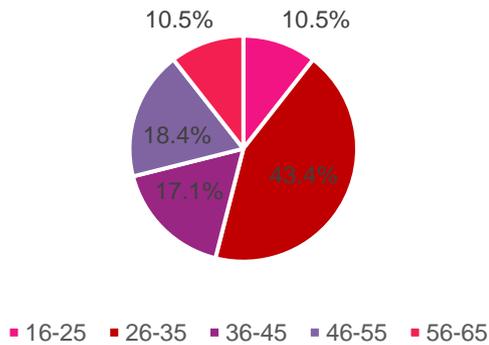
*Anmerkung.* Quelle: eigene Darstellung

Der grösste Altersanteil mit 6.6 % liegt bei 27 Jahren. Mehr als 43 % befinden sich im Alter zwischen 26 und 35. Die übrigen Altersklassen weisen ähnliche Anteile auf. Ein Anteil von ca. 17 % haben die Altersklassen 36 - 45 Jahre sowie 46 - 55 Jahre. Auf

die Altersklassen 15 - 25 und 56 - 65 verteilen sich die Teilnehmenden regelmässig mit je 10.5 %. Keine Altersklasse ist stark untervertreten (siehe Abbildung 2). Die genauen Daten des Geschlechts und Altersklasse ist im Anhang 2.1 - 2.3 ersichtlich.

**Abbildung 2**

*Altersklassen in Prozent*



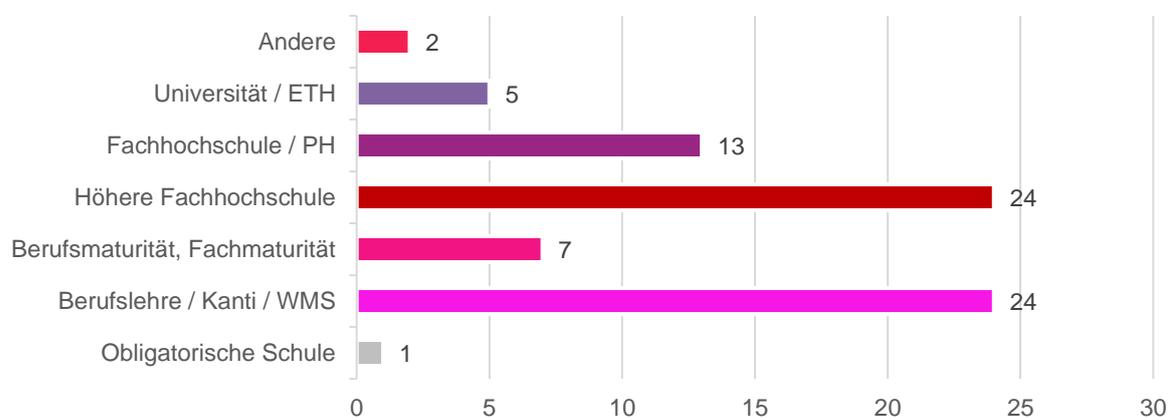
*Anmerkung.* Quelle: eigene Darstellung

### 5.1.2 Bildung / Berufslaufbahn

Eine teilnehmende Person hat als höchste Ausbildung die obligatorische Schule abgeschlossen. Zwei weitere Personen weisen eine andere höchst abgeschlossene Ausbildung als jene der genannten Optionen vor. Der restliche und grösste Teil der Befragten (96.1 %) besitzen eine abgeschlossene Berufslehre / Kantonsschule / WMS oder höher. Davon haben 31.6 % eine höhere Fachhochschule abgeschlossen und weitere 23.7 % eine akademische Ausbildung (FH, PH, UNI, ETH). Die grafische Darstellung ist in der Abbildung 3 ersichtlich, die genauen Daten im Anhang 2.4.

**Abbildung 3**

*Höchst abgeschlossene Ausbildung (Anzahl Probanden)*

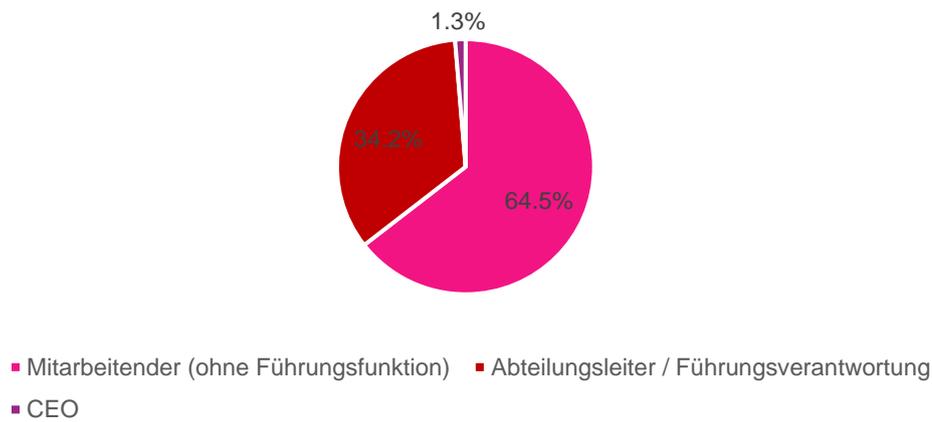


*Anmerkung.* Quelle: eigene Darstellung

Rund 64.5 % der Befragten besetzen beim aktuellen Arbeitgeber eine Stelle als Mitarbeitender ohne Führungsfunktion. Weitere 34.2 % sind als Abteilungsleiter oder Mitarbeitender mit Führungsfunktionen im Unternehmen angestellt. Lediglich 1.3 % sind als CEO eines Unternehmens tätig. Daten sind als Kreisdiagramm in der Abbildung 4 zu sehen und im Tabellenformat im Anhang 2.5.

**Abbildung 4**

*Stellung im Unternehmen in Prozent*



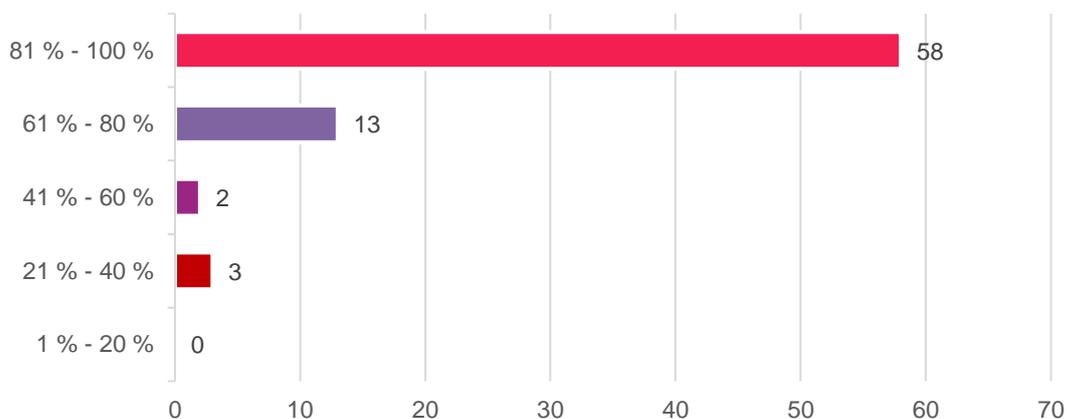
Anmerkung. Quelle: eigene Darstellung

**5.1.3 Anstellungsverhältnis**

Der grösste Teil der Befragten (76.3 %) hat ein Arbeitspensum von 81 % – 100 %. Weitere 17.1 % sind arbeitstätig mit einem Pensum von 61 % - 80 %. Der tiefste Anteil mit 6.6 % arbeiten 60 % oder weniger (siehe grafische Darstellung in Abbildung 5).

**Abbildung 5**

*Arbeitspensum (Anzahl Probanden)*

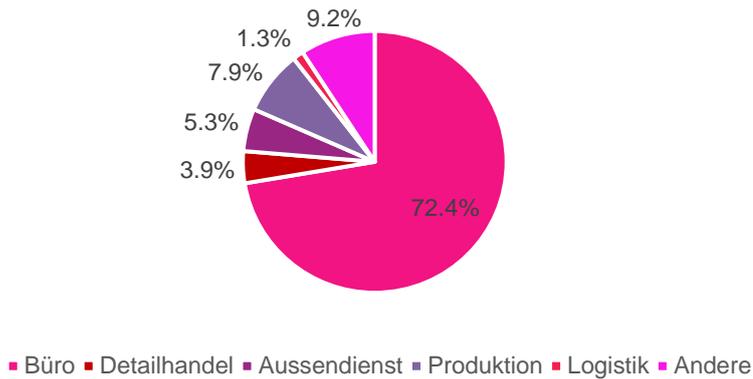


Anmerkung. Quelle: eigene Darstellung

Rund 72.4 % geben an im Büro tätig zu sein. Der übrige Anteil verteilt sich mit 7.9 % auf die Produktion, 5.3 % auf den Aussendienst, weitere 3.9 % auf den Detailhandel und 1.3 % auf die Logistik. 9.2 % geben an in einem anderen als der genannten Arbeitsbereiche tätig zu sein (siehe Abbildung 6).

**Abbildung 6**

*Arbeitsbereich in Prozent*

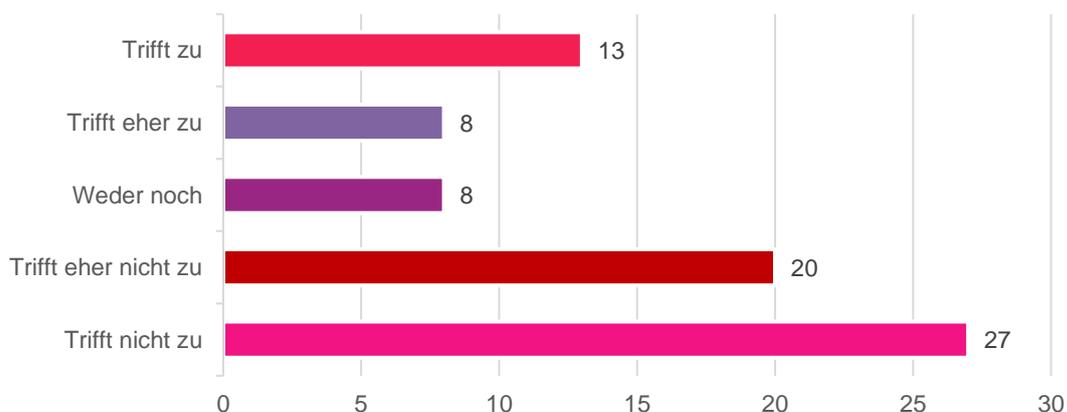


*Anmerkung.* Quelle: eigene Darstellung

Bei der Intention zum Wechsel des bestehenden Arbeitgebers, zieht der grösste Teil mit 61.8 %, keinen oder eher keinen Stellenwechsel in den nächsten 1 - 2 Jahren in Betracht. 27.6 % betrachten einen Stellenwechsel in den nächsten 1 - 2 Jahren als realistisch oder eher möglich. Die übrigen 10.5 % sind derzeit unschlüssig über einen Wechsel und machen keine Aussage darüber (siehe Abbildung 7).

**Abbildung 7**

*Intention Arbeitgeberwechsel (Anzahl Probanden)*



*Anmerkung.* Quelle: eigene Darstellung

Mit 21.1 % weist die Anstellungsdauer von einem Jahr beim aktuellen Arbeitgeber die grösste Häufigkeit auf. Etwas weniger als die Hälfte (44 %) sind bereits zwischen 1 - 5 Jahren im aktuellen Arbeitsverhältnis. Mit je 28 % verteilen sich die Anstellungsjahre von 6 - 10 Jahren sowie > 10 Jahre. Das längste Anstellungsverhältnis der Probanden dauert seit 40 Jahren. Eine detaillierte Auflistung zu den genannten Ergebnissen ist in den Tabellen im Anhang 2.6 - 2.9 ersichtlich.

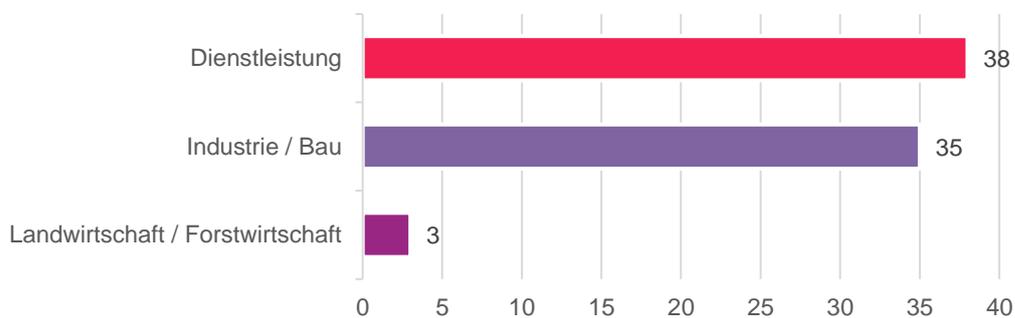
#### 5.1.4 Arbeitgeber

64.5 % der Befragten sind in der Privatwirtschaft tätig, die restlichen 35.5 % sind in einem öffentlichen Betrieb angestellt. Keine der Teilnehmenden sind selbständig erwerbend.

Genau die Hälfte der Teilnehmenden arbeiten in der Dienstleistungsbranche. Als zweitgrösster Arbeitssektor folgt die Industrie- und Baubranche mit 46.1 %. Knapp 3.9 % sind in der Land- und Forstwirtschaft tätig (siehe Abbildung 8).

**Abbildung 8**

*Arbeitssektor (Anzahl Probanden)*



*Anmerkung.* Quelle: eigene Darstellung

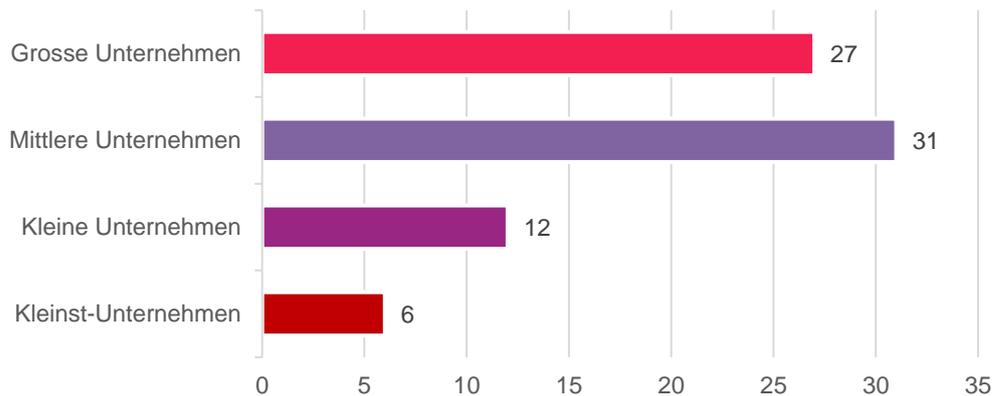
Bei allen 76 Teilnehmenden liegt der aktuelle Arbeitsort in der Deutschschweiz. Mit etwas weniger als 70 % arbeitet der grösste Teil im Kanton Aargau. Von 22.4 % der Befragten befindet sich der Arbeitsort im Kanton Zürich. Die übrigen 7.9 % verteilen sich auf die Kantone Bern, Solothurn und Zug. Der überwiegende Teil der Teilnehmer arbeitet in der Nordwestschweiz. Der kleinste Anteil hat die Region Zentralschweiz mit knapp 1.3 %.

Die Grösse der Arbeitgeber der Befragten teilt sich wie folgt auf: 31 Teilnehmende (40.8 %) arbeiten bei einem mittleren Unternehmen, welches 50 - 249 Angestellte hat. 35.5 % sind in einem Grossunternehmen tätig, welches mehr als 250 Mitarbeitende hat. Die übrigen 18 Personen teilen sich mit 7.9 % auf kleinste Unternehmen (1 - 9

Angestellte) sowie 15.8 % auf klein Unternehmen (10 - 40 Angestellte) auf. Daraus ergibt sich, dass 64.5 % der Befragten bei einem KMU angestellt sind (siehe Abbildung 9). In den Tabellen 2.10 - 2.13 im Anhang können die Umfragedaten dazu gesehen werden.

### Abbildung 9

Grösse Arbeitgeber (Anzahl Probanden)



Anmerkung. Quelle: eigene Darstellung

## 5.2 Variablen

Im folgenden Kapitel sind die Ergebnisse der einzelnen Variablen aufgeführt. Es wird unterschieden zwischen den Erfahrungen mit Digital Leadership, Gefühle gegenüber Digital Leadership und Arbeitgeberattraktivität.

### 5.2.1 Erfahrungen mit Digital Leadership

In diesem Kapitel sind die Daten von Arbeitnehmern zu den bestehenden Erfahrungen, Einsatzgebiete und -häufigkeit mit Digital Leadership aufgezeigt. Damit soll evaluiert werden, wie die Arbeitnehmenden mit dem aktuellen Trend umgehend, welche Chancen und Gefahren sie sehen und wie die Anwendung respektive der Einsatz erfolgt. Diese Erkenntnisse sind besonders hilfreich, da sie von direkt betroffenen Stellen ermittelt sind. Ausserdem ist es das Ziel herauszufinden, wie die Arbeitgeber das Führungstool konkret umsetzen und welche Hilfsmittel sie dabei verwenden.

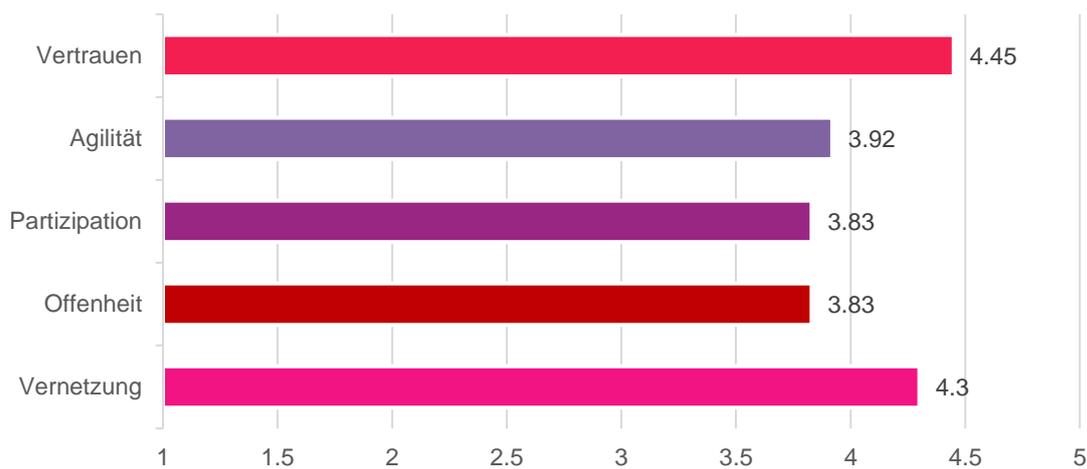
Digital Leadership ist 57.9 % der Befragten bekannt. **Persönliche Erfahrungen** mit dem Führungstools Digital Leadership hat etwas mehr als die Hälfte (56.6 %) gemacht. Die Mittelwerte bezüglich der persönlichen Erfahrungen liegen im positiven Bereich ( $M = 3.1$ ,  $SD = 1.5$ )

Ebenfalls bereits bei mehr als der Hälfte (59.2 %) der Teilnehmenden ist der Führungsstil Digital Leadership im **Einsatz**. Die Zustimmung zur Zufriedenheit (ca. 78 %) des angewendeten Führungsstils der Vorgesetzten ist mit einem Mittelwert von knapp unter vier im stark positiven Bereich ( $M = 3.9$ ,  $SD = 1.1$ ).

Um die bestehenden Erfahrungen und den aktuellen Einsatz zu messen, wird die Anwendung des **VOPA+ Modells** abgefragt. Dazu ist für jede Eigenschaft des VOPA+ Modells ein einzelnes Item erstellt. Die Auswertung zeigt über die ganzen fünf Items eine positive Resonanz ( $M = 3.8$ ,  $SD = 0.8$ ). Dabei weisen die Items zur Partizipation und Offenheit die niedrigsten Zustimmungen von ca. 80 % auf ( $M = 3.8$ ,  $SD = 1.1$ ). Der grösste Anklang findet das Vertrauen, dessen Zustimmungsbereich bei mehr als 90 % liegt ( $M = 4.5$ ,  $SD = 0.8$ ) (siehe Abbildung 10).

### Abbildung 10

Mittelwerte VOPA+ Modell ( $M$ )



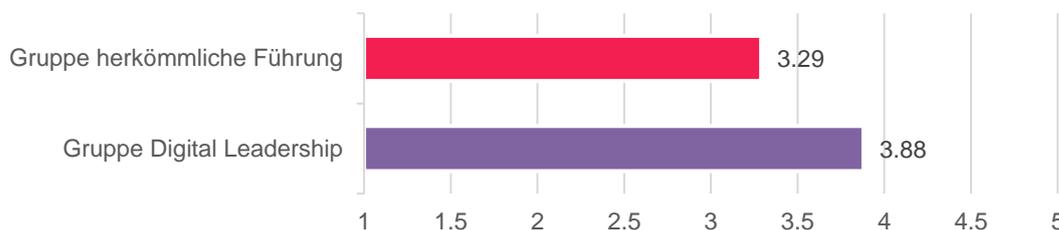
Anmerkung. Quelle: eigene Darstellung

Beim Erfragen des Führungsstils vom Vorgesetzten sind Eigenschaften des Digital Leadership sowie Besonderheiten der herkömmlichen Führung aufgeführt. Als Charakteristik des Digital Leadership gelten die Merkmale innovationsfördernd, motivierend, inspirierend, anpassungsfähig, kommunikativ, flexibel, iterativ und Sinn vermittelnd. Adjektive der herkömmlichen Führung sind: systematisch, hierarchisch, vorausplanend, methodisch, führungsorientiert, analytisch, effizienzorientiert und kontrollierend. Die 16 Items sind hinsichtlich Reliabilität überprüft. Dazu verwendet wird das Cronbach Alpha. Als ausreichenden Wert für die interne Konsistenz gilt  $\alpha > .700$  (Blanz, 2021). Der hier vorliegende Cronbachs Alpha Wert ist  $\alpha > .729$  und bestätigt die Reliabilität der Items. Mit einem Mittelwert von 3.9 ( $SD = 0.9$ ) weisen die Eigen-

schaften des Digital Leadership eine höhere positive Zustimmung auf als jene Eigenschaften des herkömmlichen Führungsstils ( $M = 3.3$ ,  $SD = 1.1$ ). Ein kontrollierender Führungsstil, welcher in bisherigen Führungsansätzen angewendet wird, erzielt die niedrigste Zustimmung ( $M = 2.5$ ,  $SD = 1.5$ ). Der höchste Beifall erzielt die Eigenschaft kommunikativ, welcher für Digital Leadership steht ( $M = 4.3$ ,  $SD > 1.0$ ). Die grafische Gegenüberstellung der Mittelwerte der einzelnen Gruppen ist in Abbildung 11 ersichtlich.

### Abbildung 11

Mittelwerte Führungsstil aktueller Arbeitgeber (M)



Anmerkung. Quelle: eigene Darstellung

Befragungsergebnisse zur Anwendung der typischen neuartigen **Führungstools** des Digital Leaderships werden zunächst auf die Reliabilität überprüft. Dies erfolgt mittels Cronbach Alpha. Die interne Konsistenz entspricht  $\alpha > .921$  und bestätigt eine hohe Reliabilität. Im Allgemeinen sind ein Grossteil der Instrumente bei der Mehrheit bereits im Einsatz ( $M = 3.3$ ,  $SD = 1.2$ ). Einzig die beiden Führungsinstrumente Scrum ( $M = 2.9$ ,  $SD = 1.5$ ) und BarCamp ( $M = 2.9$ ,  $SD = 1.5$ ) haben eine tiefere Zustimmung und werden bei weniger als der Hälfte angewendet.

Die genauen Mittelwertergebnisse inklusive Standardabweichungen und Umfrage-Beteiligung der einzelnen Items sowie ermittelten Cronbach Alpha, können im Anhang 2.14 - 2.17 eingesehen werden.

### 5.2.2 Gefühle gegenüber Digital Leadership

Im zweiten Abschnitt geht es um die Daten Gewinnung zu den persönlichen Einstellungen und Gefühle der Arbeitnehmenden gegenüber Digital Leadership. Damit soll die Auswirkung auf die Angestellten hinsichtlich Mitarbeiterbindung, Motivation und Leistung überprüft werden.

Die acht Items zu den **Gefühlen** gegenüber Digital Leadership werden zunächst auf ihre interne Konsistenz überprüft. Um die Reliabilität zu ermitteln, wird das Cronbach Alpha verwendet. Der ermittelte Cronbachs Alpha Wert beträgt  $\alpha = .927$  und ist ein

guter Wert für die Reliabilitätsanalyse. Alle der gemessenen Items befinden sich in einem Zustimmungsbereich von  $> 80\%$ . Die Gefühle der Arbeitstätigen gegenüber Digital Leadership sind stark positiv gestimmt. Am niedrigsten fällt der Mittelwert beim Item «Der Führungsstil Digital Leadership unterstützt meine Arbeitsweise positiv» aus ( $M = 4.0$ ,  $SD = 0.9$ ). Der höchste Mittelwert ( $M = 4.3$ ,  $SD = 0.8$ ) verzeichnet das Item «Arbeitgeber, die den Führungsstil Digital Leadership anwenden, wirken attraktiver auf Stellensuchende».

Mittels der Textfeldeingabe werden die **Auswirkungen** des Einsatzes von Digital Leadership auf die Angestellten ermittelt. Erwähnt sind einzige positive Aspekte, wie die Effizienz- und Flexibilitätssteigerung, die Partizipationserhöhung, die Motivationsförderung sowie die Vereinfachung von Prozessen.

Alle Ergebnisse aus der Reliabilitätsüberprüfung, den Mittelwerten sowie der Textfeldeingabe sind im Anhang 2.18 - 2.21 einsehbar.

### 5.2.3 Arbeitgeberattraktivität

Um die Arbeitgeberattraktivität zu messen erfolgt die Verwendung der einzelne Items aus dem validierten Fragebogen des Swiss Arbeitgeber Awards von icommit (icommit GmbH, 2023). Die Fragen zur Arbeitgeberattraktivität gliedern sich in unterschiedliche Themengebiete, welche eine umfassende Betrachtung der Attraktivität ermöglichen. Die Gebiete reichen von Struktur, Kultur und Führung hin zu Anreizen, Wissenstransfer sowie persönliche Einstellung (icommit GmbH, 2022). Ein Grossteil der Themengebiete gliedern sich in weitere Unterkategorien, welche ungefähr zwei bis drei Items enthalten (icommit GmbH, 2022).

Um zu evaluieren wie gut die Items, die Arbeitgeberattraktivität messen, wird die **Reliabilitätsanalyse** nach Cronbach Alpha durchgeführt. Der gemessene Cronbach Alpha Wert der Arbeitgeberattraktivität beträgt  $\alpha = .977$ . Ein ausreichender Wert liegt vor bei  $\alpha > .700$ . Der hier gemessene Wert entspricht einer hohen Reliabilität und bestätigt die Anwendung des verwendeten validierten Fragebogen des Swiss Arbeitgeber Awards von icommit.

Die Skala der Arbeitgeberattraktivitäts-Items geht von 1 (Trifft nicht zu) bis 5 (Trifft zu), wobei der Wert 3 für «Weder noch» steht. Der Mittelwert über alle Attraktivitäts-Items hinweg, liegt bei  $M = 4.0$  ( $SD = 0.8$ ) und entspricht einer Zustimmungsrate von über 80%.

Wird die gesamte Stichprobe näher betrachtet, sind trotz der hohen Zustimmung, grössere Unterschiede in den Mittelwerten der einzelnen Items vorhanden. Der **niedrigste Mittelwert** erzielt das Item bezüglich der zur Verfügung stehenden Zeit für

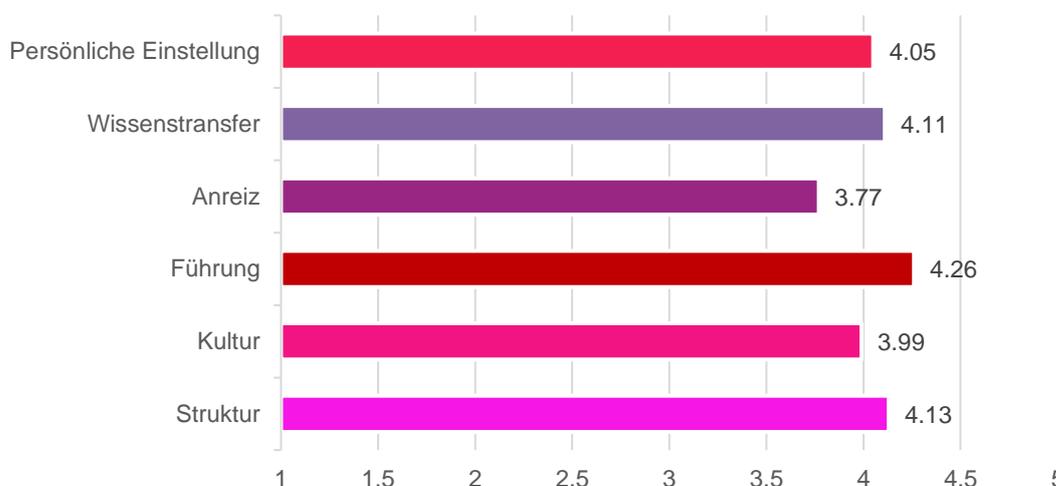
Veränderungsprozesse beim Arbeitgeber ( $M = 3.5$ ,  $SD = 1.3$ ), welches unter der Rubrik Kultur und dem Unterthema Umgang mit Veränderungen zu finden ist. Die zweit niedrigste Zustimmung hat die Rubrik Anreize und das Unterthema Vergütung. Das Item misst, wie angemessen die Angestellten ihren Lohn, im Vergleich zu einer ähnlichen Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber, empfinden ( $M = 3.5$ ,  $SD = 1.4$ ).

Die **höchste Zustimmung** erzielen drei unterschiedlichen Items. Ein Item ist aus der Rubrik der Führung hinsichtlich der fairen Behandlung durch den Vorgesetzten ( $M = 4.5$ ,  $SD = 0.9$ ). Ein weiteres Item stammt aus dem Themengebiet Kundenorientierung und misst den Stellenwert, welcher die Kunden im Arbeitsumfeld der Befragten aufweisen ( $M = 4.4$ ,  $SD = 0.8$ ). Das letzte Item umfasst die Verfügbarkeit von notwendigen Arbeitsmittel wie IT-Systeme und Maschine für die tägliche Arbeitserfüllung ( $M = 4.4$ ,  $SD = 0.9$ ) und ist angegliedert im Thema Arbeitsplatz / Arbeitsmittel.

Werden die einzelnen **Rubriken** der Arbeitgeberattraktivität betrachtet, fallen unterschiedliche Bewertungen auf. Die Rubrik Anreize, welche die Mitarbeiterförderung (Weiterentwicklungsmöglichkeiten) sowie die Vergütung (z.B. Lohn und Sozialleistungen) umfasst, erzielt die niedrigste Bewertung ( $M = 3.8$ ,  $SD = 1.1$ ). Die höchste Bewertung ist beim Themengebiet Führung gemessen ( $M = 4.2$ ,  $SD = 0.9$ ). Führung umfasst sowohl die eigene Führungskraft als auch die Geschäftsleitung. Unterschiede der einzelnen Rubriken ist in der grafischen Abbildung 12 ersichtlich. Ergebnistabellen der einzelnen Items, der Rubriken sowie der Reliabilitätsanalyse sind im Anhang 2.22 - 2.24 aufgeführt.

**Abbildung 12**

*Mittelwerte Arbeitgeberattraktivität je Rubrik (M)*



Anmerkung. Quelle: eigene Darstellung

## 5.3 Hypothesenprüfung

In diesem Kapitel erfolgt die Testung der drei aufgestellten Hypothesen. Um die Hypothesenüberprüfung durchzuführen, erfolgt die Prüfungen der bestgeeigneten Analysemethoden. Im zweiten Schritt werden die Analysen zur Hypothesentestungen aller drei Hypothesen angewendet.

### 5.3.1 Korrelationsanalyse (H1)

Die zu untersuchende Hypothese (H1) lautet: «Digital Leadership korreliert signifikant positiv mit Arbeitgeberattraktivität».

Bei der Hypothese H1 handelt es sich um eine Zusammenhangshypothese zweier Variablen, welcher mittels Korrelationsanalyse überprüft wird.

Mithilfe des Kolmogorov-Smirnov Test werden im ersten Schritt die Daten auf Normalverteilung überprüft. Dieser Test ist relevant für die korrekte Hypothesenüberprüfung mittels Korrelationsanalyse. Es wird von einer Normalverteilung ausgegangen, wenn das Signifikanz-Ergebnis  $p > .05$  entspricht. Ergebnisse mit Werten  $p < .05$ , haben eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung, wonach die Daten nicht normalverteilt sind. Der Kolmogorov-Smirnov Test hat über beide Items hinweg einen Wert von  $p = .00$  ergeben. Die Daten der Studie sind höchst signifikant und nicht normalverteilt.

Zur Berechnung der Werte Digital Leadership wird der Mittelwert aus dem VOPA+ Modell verwendet. Die ermittelten Daten stehen repräsentativ für die Anwendung von Digital Leadership. Beide Datensätze, welche zur Berechnung der Korrelationsanalyse verwendet werden sind ordinalskaliert. Die Hypothese ist positiv gerichtet. Aufgrund der nicht normalverteilten Daten, der Ordinal-Skalierung der Variablen und der gerichteten Hypothese wird für die Hypothesenüberprüfung die einseitige Rangkorrelation nach Spearman verwendet.

Die Korrelationsanalyse nach Spearman mit den Variablen Arbeitgeberattraktivität und Digital Leadership ergibt  $r_s(76) = .741$ ,  $p = .001$ . Zur Interpretation des Korrelationskoeffizienten wird die Faustregel der Effektstärke von Jaco Cohen verwendet. Die Einteilung der Effektstärke ist unterteilt in kleine, mittlere und grosse Effekte (Cohen, 1988). Ein Korrelationskoeffizient von  $r_s > .100$  gilt als schwache Korrelation, ein Wert  $r_s > .300$  als mittlere Korrelation und ein Wert  $r_s > .500$  als starke Korrelation (Cohen, 1988). Digital Leadership korreliert signifikant positiv mit der Arbeitgeberattraktivität. Alle Ergebnisse zur Korrelationsanalyse H1 können in den Anhängen 2.25 und 2.26 eingesehen werden.

### 5.3.2 Regressionsanalyse (H2)

Zu untersuchende Hypothese (H2) lautet: «Je stärker der Einsatz des Führungstools Digital Leadership, desto länger bleiben die Arbeitnehmer in einem Anstellungsverhältnis bei diesem Unternehmen.»

Hypothese H2 soll eine Kausalität überprüfen, wozu eine Ursache-Wirkungsanalyse benötigt wird. Die Testung der Hypothese H2 erfolgt mittels einfacher linearer Regressionsanalyse.

Um die Hypothesenüberprüfung H2 mittels Regressionsanalyse durchzuführen, werden zu Beginn die Voraussetzungen überprüft. Dafür wird der Test auf Autokorrelation und auf Normalverteilung durchgeführt. Ausserdem erfolgt die Kontrolle der Skalierung.

Als erstes findet die Überprüfung der Unabhängigkeit der Residuen statt. Als akzeptabler Wert gilt ein Durbin-Watson-Wert zwischen 1.5 und 2.5. Der hier ermittelte Durbin-Watson-Statistik Wert ist 1.818 und entspricht einem akzeptablen Wert. Es liegt keine Autokorrelation in den Residuen vor.

Bei Überprüfung der Normalverteilung kann eine Verletzung der Normalverteilung aufgewiesen werden. Die Regressionsanalyse gilt jedoch als ausreichend robust gegenüber von Normalverteilungsverletzungen, weshalb die Analyse dennoch durchgeführt wird.

Der zu verwendende Datensatz Mittelwert Digital Leadership ist ordinal skaliert, jener der Anstellungsdauer metrisch. Voraussetzung für die Regressionsanalyse sind intervallskalierte Daten. Bei psychometrischen Daten kann von Intervallskalierung ausgegangen werden. Deshalb gilt, jene Datensätze, welche zur Berechnung der Regressionsanalyse verwendet werden, sind mindestens intervallskaliert.

Die einfache lineare Regressionsanalyse mit den Variablen Digital Leadership und Anstellungsdauer ist nicht signifikant ( $F(1,73) = 0.992, p < .322$ ). 1.3% der Varianz von Anstellungsdauer kann mit der Variable Digital Leadership erklärt werden ( $R^2 = .013$ ). Der Korrelationskoeffizient nach Pearson gilt mit  $r_s = .116, p = .161, n = 75$  als eine schwache Korrelation (Cohen, 1988). Der Regressionskoeffizient der Hypothesenanalyse beträgt  $\beta = 1.297, t(73) = 0.996, p < .322$  und ist nicht signifikant. Es besteht keine signifikante Kausalität zwischen Digital Leadership und der Anstellungsdauer bei einem Unternehmen. Die Hypothese (H2) kann nicht bestätigt werden. In den Anhängen 2.27 - 2.31 sind die Werte der Voraussetzungsüberprüfung sowie jene der Regressionsanalyse zur Hypothese ersichtlich.

### 5.3.3 Regressionsanalyse (H3)

Hypothese (H3): «Je stärker der Einsatz des Führungstools Digital Leadership, desto weniger wird ein Stellenwechsel in Betracht gezogen.»

Die Hypothese H3 überprüft eine Ursache-Wirkungs-Beziehung, wozu ein Kausalitätsanalyse zur Testung durchgeführt wird. Die einfache lineare Regressionsanalyse wird zur Überprüfung verwendet.

Um die Hypothesenüberprüfung H3 mittels Regressionsanalyse durchzuführen, werden bei dieser Analyse zunächst die Voraussetzungen überprüft. Als Voraussetzungen für die Regressionsanalyse gelten drei Faktoren: der Test auf Autokorrelation, der Test auf Normalverteilung und die Skalenniveaus der einzelnen Variablen.

Zunächst findet der Test auf Autokorrelation statt, welche zur Überprüfung der Unabhängigkeit der Residuen dient. Der Durbin-Watson-Wert liefert dazu Informationen. Ein Wert zwischen 1.5 und 2.5 gilt als akzeptabel. Der berechnete Durbin-Watson-Statistik Wert beträgt 1.996 und liegt nahe beim optimalsten Wert von 2. Der ermittelte Durbin-Watson-Wert entspricht einem sehr guten Wert. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Residuen nicht autokorrelieren.

Bei der Überprüfung auf Normalverteilung liegt eine leichte Abweichung von der Normalverteilung vor. Die Abweichung zur Normalverteilung ist gering, ausserdem gilt die Regressionsanalyse als ausreichend robust gegenüber von Verletzungen der Normalverteilung, weshalb die Regressionsanalyse durchgeführt werden kann.

Die Datensätze «Mittelwert Digital Leadership» und «Intention zum Stellenwechsel» weisen eine Ordinal-Skalierung vor. Voraussetzung für die Regressionsanalyse sind intervallskalierte Daten. Bei psychometrischen Daten kann von Intervallskalierung ausgegangen werden. Die Voraussetzung gilt als erfüllt.

Der Korrelationskoeffizient nach Pearson beträgt  $r_s = -.431$ ,  $p < .001$ ,  $n = 76$ . Das Modell hat eine hohe Anpassungsgüte (Cohen, 1988). Der Prädiktor Digital Leadership sagt statistisch signifikant die Intention zum Stellenwechsel voraus ( $F(1,74) = 16.923$ ,  $p < .001$ ). 18.6% der niedrigeren Intentionen zum Stellenwechsel können mit der Variablen Digital Leadership erklärt werden ( $R^2 = .186$ ). Der Regressionskoeffizient beträgt  $\beta = -0.767$ ,  $t(74) = -4.114$ ,  $p < .001$  und ist höchst signifikant. Es besteht eine signifikante Kausalität in einem Unternehmen zwischen der Intention zum Stellenwechsel sowie Digital Leadership. Die Hypothese (H3) kann angenommen werden.

Alle Daten zur der Voraussetzungsüberprüfung sowie jene der Regressionsanalyse von der Hypothese H3 sind in den Anhängen 2.32 - 2.36 ersichtlich.

## **6 Diskussion**

In diesem Kapitel erfolgt die Interpretation aus den zuvor gewonnenen Ergebnissen der Online-Befragung. Die Diskussion der Erkenntnisse gliedert sich in drei Bereiche. Zunächst kommt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse, danach folgt die Interpretation der einzelnen Variablen Erfahrungen und Gefühle mit Digital Leadership sowie der Variable Arbeitgeberattraktivität. Im letzten Schritt wird auf die Diskussion der einzelnen Hypothesen näher eingegangen.

### **6.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse**

Bereits mehr als die Hälfte der Probanden haben erste Erfahrungen mit dem Führungstools Digital Leadership gemacht. Über 80 % der Vorgesetzten nutzen zur erfolgreichen Führung die Elemente des VOPA+ Modells. Führungsinstrumente, welche den Einsatz von Digital Leadership unterstützen, werden bis anhin von den Vorgesetzten wenig genutzt. Sowohl die Gefühle gegenüber Digital Leadership als auch die Arbeitgeberattraktivität weisen eine hohe positive Zustimmung von über 80 % auf. Mit den Korrelations- und Regressionsanalysen erfolgt die Überprüfung der drei aufgestellten Hypothesen. Es ist bestätigt, dass Digital Leadership signifikant positiv mit der Arbeitgeberattraktivität korreliert. Ausserdem besteht eine Kausalität zwischen dem Einsatz des Führungstools Digital Leadership und der Intention zum Stellenwechsel. Einzig die Hypothese H2, welche eine Kausalität zwischen dem Einsatz von Digital Leadership und der Anstellungsdauer vermutet, ist widerlegt.

### **6.2 Interpretation der Erkenntnisse**

Das folgende Unterkapitel beinhaltet die Interpretation der Ergebnisse der drei im Fragebogen abgefragten Variablen. Es wird auf die Variablen Erfahrungen mit Digital Leadership, Gefühle gegenüber Digital Leadership und Arbeitgeberattraktivität eingegangen.

#### **6.2.1 Variable – Erfahrungen mit Digital Leadership**

Das neuartige Führungstool Digital Leadership findet in einigen Deutschschweizer Unternehmen bereits Anwendung. Diese Erkenntnisse widerspiegeln sich darin, dass Digital Leadership der Mehrheit der Befragten ein Begriff ist und ebenso mehr als die Hälfte der Probanden bereits erste persönliche Erfahrungen damit gemacht haben. Die Unternehmen setzen den Führungsstil um und scheinen bei ihren Mitarbeitenden erfolgreich zu sein. Bei mehr als der Hälfte der Befragten wird der Führungsstil Digital Leadership von ihrem aktuellen Vorgesetzten angewendet. Der Erfolg

dieses Einsatzes bestätigt sich mit der Zufriedenheit der Arbeitnehmenden mit dem Führungsstil ihrer Vorgesetzten, welche mit über 78 % sehr hoch ausfällt. Die Forschungsergebnisse zeigen auf, dass einige Deutschschweizer Unternehmen grossen Wert auf das Etablieren von neuartigen Führungstools setzen und der Digitalisierung den benötigten Raum schaffen. Die Unternehmen bilden ihre Führungskräfte hinsichtlich Leadership und Kultur aus, um diese für den ständigen Wandel und die rasche technische Entwicklung fit zu machen (Schilliger, 2019). Zusätzlich weisen diese Erkenntnisse auf die Schnelligkeit des Anwendungseinsatzes bei Unternehmen hin. Vorgesetzte nutzen das VOPA+ Modell um Digital Leadership einzuführen. Die Vernetzung und das Vertrauen wird bei knapp 90 % der Befragten, von ihren Führungskräften, umgesetzt. Die gewonnenen Daten sind nicht überraschend, da ein Unternehmen mit einer entsprechenden Vertrauenskultur an Schnelligkeit gewinnt (Willi Kägi & Fürbeth, 2019). Die übrigen drei Ansätze des VOPA+ Modells, Offenheit, Partizipation und Agilität finden ebenso grossen Anklang zur Umsetzung, liegen mit ca. 80 % Zustimmungsrates jedoch etwas tiefer. Ein Grossteil der Unternehmen sowie ihre Vorgesetzten erkennen die Dringlichkeit zur Veränderung aufgrund der VUCA Umwelt und leben den neuen Führungsansatz gut aus.

Die evaluierten Forschungsdaten zur Anwendung und dem Einsatz von Digital Leadership werden mithilfe der Analyse des aktuellen Führungsstils des Vorgesetzten weiter bestärkt. Die Eigenschaften des Führungsstil Digital Leadership erzielen eine über 10 % höhere Zustimmung als jene des herkömmlichen Führungsstils. Dabei gibt es keine Ausreiser einzelner Eigenschaften. Kommunikation und Motivation sind die meistgenutzten Merkmale der Führungskräfte. Des Weiteren setzen die Vorgesetzten auf eine anpassungsfähige und flexible Art, wobei der Sinn an die Angestellten vermittelt werden soll. Agilität und Selbstreflexion sind die neuen Leadership-Kompetenzen des aktuellen Zeitalters (Mair, 2019).

Wie die gewonnenen Ergebnisse weiter aufzeigen finden die Instrumente, welche die Vorgesetzten beim erfolgreichen Einsatz von Digital Leadership unterstützen, bis anhin wenig Einsatz. Zwar liegen die Zustimmungen der Instrumente im positiven Bereich, was auf einen Einsatz schliessen lässt, allerdings kommt lediglich der «Failure Award» grossflächig zur Anwendung. Die Instrumente «BarCamp» und «Scrum» haben eine negative Zustimmung. Daraus lässt sich schliessen, dass Digital Leadership für die Unternehmen wichtig ist und der Einsatz des Führungsstils erfolgt. Die dazugehörigen Führungsinstrumente, welche die Vorgesetzten unterstützen sollen und den Führungsstil langfristig erfolgreich machen, werden noch zu wenig eingesetzt.

Ob dies aufgrund von fehlendem Wissen über das Vorhandensein oder zu wenig Wissen über die Anwendung dieser Instrumente ist, kann mithilfe der vorliegenden Daten nicht evaluiert werden.

### **6.2.2 Variable - Gefühle gegenüber Digital Leadership**

Die Gefühle der Befragten gegenüber Digital Leadership sind sehr positiv gestimmt. Die Zustimmung liegt bei über 80 %. Für die Unternehmen ist diese Zustimmung von enormer Bedeutung, um die Umsetzung und Anwendung schneller zu etablieren. Unternehmen sollten sich keine Sorgen machen, ob es der richtige Ansatz ist mithilfe des neuen Führungsstils die Angestellten zu coachen. Die positive Einstellung der Teilnehmenden unterstützt den umgehenden Einsatz des Führungsstils. Die befragten Mitarbeitenden schätzen an Digital Leadership die weiterbildenden Chancen und die Förderung der Arbeitsmotivation. Gemäss der Befragten lohnt sich der Einsatz für die bestehenden Mitarbeitenden und um die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu steigern und die schnell verändernde Unternehmensumwelt erfolgreich zu bewältigen. Angestellte von Deutschschweizer Unternehmen wünschen sich unter dem Führungsstil Digital Leadership gecoacht zu werden.

Auswirkungen des Einsatzes von Digital Leadership sind gemäss der befragten Angestellten nur positive zu erwarten. Sie rechnen mit einer effizienteren und schnelleren Arbeitsweise. Zudem rechnen sie damit, dass das Arbeiten partizipativer und motivierender wird. Zuletzt wird erwartet, dass der Führungsstil Digital Leadership mehr Flexibilität und Vereinfachung bei der Arbeit mit sich bringt. Die Angestellten sehen in diesem neuen Führungstool die Zukunft der Führungsarten. Der Wunsch nach dem schnellen Einsatz ist erwähnt und sehr stark. Vorgesetzte sollten keine Zeit verlieren, sich mit dem neuen Führungsstil vertieft auseinanderzusetzen, um diesen vollumfänglich bei den Angestellten anzuwenden.

### **6.2.3 Variable - Arbeitgeberattraktivität**

Ein Mittelwert über die gesamte Arbeitgeberattraktivität von  $M = 4.0$  ( $SD = 0.8$ ) spricht für eine hohe positive Zustimmung der Stichprobe. Daraus lässt sich ableiten, dass die Angestellten ihre Arbeitgeber als sehr attraktiv wahrnehmen. Diese hohe Attraktivität kann damit zusammenhängen, dass Deutschschweizer Unternehmen den Kampf um geeignetes Personal bereits seit längerem spüren und versuchen mit geeigneten Employer Branding Massnahmen, die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu steigern (Huf, 2022). Weiter kann es mit der stetig kürzer werdenden Beschäftigungsdauer der Angestellten bei einem Unternehmen zusammenhängen. Aufgrund dieser

droht den Arbeitgebern ein Know-how Verlust (Bund et al., 2013). Es besteht die Möglichkeit, dass die Arbeitgeber Massnahmen einführen, wie beispielsweise den Talentpool oder die Feedbackkultur, um die Mitarbeiterbindung zu stärken und tiefere Fluktuationsraten zu erzielen (Ruthus, 2014).

Die niedrigste Attraktivität erzielt die Rubrik Anreize. Diese Rubrik beinhaltet die Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Angestellte, die Entlohnung sowie die Gesamtvergütung. Der Lohn sowie die Sozialleistungen sind tief bewertet. Daraus lässt sich ableiten, dass sich die Mitarbeitenden einen höheren Lohn und umfangreichere Sozialleistungen von ihren Arbeitgebern wünschen. Bei dieser Erkenntnis handelt es sich um ein bekanntes Phänomen, da bei diversen zuvor gemachten Mitarbeiterbefragungen oftmals der Lohn am schwächsten bewertet ist (Krähenbühl & Wüest, 2019). Eine Erklärung dafür kann sein, dass die Angestellten mit der Entlohnung ihren Lebensunterhalt finanzieren, wodurch das Einkommen der wichtigste Faktor für den zu ermöglichenden Lebensstandard darstellt.

Die Messung des zweit niedrigste Mittelwert ist bei der Rubrik Kultur. Unter Kultur werden die gemeinsamen Werte, Zusammenarbeit, Veränderungsprozesse, Unternehmensstrategie, langfristige Ziele sowie Ideen und Verbesserungsvorschläge verstanden. Die zur Verfügung gestellte Zeit für Veränderungsprozesse sowie das Ausprobieren von Neuem bewerten die Probanden am tiefsten. Viele Unternehmen sehen Veränderungen und Ideensammlung als nicht notwendig an (Lauer, 2014). Oftmals bedarf es einer akuten Krise, um die Verantwortlichen wachzurütteln und ein Handeln zu initiieren (Lauer, 2014). Hemmnisse des Wandels können umfassend sein, von individuellen zu kollektiven oder wirtschaftlichen Ursachen (Lauer, 2014). Dennoch gilt, der Change Prozess sollte von jedem Unternehmen etabliert und gelebt werden, um langfristig erfolgreich zu sein und sich gegenüber der Konkurrenz abzuheben.

Führung ist jene Rubrik, welche den höchsten Mittelwert aufweist. Die Mitarbeitenden empfinden ihre Führungskraft als sehr gut. Unter der Führung ist neben dem direkten Vorgesetzten die Geschäftsleitung miteingeschlossen. Aspekte wie die Fairness des Vorgesetzten sowie der gute Informationsfluss durch die Geschäftsleitung führen zur hohen Bewertung der Führung. Daraus lässt sich ableiten, dass die Angestellten sehr zufrieden mit der Führungsebene ihres Arbeitgebers sind. Die Team Coaches und Geschäftsleiter sollen den bisherigen Kurs beibehalten. Weiterhin soll der Fokus von den Vorgesetzten auf die gute Kommunikation und den schnellen Informationsfluss

gelegt werden. Ebenfalls soll die Leistung durch den Vorgesetzten weiterhin anerkannt und geschätzt werden. Die Unternehmenswerte können von der Geschäftsleitung noch verstärkter vorgelebt werden.

Die Struktur ist von den befragten Mitarbeitenden am zweithöchsten bewertet. Der Arbeitsplatz sowie die Arbeitsmittel erzielen die höchste Zustimmung. Weiter innerhalb der Struktur liegen die Arbeitssituation und das Einsetzen der persönlichen Kenntnisse und Fähigkeiten weit oben. Eine gute Work Life Balance ist wichtig, um die Lebensqualität der Angestellten zu maximieren und das Verhältnis von Arbeit und Privatleben ins Gleichgewicht zu bringen (Schori, 2021). Gemäss den gewonnenen Erkenntnissen sind die Deutschschweizer Arbeitgeber auf dem richtigen Weg und sollen weiterhin den Faktor Struktur mit ihrer Work Life Balance und dem Arbeitsplatz unterstützen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, die Arbeitgeberattraktivität bei Deutschschweizer Unternehmen ist sehr hoch. Wichtig für die Unternehmen ist es, die Mittel und Aufwände zur Arbeitgeberattraktivität beizubehalten und zusätzliche Massnahmen zu definieren, um diese weiter zu steigern. Die Arbeitgeber sollen sich nicht auf den erzielten Ergebnissen ausruhen. Der Fokus muss auf die niedrigsten bewerteten Rubriken Anreiz und Kultur ausgelegt werden, um in diesen Bereichen aufzuholen.

### **6.3 Interpretation der Hypothesentestung**

In diesem Kapitel folgt die Interpretation der drei Hypothesentestung sowie der Beantwortung der Forschungsfragen und Zielsetzungen. Die Hypothesen sind mittels Korrelations- und Regressionsanalysen überprüft. Zunächst findet die Diskussion zur Hypothese H1 statt, anschliessend die Interpretation der Hypothese H2 und im abschliessenden Schritt die Diskussion zu den Ergebnissen der Hypothese H3.

#### **6.3.1 Hypothese (H1)**

Die Hypothese H1 «Digital Leadership korreliert signifikant positiv mit Arbeitgeberattraktivität» ist mithilfe der Spearman Rangkorrelation überprüft und bestätigt. Die Rangkorrelation gilt als sehr starke Korrelation mit einem Korrelationskoeffizienten von  $r_s(76) = .741, p = .001$ . Es kann davon ausgegangen werden, dass die zugrundeliegende Theorie, auf welcher die Hypothese H1 beruht, auf das untersuchte Forschungsumfeld Anwendung findet. Die bestätigte Hypothese bestärkt die Aussagekraft des Forschungsdesigns, -aufbaus und -ablaufs. Zusätzlich wird damit die wissenschaftliche Relevanz des Fragebogens zur Thematik des Führungsstils Digital Leadership belegt.

Die Forschungsfrage «Gibt es in den deutschschweizerischen Unternehmen einen Zusammenhang zwischen dem Führungsstil Digital Leadership und der Arbeitgeberattraktivität in einem Unternehmen?» wird mit Ja beantwortet. Es besteht eine Korrelation zwischen Digital Leadership und der Arbeitgeberattraktivität.

Für die Deutschschweizer Unternehmen bedeutet die Annahme der Hypothese, dass der Einsatz vom Führungsstil Digital Leadership überprüft werden soll. Den Vorgesetzten ist es empfohlen den neuartigen Führungsstil anzuwenden, da ein Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens besteht. Aufgrund der bestätigten Korrelation, könnte es möglich sein, mithilfe des Einsatz von Digital Leadership die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Mit der Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität können Mitarbeitenden erfolgreicher gewonnen und gebunden werden (Huf, 2022). Da die Angestellten eines der wichtigsten Grundvoraussetzungen für den Unternehmenserfolg sind, lässt sich mit dem bestgeeigneten Personal das Jahresergebnis des Unternehmens, sowie die Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflussen (Menig, 2013).

### **6.3.2 Hypothese (H2)**

Bei der Hypothese H2 geht es um die Anstellungsdauer des Personals. Die Hypothese lautet «Je stärker der Einsatz des Führungstools Digital Leadership, desto länger bleiben die Arbeitnehmer in einem Anstellungsverhältnis bei diesem Unternehmen». Mithilfe der Regressionsanalyse erfolgt die Überprüfung der Hypothese H2. Die Hypothese H2 ist widerlegt. Die Nullhypothese gilt als angenommen. Es lässt sich keine Kausalität feststellen, womit keine Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen der Einsatzstärke von Digital Leadership und der Anstellungsdauer der Arbeitnehmer besteht.

Die Forschungsfrage «Hat in einem Deutschschweizer Unternehmen die Einsatzstärke des Führungstool Digital Leadership einen Einfluss auf die Anstellungsdauer der Arbeitnehmer?» wird auf Basis der Hypothesentestung verneint. Es besteht keine Kausalität zwischen Digital Leadership und der Anstellungsdauer.

Das Ziel der Personalabteilungen ist es, geeignete, motivierte und fähige Angestellte zu rekrutieren (Bauer et al., 2004). Nach der erfolgreichen Rekrutierung sollen diese Mitarbeitenden möglichst lange an das Unternehmen gebunden werden. Grund dafür ist, dass das Personal mit ihrem Know-how und ihren Fähigkeiten die wichtigste Ressource eines Unternehmens darstellen (Hausmann, 2012). Ausserdem können die Rekrutierungskosten bei langer Beschäftigungsdauer tief gehalten werden. Infolge

dieser Thematiken ist die Relevanz der Hypothese H2 für Deutschschweizer Unternehmen bekräftigt. Aufgrund der fehlenden Kausalität ist es den Arbeitgebern empfohlen andere Methoden anzuwenden, um die Arbeitnehmer möglichst lange an das Unternehmen zu binden und dadurch die Anstellungsdauer zu beeinflussen. Mit dem Einsatz von Digital Leadership ist es den Arbeitgebern nicht möglich, die Beschäftigungsdauer ihrer Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen und dadurch die Personalkosten tief zu halten und einen drohenden Know-how Verlust vorzubeugen.

### **6.3.3 Hypothese (H3)**

Hypothese H3 ist zur Untersuchung der Intention zum Stellenwechsel aufgebaut. Die Hypothese lautet: «Je stärker der Einsatz des Führungstools Digital Leadership, desto weniger wird ein Stellenwechsel in Betracht gezogen». Bei dieser Hypothese handelt es sich um Kausalitätshypothese, welche mithilfe der Regressionsanalyse untersucht wird. Die Regressionsanalyse bestätigt die Hypothese H3 und besagt, dass eine Kausalität zwischen der Intention zum Stellenwechsel und dem Einsatz von Digital Leadership besteht. Die Theorie, auf welcher die Hypothese beruht, wird für die Anwendung im Alltag bestärkt.

Die Forschungsfrage «Kann die Intention zum Arbeitgeberwechsel eines Arbeitnehmers, aus der Anwendungsstärke des Führungstools Digital Leadership, vorhergesagt werden?» wird bejaht, aufgrund der bestätigten Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen Digital Leadership und der Intention zum Stellenwechsel.

Der Führungsstil eines Vorgesetzten trägt zur Zufriedenheit und der Attraktivität des Unternehmens bei (Kauffeld & Schermuly, 2019). Wie in einer Studie untersucht wurde, kann ein alter und überholter Führungsstil, wie beispielsweise der autoritäre Führungsstil dazu führen, dass die Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgeber weniger zufrieden sind und diesen deshalb als weniger attraktiv wahrnehmen (Gastil, 1994). Sofern die Mitarbeitenden zufrieden mit ihrem Arbeitgeber sind und diesen als attraktiv wahrnehmen, bleiben sie länger einem Unternehmen treu und erbringen eine höhere Arbeitsleistung (Kauffeld & Schermuly, 2019). Anlässlich dieser Forschungsergebnisse, ist es für die Deutschschweizer Unternehmen von grosser Bedeutung, den Führungsstil Digital Leadership anzuwenden und das Unternehmen attraktiver zu machen, womit die Intention zum Stellenwechsel der Mitarbeitenden minimiert werden kann. Mit der niedrigeren Intention zum Arbeitgeberwechsel können die Unternehmen Wissensverluste vorbeugen, Personalrekrutierungskosten senken und die Kundenzufriedenheit erhöhen.

## **7 Schlussbetrachtung**

Im letzten Kapitel sind die erarbeiteten Erkenntnisse zusammengefasst. Zudem enthält das Kapitel eine Schlussfolgerung, die aus den Ergebnissen und Diskussionen abgeleitet ist. Abschliessend erfolgt die Limitation mit ihren kritischen Würdigungen und Einschränkungen, sowie ein Ausblick für die Praxis und die zukünftige Forschung.

### **7.1 Zusammenfassung**

Aktuell sind Schweizer Unternehmen stärker denn je von einer kurzlebigen und schnellverändernden Unternehmensumwelt betroffen. Die Umweltsphären stellen immer mehr und komplexere Ansprüche an die Unternehmen, welche es zu bewältigen gilt. Hinzu kommt das starke Wirtschaftswachstum der vergangenen Jahrzehnte. Dieses internationale Wirtschaftswachstum führt bei den Unternehmen zu massiven Nachfragesteigerungen, welche es von den Betrieben zu decken gilt, um Umsatzverluste an die Konkurrenz zu vermeiden. Ausserdem sind die Betriebe von einem Fachkräftemangel betroffen, mit welchem es Unternehmen schwerfällt genügend und geeignetes Personal zu finden. Dieser Fachkräftemangel zeichnet sich, aufgrund des Wirtschaftswachstums, seit Jahren ab und wird durch demografische Aspekte wie beispielsweise die Überalterung der Menschen oder Pandemien verstärkt. Zuletzt seien die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmen und deren Stakeholder zu erwähnen. Neben neuen Herstellungstechnologien und Weiterentwicklungen der Geschäftsmodelle ist die Neuerung der Personalführung davon betroffen. Die Digitalisierung treibt die Arbeit der Zukunft an und führt zu neuen und modernen Arbeitsweisen und Führungsgrundsätzen.

All diese neuen Einflüsse führen bei den Unternehmen zu grösseren Problemen. Es steigen die Rekrutierungskosten stark an. Aufgrund des Fachkräftemangels verlängert sich der Rekrutierungsprozess für offenen Stellen, was mit erhöhten Kosten einher geht. Ausserdem gewinnt die Arbeitgeberattraktivität an Bedeutung. Um die Personalgewinnung und -bindung erfolgreicher zu gestalten, ist eine erhöhte Arbeitgeberattraktivität notwendig. Deshalb müssen gezielte Massnahmen zur Steigerung dieser Attraktivität geplant und durchgeführt werden, was erhöhte Kapazitäten und Ressourcen im Unternehmen erfordert. Zuletzt stehen die Unternehmen vor der Implementierung der Digitalisierung hinsichtlich der Arbeit der Zukunft. Neue Instrumente und Technologien für das Personalmanagement sind zu evaluieren, überprüfen und einzusetzen, um bestehende Personalprozesse zu digitalisieren. Dazu wird umfangreiches Wissen und Know-how benötigt. Das moderne Führungstool Digital Leadership

basiert auf dem neusten Wissen zur optimalen Personalführung und beinhaltet die wichtigsten Aspekte, um ein Unternehmen mit dem besten Personal erfolgreich zu machen. Es unterstützt die Führungskräfte im Personalführungsprozess, erleichtert die Gestaltung der Personalorganisation und -motivation und steigert das Engagement der Angestellten.

Das Ziel dieser Arbeit ist es Handlungsempfehlungen für Deutschschweizer Arbeitgeber zu entwickeln, um das neuartige Führungstool Digital Leadership erfolgreich anzuwenden und die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Dabei steht die Forschungsfrage über eine allfällige Korrelation zwischen dem Führungsstil Digital Leadership und Arbeitgeberattraktivität im Zentrum. Zusätzlich soll die Auswirkung des Einsatzes von Digital Leadership auf die Mitarbeiterbindung sowie auf die Intention zum Stellenwechsel untersucht werden. Die Beantwortung der Forschungsfragen ist mithilfe einer quantitativen Forschungsstudie geplant. Dabei werden Deutschschweizer Arbeitnehmer via Online-Befragung zu ihrem aktuellen Arbeitgeber hinsichtlich Attraktivität und Führungsstil befragt.

Dank der Befragung ist erschlossen, dass mehr als die Hälfte der Probanden erste Erfahrungen mit dem Führungstool Digital Leadership machten. Ausserdem nutzen über 80 % der Vorgesetzten die Elemente des VOPA+ Modells. Die Führungseigenschaften des Führungsstils Digital Leadership werden von den Vorgesetzten in Deutschschweizer Unternehmen über 10 % häufiger angewendet, als jene des herkömmlichen Führungsstils. Bis anhin werden die Führungsinstrumente, welche die effektive Anwendung von Digital Leadership unterstützen, von der Führungsebene wenig genutzt. Bei weniger als der Hälfte der Befragten werden die Instrumente Scrum und BarCamp eingesetzt. Die Gefühle der Angestellten gegenüber dem neuen Führungsstil Digital Leadership sind, mit über 80 % Zustimmunganteil, sehr positiv gestimmt. Eine ebenso hohe Zustimmung erzielt die Arbeitgeberattraktivität.

Mittels der Korrelations- und Regressionsanalysen findet die Überprüfung aller drei definierten Hypothesen statt. Dabei ist bestätigt, dass Digital Leadership signifikant positiv mit der Arbeitgeberattraktivität korreliert. Ausserdem besteht eine Kausalität zwischen dem Einsatz des Führungstools Digital Leadership und der Intention zum Stellenwechsel. 18.6% der tieferen Intention zum Stellenwechsel lassen sich mit Digital Leadership erklären. Hypothese H2 «Je stärker der Einsatz des Führungstools Digital Leadership, desto länger bleiben die Arbeitnehmer in einem Anstellungsverhältnis bei diesem Unternehmen» ist nicht bestätigt. Es besteht keine signifikante Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen den Variablen.

## 7.2 Schlussfolgerungen

Die Relevanz dieser Forschungsstudie besteht für alle Deutschschweizer Arbeitgeber und deren Führungsverantwortlichen. Im Rahmen dieser Forschungsstudie erfolgt die Erstellung von Handlungsempfehlungen für Deutschschweizer Arbeitgeber hinsichtlich des Einsatzes von Digital Leadership. Dabei steht die Zielsetzung und die Forschungsfragen dieser Arbeit im Fokus. Mithilfe der Literaturanalyse zum aktuellen Forschungsstand, sowie der quantitativen Forschung mittels Online-Befragung erfolgt die Überprüfung sämtlicher Hypothesen.

Die Analyse zeigt auf, dass Digital Leadership bei der Hälfte der Deutschschweizer Unternehmen bereits angewendet wird. Die Führungsinstrumente, welche zur Unterstützung des Digital Leaderships helfen, bisher jedoch wenig genutzt werden.

Weiter gilt, mithilfe der Befragungsergebnisse und der Korrelationsanalysen, die Zusammenhangshypothesen H1 als bestätigt. Digital Leadership korreliert signifikant positiv mit der Arbeitgeberattraktivität. Ebenso ist die Kausalität von der tieferen Intention zum Stellenwechsel mit Digital Leadership bekräftigt. Lediglich die Kausalitätshypothese H2, mit der Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen der Anstellungsdauer und Digital Leadership ist widerlegt. Dennoch ist es für Deutschschweizer Arbeitgeber empfohlen, den Einsatz von Digital Leadership zu implementieren und die Vorgesetzten über den neuen Führungsstil zu schulen.

Mithilfe der zwei bestätigten Hypothesen sind wichtige Informationen hinsichtlich der Anwendung und der Einsatzbereitschaft von Digital Leadership für die Arbeitgeber und ihre Führungskräfte gesammelt. Ausserdem sind wichtige Handlungsempfehlungen für die Arbeitgeber gebildet.

Zusätzliche Analysen wie beispielsweise eine Untersuchungsuntersuchung zweier unabhängiger Stichproben (mit und ohne Digital Leadership) sind aufgrund der bereits sehr komplexen und umfassenden Thematik nicht durchgeführt worden. Weitere Untersuchungen hätten den Umfang der Forschungsstudie gesprengt. Aufgrund der Wichtigkeit und Dringlichkeit dieser Thematik wird der zukünftigen Forschung empfohlen, vermehrt in diesem Themengebiet zu forschen.

## 7.3 Limitierungen

Der Abschnitt kritische Würdigungen widmet sich den Einschränkungen der vorliegenden Arbeit. Dazu werden die gewonnenen Erkenntnisse reflektiert und kritisch gewürdigt. Diverse Einschränkungen und Limitationen sind erkannt auf welche untenstehend hingewiesen wird und welche in der zukünftigen Forschung berücksichtigt werden sollten.

### **Abgrenzung Region**

Der Fokus dieser Studie ist auf den Deutschschweizer Arbeitsmarkt gelegt. Die Forschungsfrage umfasst die Befragung der Kantone Zürich, Aargau, Bern, Zug und Solothurn. Aufgrund der starken regionalen Einschränkung innerhalb der Schweiz gelten die Erkenntnisse dieser Befragung für eine streng limitierte Bevölkerungsanzahl aus der Deutschschweizer Arbeitsregion. Ausländische Regionen sind seit Beginn bewusst aus der Forschung ausgegrenzt.

### **Verteilung Stichprobe**

Hinzu kommt eine ungleichmässige Verteilung der Stichprobe. Ein Grossteil der Probanden stammt aus dem Bürobereich. Einige Ergebnissen können, je nach Arbeitsbereich, unterschiedlich ausfallen und durch die unregelmässige Verteilung der Stichprobe kann eine falsche Gewichtung der umfassenden Aspekte entstehen. Die Umfrage repräsentiert vermehrt die Ansichten und Meinungen aus dem Arbeitsbereich Büro.

### **Validität Fragebogen**

Um die Arbeitgeberattraktivität zu ermitteln, erfolgt die Verwendung des validierter Fragebogen des Swiss Arbeitgeber Awards von icommit. Für die Datengewinnung zum Digital Leadership bestehen derzeit keine validierten Fragen, weshalb diese auf Grundlage bestehender Theorie selbst gebildet sind. Dadurch kann die Validität der Fragen über Digital Leadership nicht vollumfänglich gegeben werden und sollte zunächst in einer weiteren Forschung vollumfänglich überprüft werden.

### **Aufbau / Struktur Fragebogen**

Die Reliabilität gemäss Cronbach Alpha bei den Gefühlen gegenüber Digital Leadership sowie bei der Arbeitgeberattraktivität sind sehr hoch. Um die Aufmerksamkeit der Befragten aktiv zu testen und fördern und die Reliabilität zu stärken sind negativ gepolte Item denkbar. Ausserdem helfen negativ gepolte Items vorgegebene Tendenzen bei den Variablen Arbeitgeberattraktivität und Gefühle gegenüber Digital Leadership, zu verhindern. Bei dieser Befragung sind alle Items der beiden Rubriken positiv gepolt. Um die genannte Aufmerksamkeit zu erzielen, das selbständige Nachdenken der Befragten aktiv zu fördern und die Fehleranfälligkeit zu minimieren, wäre es denkbar, einige wenige der Items umzupolen und dies, vor der Auswertung der Daten, zu rekodieren.

## 7.4 Ausblick

Der Ausblick enthält Empfehlungen die auf den Erkenntnissen der Arbeit aufbaut. Zudem sind Ergänzungen zu weiterführenden Untersuchungen umfasst. Im ersten Schritt folgen die Empfehlungen für die Praxis und in einem zweiten Schritt wird auf die zukünftige Forschung näher eingegangen.

### 7.4.1 Empfehlungen Praxis

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse aus der durchgeführten Forschungsstudie lassen sich für die Deutschschweizer Arbeitgeber wichtige Handlungsempfehlungen ableiten.

Bei der Befragung zu den persönlichen Erfahrungen mit Digital Leadership zeigt sich, dass einige der Mitarbeitenden bereits persönliche Erlebnisse mit Digital Leadership gemacht haben und die VOPA+ Methode von den Vorgesetzten vermehrt angewendet wird. Allerdings zeigt sich eine tiefe Anwendungshäufigkeit bei den **Führungsinstrumenten**, welche den Führungsstil Digital Leadership unterstützen. Allen Unternehmen, welche Digital Leadership anwenden, ist empfohlen, die dazugehörigen Instrumente wie beispielsweise Design Thinking, physische Netzwerkformate und Failure Awards zu nutzen und bei der täglichen Zusammenarbeit mit ihren Angestellten einzusetzen. Vor allem die beiden Instrumente BarCamp und Scrum finden bisher kaum Einsatzmöglichkeiten bei den Unternehmen, obwohl sie für die Themenweiterentwicklung sowie iterativen Sprints von grosser Bedeutung sind. Vorgesetzte sollten sich bewusst mit den Führungsinstrumenten vertraut machen und diese schrittweise einführen.

Werden die Items zu den Gefühle gegenüber Digital Leadership der Probanden betrachtet, lässt sich feststellen, dass die Mitarbeitenden eine sehr positive und einheitliche Haltung gegenüber dem neuen Führungsstil Digital Leadership haben. Die Zustimmung zum Einsatz von Digital Leadership ist mit über 80 % sehr hoch. Die Angestellten bevorzugen es, unter dem neuen Führungsstil zu arbeiten. Ausserdem sehen sie weiterbildende und unterstützende Chancen für Arbeitnehmende. Digital Leadership fördert zudem die Arbeitsmotivation und wirkt sich positiv auf die Angestellten aus. Die Mitarbeitenden gehen davon aus, dass es sich bei Digital Leadership um den Führungsstil der Zukunft handelt, und dieser angewendet werden muss, um die schnell verändernde Unternehmensumwelt bewältigen zu können. Als Letztes sind sie der Meinung, dass ein Arbeitgeber um für Stellensuchende als attraktiv wahrgenommen zu werden, den Führungsstil Digital Leadership anwenden sollte. Aufgrund

dieser hohen Zustimmung und der positiven Gefühle der Angestellten sollten die Unternehmen ihre Führungskräfte mit dem neuen Führungsstil **vertraut** machen. Ausserdem ist es empfohlen mit den Vorgesetzten **Schulungen** zur Anwendung und dem Einsatz durchzuführen und sie zu motivieren und unterstützen den neuen Führungsstil bei ihren Mitarbeitenden einzusetzen.

Die nachgewiesene sehr hohe Arbeitgeberattraktivität bestätigt, dass der grösste Teil der Probanden ihre Arbeitgeber hinsichtlich der Struktur, Kultur, Anreize, Führung, persönlichen Einstellung und dem Wissenstransfer, als sehr attraktiv wahrnimmt. Trotz der hohen Attraktivität können Handlungsempfehlungen für die Arbeitgeber abgeleitet werden. Sowohl der Anreize, welche die **Entlohnung** und Sozialleistungen beinhaltet als auch die Kultur mit ihren **Veränderungsprozessen** und Innovationen haben Potenzial zur Verbesserung. Für die Managementebene ist es empfohlen, die Lohntransparenz einzuführen, womit Konfliktstoffe vermieden werden können und im Gegenzug Nachvollziehbarkeit und gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden (Praxium Verlag, 2022). Des Weiteren ist den Deutschschweizer Unternehmen anzuraten, den Mitarbeitenden Instrumente oder Plattformen für Ideen und Innovationen anzubieten. Ausserdem soll der Veränderungsprozess optimiert, Widerstände überwunden, Personal weiterentwickelt und motivierende Ziele gesetzt werden (Lauer, 2014). Damit Arbeiten die Angestellten bei Veränderungen effizienter und effektiver und stehen dem Change Management positiv gegenüber, unterstützen den Unternehmenswandel und stellen die Wertschöpfung sicher (Lauer, 2014).

Wie die Hypothesenüberprüfung bestätigt hat, ist das **Einführen vom Führungsstil Digital Leadership** eine gewinnbringende Lösung für die Deutschschweizer Unternehmen. Die Arbeitgeberattraktivität korreliert signifikant positiv mit dem Einsatz von Digital Leadership. Ebenso kann die Intention zum Arbeitsplatzwechsel minimiert werden. Die Mitarbeitenden profitieren beim Führungsstil Digital Leadership von weniger Autorität, Erhöhung der Agilität und der Partizipation, von einer besseren Kommunikation und einem höheren Vertrauen. Die Empfehlung für Deutschschweizer Unternehmen und ihre Vorgesetzten ist, dass der Einsatz von Digital Leadership umgesetzt werden sollte, um sich so gegenüber den anderen Arbeitgebenden erfolgreich abgrenzen zu können. Einzig um die Anstellungsdauer der Mitarbeitenden zu verlängern sollen altbewährte Massnahmen und Instrumente eingesetzt werden wie beispielsweise die faire Entlohnung, eine gute Feedbackkultur oder die Förderung mittels Weiterbildungen der Angestellten (Warkentin, 2021).

## 7.4.2 Empfehlungen zukünftige Forschung

Aus dieser Forschungsarbeit lassen sich, auf Basis der Limitationen und gewonnenen Erkenntnisse, diverse weitere Thematiken für weiterführende Forschungsstudien ableiten.

Empfehlungen für zukünftige Forschungsarbeiten im Bereich des Digital Leaderships und der Arbeitgeberattraktivität sind zum einen eine **Unterschiedsanalyse** zweier unabhängiger Stichproben. Dabei soll spezifisch auf die Unterschiede zweier Gruppen eingegangen werden. Eine Gruppe ist jene, welche mit Digital Leadership coacht wird und die zweite Gruppe jene die mit herkömmlichen Führungstools geführt wird. Zusätzlich ist es empfohlen Untersuchungen auf Unterschiede der Arbeitgeberattraktivität beim Führungstool Digital Leadership durchzuführen hinsichtlich der Geschlechter sowie der Generationen.

Eine **regionale Ausweitung** der Forschungserkenntnisse wird empfohlen, da regionale Unterschiede zu erwarten sind. Für die zukünftige internationale Forschung im Bereich Digital Leadership und Arbeitgeberattraktivität sind Ausweitungen der Untersuchungen auf die komplette Schweiz oder das angrenzende Ausland denkbar.

Die Ausweitung des **Arbeitsbereiches Büro** sollte ebenfalls untersucht werden. Bewusste Forschungsstudien, welche gezielt ausserhalb der Bürotätigkeiten dafür fokussiert auf Produktions- und Dienstleistungsbranchen erfolgen, helfen die Untersuchung für unterschiedliche Arbeitsbereiche allgemein gültig zu machen.

Um die Betrachtungswinkel auszudehnen ist eine weiterführende Forschung zu Digital Leadership aus der Sicht der **Arbeitgeber** empfohlen. Dabei sollte auf die Gefühle und Erfahrungen der Führungskräfte näher eingegangen werden, um Rückschlüsse und Vergleiche mit der bestehenden Arbeit durchzuführen.

Aufgrund der verworfenen Hypothese H2 ist eine weiterführende Untersuchung zu den Einflussfaktoren der **Anstellungsdauer** für Arbeitgeber eine gewinnbringende Thematik. Arbeitgebern soll aufgezeigt werden, mit welchen neuen Mitteln sie die Anstellungsdauer der guten Mitarbeiter verlängern können.

Zuletzt ist es ratsam, die **Auswirkungen** des Digital Leadership auf **weitere Themengebiete** zu untersuchen. Aufgrund der gemachten Erkenntnisse ist zu vermuten, dass Digital Leadership auf die Arbeitgeberattraktivität Auswirkungen hat. Zudem sind Einflüsse auf wichtige Arbeitsfaktoren wie beispielsweise die Arbeitsmotivation möglich.

## Literaturverzeichnis

- Abels, K. (2021). Mehr Homeoffice - mehr Digital Leadership? Eine Analyse des Führungshandelns in veränderten Arbeitswelten. *Corporate Communications Journal*, 7(1), 7–16.
- Albach, H. (1988). Massstäbe für den Unternehmenserfolg. In *Handbuch Strategische Führung*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-12164-0>
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. *OECD Social, Employment and Migration*, 189. <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>
- Bauer, H. H., Neumann, M. M., & Lange, M. A. (2004). Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit - eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels. *Wissenschaftliche Arbeitspapiere*, W 073.
- Blanz, M. (2021). *Forschungsmethoden und Statistiken für die Soziale Arbeit* (2nd ed.). W. Kohlhammer GmbH.
- Bruch, H., Fischer, J. A., & Färber, J. (2015). Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet - eine Geschlechter- und Generationenfrage. *Zeag GmbH - Zentrum Für Arbeitgeberattraktivität*.
- Bruhn, M., Batt, V., & Flückiger, B. (2013). Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung. *Die Unternehmung: Swiss Journal of Business Research and Practice*, 67(1), 62–82. <https://doi.org/10.5771/0042-059x-2013-1-62>
- Bund, K., Heuser, U. J., & Kunze, A. (2013, March 7). *Wollen die auch arbeiten?* Die Zeit. [https://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)
- Bundesrat. (2017). Bericht über die zentralen Rahmenbedingungen für die digitale Wirtschaft. *Schweizerische Eidgenossenschaft*.
- Butzer-Strothmann, K., & Peuser, M. (2020). *Bedigital: Beispiele zu Digitalisierungsprozessen aus der Unternehmenspraxis* (1st ed.). Cuvillier Verlag.
- Capaul, R., & Steingruber, D. (2020). *Betriebswirtschaft verstehen. Das St. Galler Management-Modell* (4th ed.). Cornelsen Verlag.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership - Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17812-3>
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
- De Bruin, L. (2020, March 22). *Blake and Mouton Managerial Grid: A Behavioural Approach towards Management and Leadership*. Business-to-You. <https://www.business-to-you.com/blake-mouton-managerial-grid/>
- Döring, N., Bortz, J., & Poschl, S. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5th ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Fend, L., & Hofmann, J. (2018). *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen - Konzepte - Lösungen - Beispiele*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21905-5>
- Gastil, J. (1994). A Meta-Analytic Review of the Productivity and Satisfaction of Democratic and Autocratic Leadership. *Small Group Research*, 25(3), 384–410.
- Hausmann, A. (2012). Mitarbeiter als (wichtigste) Ressource: Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder und Besonderheiten des Personalmanagement in Kulturbetrieben. In *Erfolgsfaktor Mitarbeiter* (pp. 25–46). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-01346-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01346-2_3)
- Helbich, B., & Herzig, V. (2014). Arbeitgeberattraktivität und Personalführung. *HR Consulting Review*, 4, 26–31.
- Huf, S. (2022). *Personalmanagement* (2nd ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37538-6>
- icommit GmbH. (2022). *Befragung der Mitarbeitenden 2022*.
- icommit GmbH. (2023). *Arbeitswelten auszeichnen - Das Schweizer Rating der «High Performance»-Organisationen*. Icommit. <https://icommit.ch/auszeichnen/#Swissarbeitgeberaward>
- Kapsalis, J. K. (2021). Digital Leadership: Bahnbrechendes Führungskonzept oder Buzzword ohne Mehrwert? [Hochschule Hannover]. In *Management No. 4*. <https://doi.org/10.25968/opus-1780>

- Kauffeld, S., & Schermuly, C. C. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3rd ed.). Springer-Verlag GmbH. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_9)
- Kollmann, T. (2022). *Digital Leadership - Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft* (2nd ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37254-5>
- Krähenbühl, D., & Wüest, B. (2019). Lohnzufriedenheitsstudie 2019. *So-tomo - Gesellschaft, Politik & Raum*.
- Lauer, T. (2014). *Change Management* (2nd ed.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43737-7>
- Leyh, C., & Bley, K. (2016). Digitalisierung: Chance oder Risiko für den deutschen Mittelstand? – Eine Studie ausgewählter Unternehmen. In *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* (Vol. 53, Issue 1, pp. 29–41). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1365/s40702-015-0197-2>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.
- Lohaus, D., & Reitz, C. (2015). Arbeitgeberattraktivität: Der Stellenwert von Bekanntheit und Labels in der frühen Rekrutierungsphase. *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie A&O*, 59(2), 70–84.
- Mair, S. (2019). Neue Chefs, neue Ideen. *Handelszeitung - Special New Leadership*, 36, 27.
- Marasak, I. (2016). *Digital Leadership. Neue Anforderungen an Führung im digitalen Zeitalter und Identifikation von Schlüsselkompetenzen* [Hochschule Ludwigshafen am Rhein ]. <https://www.grin.com/document/343284>
- Mayr, F. X. (2012). *Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität durch lebensphasenbezogenen Unterstützungsangebote am Beispiel der Energie AG* [Fachhochschule Oberösterreich Standort Linz ]. <https://www.grin.com/document/198326>
- Menig, I. (2013). *Mitarbeiterzufriedenheit, Einflussfaktoren und Auswirkungen auf Mitarbeiter und Unternehmen* [Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten ]. <https://www.grin.com/document/294563>

- Müller, P., Blessing, P., & Schulte-Deußen, K. (2018). Sind Arbeitgeberwettbewerbslabels nur für Berufserfahrene interessant? - Berufserfahrung als Moderator des Einflusses von Arbeitgeberwettbewerbslabels auf die Arbeitgeberattraktivität. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 40–48.
- Petry, T. (2019). *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (2nd ed.). Haufe-Lexware.
- Praxium Verlag. (2022, February 8). *30 überzeugende Gründe für Lohntransparenz*. Hrmbbooks.Ch. <https://www.hrpraxis.ch/2022/02/lohntransparenz.html>
- Rascher, S. (2019). *Just Culture in Organisationen - Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25851-1>
- Roth, S., & Corsten, H. (2022). *Handbuch Digitalisierung*. Verlag Franz Vahlen.
- Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y - Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07918-5>
- Schilliger, P. (2019). Wenn Manager nachsitzen müssen. *Handelszeitung - Special New Leadership*, 36, 30.
- Schori, D. (2021, January 12). *So gelingt die Work-Life-Balance*. Helsana. <https://www.helsana.ch/de/blog/psyche/achtsamkeit/work-life-balance.html>
- Schröder, C., Schlepphorst, S., & Kay, R. (2015). Bedeutung der Digitalisierung im Mittelstand. *IfM-Materialien*, 244.
- Seco. (2021, November 12). *Die Digitalisierung der KMU in der Schweiz: ein Schlüsselfaktor*. KMU-Portal Des Seco. <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/fakten-trends/digitalisierung.html>
- Statista. (2022a, November 9). *Die 20 Länder mit dem grössten Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf im Jahr 2021*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166224/umfrage/ranking-der-20-laender-mit-dem-groessten-bruttoinlandsprodukt-pro-kopf/>
- Statista. (2022b, November 11). *Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf in der Schweiz im Jahr 2020 und Prognose für 2021 bis 2027*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/629877/umfrage/prognose-zum-bruttoinlandsprodukt-bip-pro-kopf-in-der-schweiz/>

- Stebler, A. (2008). *Arbeitgeberattraktivität*. VDM Verlag Dr. Müller e.K.
- Steckl, M., Simshäuser, U., & Niederberger, M. (2019). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z. *Prävention Und Gesundheitsförderung*, 14(3), 212–217. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>
- Strutz, H. (2004). Personalmarketing. *Handwörterbuch Für Personalwesen*, 3, 1592–1601.
- Swiss Arbeitgeber Award. (2022). *Teilnahme durch Mitarbeiterbefragung*. <https://swissarbeitgeberaward.ch/award/>
- The Adecco Group. (2021, November). Fachkräftemangel Index Schweiz 2021. *SMM Stellenmarkt Monitor CH*.
- Wagner, D. J. (2018). *Digital Leadership - Kompetenzen - Führungsverhalten- Umsetzungsempfehlungen*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20127-2>
- Warkentin, N. (2021, May 28). *Mitarbeiter binden: Effektive Maßnahmen, wie Sie Talente halten*. Karrierebibel. <https://karrierebibel.de/mitarbeiter-binden/>
- Willi Kägi, I., & Fürbeth, M. (2019). So ticken Schweizer Chefs. *Handelszeitung - Special New Leadership*, 36, 28.
- Wörner, M. (2019). *Digital Leadership. Neue Führungskultur, Schlüsselkompetenzen sowie Anforderungen an Führung im digitalen Zeitalter* [Duale Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart]. <https://www.grin.com/document/915731>
- Würfels, M., & Jeske, T. (2021). Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmen und Beschäftigte-Analyse aktueller Entwicklungstendenzen. *Arbeit HUMAINE Gestalten*.
- Zürcher, B. (2010). Das Wachstum der Schweizer Volkswirtschaft seit 1920. *Das Magazin Für Wirtschaftspolitik - Die Volkswirtschaft*, 9–13.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschlecht in Prozent.....	32
Abbildung 2: Altersklassen in Prozent.....	33
Abbildung 3: Höchste abgeschlossene Ausbildung (Anzahl Probanden).....	33
Abbildung 4: Stellung im Unternehmen in Prozent.....	34
Abbildung 5: Arbeitspensum (Anzahl Probanden).....	34
Abbildung 6: Arbeitsbereich in Prozent.....	35
Abbildung 7: Intention Arbeitgeberwechsel (Anzahl Probanden).....	35
Abbildung 8: Arbeitssektor (Anzahl Probanden).....	36
Abbildung 9: Grösse Arbeitgeber (Anzahl Probanden).....	37
Abbildung 10: Mittelwerte VOPA+ Modell (M).....	38
Abbildung 11: Mittelwerte Führungsstil aktueller Arbeitgeber (M).....	39
Abbildung 12: Mittelwerte Arbeitgeberattraktivität je Rubrik (M).....	41

## Abkürzungsverzeichnis

BIP	<i>Bruttoinlandprodukt</i>
ETH	<i>Eidgenössische Technische Hochschule</i>
FH	<i>Fachhochschule</i>
HR	<i>Human Resources</i>
KMU	<i>Kleine und mittlere Unternehmen</i>
M&A	<i>Mergers and Acquisitions</i>
MVP	<i>minimum viable product</i>
OKR	<i>Objectives and Key Results Modell</i>
PH	<i>Pädagogische Hochschule</i>
SEO	<i>Suchmaschinenoptimierung</i>
UNI	<i>Universität</i>
USD	<i>US-Dollar</i>
VOPA+	<i>Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen</i>
WMS	<i>Wirtschaftsmittelschule</i>

## Anhang

### Anhang 1: Fragebogen

#### Fragen zu Digital Leadership Erfahrungen und Einsatz

Kreuzen Sie bitte an was am meisten auf Sie zutrifft

#### Persönliche Erfahrungen

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
Der Begriff Digital Leadership ist mir bekannt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe persönliche Erfahrungen mit Digital Leadership gemacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Einsatz Digital Leadership

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
Mein Vorgesetzter wendet den Führungsstil Digital Leadership vollumfänglich an	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin mit dem Führungsstil meines Arbeitgebers zufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### VOPA+ Modell

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
Bei meiner Arbeit bin ich gut vernetzt mit Arbeitskollegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsmeetings sind partizipativ gestaltet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Arbeitgeber ist offen gegenüber Neuem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible und iterative Arbeitsweisen sind meinem Arbeitgeber wichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Vorgesetzter vertraut mir vollständig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Führungsstil Vorgesetzter

Der Führungsstil von meinem aktuellen Vorgesetzten ist ... (DL / Alt)

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
... innovationsfördernd (innovativ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... motivierend (inspirierend, förderlich)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... systematisch (koordiniert, geregelt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hierarchisch (klar gegliedert)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... inspirierend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Sinn vermittelnd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... anpassungsfähig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vorausplanend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... methodisch (planvoll)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kommunikativ (gesprächig, gesellig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... führungsorientiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... analytisch (sachlich, vernünftig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... effizienzorientiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... flexibel (agil)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... iterativ (repetitiv)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kontrollierend (überwachend)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Einsatz Führungstools

Mein Arbeitgeber verwendet regelmässig die Führungstools ...

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
... Social Collaboration Plattformen (z.B. Intranet, Newsplattformen & -apps)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... physische Netzwerkformate (z.B. Feierabendbier, Blind Lunch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Reverse Mentoring (Jüngere Mitarbeitende geben Wissen an Ältere)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Failure Award (offene Fehlerkultur)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... OpenSpace (Ideenfindungsworkshop)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... BarCamp (Workshop zur Themenweiterentwicklung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Scrum (iterative Sprints)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Lean-Startup (Bau von Prototypen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Design Thinking (iterativer Prozess mit Ausrichtung am Kundennutzen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Fragen über Gefühle und persönliche Einstellungen gegenüber Digital Leadership

**Kreuzen Sie bitte an was am meisten auf Sie zutrifft.**

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
Ich bevorzuge das Arbeiten unter dem Neuen Führungsstil Digital Leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Führungsstil Digital Leadership unterstützt meine Arbeitsweise positiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digital Leadership bietet weiterbildende Chancen für Arbeitnehmende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitgeber, die den Führungsstil Digital Leadership anwenden, wirken attraktiver auf Stellensuchende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digital Leadership wirkt sich positiv auf die Angestellten aus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digital Leadership wird benötigt um die schnell verändernde Unternehmensumwelt bewältigen zu können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin der Meinung, Digital Leadership ist der Führungsstil der Zukunft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digital Leadership fördert meine Arbeitsmotivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Welche Wirkung hat der Einsatz von Digital Leadership auf Sie / die Arbeitnehmenden?**

TEXTFELD

## Fragen zur Arbeitgeberattraktivität

Auf die eins zu eins Abbildung des validierten Fragebogens des Swiss Arbeitgeber Awards wird, aufgrund des Copyrights von icommit, verzichtet. Für die Durchführung der Befragung hat icommit die Freigabe der Benutzung des originalen Fragebogen (Stand letzte Revidierung 2019) erteilt. Dieser wird für die Online-Befragung verwendet.

Der originale Fragebogen von icommit umfasst total 65 Fragen. 42 Items davon wurden bei dieser Forschungsstudie verwendet. Es handelt sich um eine 10-Punkt-Skala von 1 (Stimmt überhaupt nicht zu) bis 10 (Stimmt voll und ganz zu). Für die Durchführung dieser Studie wurde die Skala auf eine 5-Punkt-Likert-Skala angepasst. Die Struktur des Fragebogen inklusive der Anzahl verwendeter Items ist untenstehend abgebildet.

- **Struktur**
  - Arbeitsinhalt (2 Items)
  - Arbeit und Freizeit (2 Items)
  - Strukturen und Abläufe (2 Items)
  - Arbeitsplatz / Arbeitsmittel (2 Items)
- **Kultur**
  - Zusammenarbeit im Unternehmen (2 Items)
  - Umgang mit Veränderungen (2 Items)
  - Digitalisierung (2 Items)
  - Agilität (2 Items)
  - Kundenorientierung (2 Items)
  - Unternehmensstrategie (2 Items)
  - Einbindung der Mitarbeitenden (2 Items)
- **Führung**
  - Führungskraft (4 Items)
  - Geschäftsleitung (2 Items)
- **Anreize**
  - Mitarbeitendenförderung (2 Items)
  - Vergütung (2 Items)
- **Wissenstransfer**
  - Wissensaustausch (2 Items)
  - Team (2 Items)
- **Persönliche Einstellungen (6 Items)**

## Daten zur Berufslaufbahn, Bildung und Anstellungsverhältnis

Kreuzen Sie bitte zutreffendes an.

### Höchste abgeschlossene Ausbildung

- obligatorische Schule
- Berufslehre / Kanti / WMS
- Berufsmaturität, Fachmaturität
- Höhere Fachschule
- Fachhochschule / PH
- Universität /ETH
- andere

### Arbeitstätig

- Ich bin selbständig erwerbend
- Ich bin angestellt in der Privatwirtschaft
- Ich bin angestellt in einem öffentlichen Betrieb
- Ich bin nicht erwerbstätig

### Arbeitspensum

- 0% - 20%
- 21% - 40%
- 41% - 60%
- 61% - 80%
- 81% - 100%

### Arbeitssektor

- Industrie / Bau
- Dienstleistung (Banking, Versicherung, Handel, ...)
- Landwirtschaft / Forstwirtschaft

### Arbeitsbereich

- Büro
- Detailhandel
- Aussendienst
- Produktion
- Logistik
- andere

### Stellung im Unternehmen

- Mitarbeitender (ohne Führungsfunktion)
- Abteilungsleiter / Führungsverantwortung
- CEO

### Arbeitsort

- Deutschschweiz
- Übrige Schweiz
- Ausland

### Grösse aktueller Arbeitgeber

- Kleinst-Unternehmen (1-9 Mitarbeitende)
- Klein Unternehmen (10-49 Mitarbeitende)
- Mittleres Unternehmen (50 - 249 Mitarbeitende)
- Gross Unternehmen (> 250 Mitarbeitende)

**Anstellungsdauer beim aktuellem Arbeitgeber**

XXXX Jahre

**Arbeitsort (Kanton)**

Kanton XXXX

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
Haben Sie die Intention Ihren Arbeitgeber In den nächsten 1-2 Jahren zu wechseln?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Demografische Daten**

Kreuzen Sie bitte zutreffendes an:

**Alter**

XXXX Jahre

**Geschlecht**

- weiblich
- männlich
- andere

**Sonstiges**

Feedback / Sonstiges (optional) (*TEXTFELD*)

## Anhang 2: SPSS Analysen

### Anhang 2.1: Altersverteilung nach Alter

Alter	N	Anteil
21	1	1.3%
22	1	1.3%
23	2	2.6%
25	4	5.3%
26	4	5.3%
27	5	6.6%
28	4	5.3%
29	2	2.6%
30	3	3.9%
31	2	2.6%
32	2	2.6%
33	4	5.3%
34	4	5.3%
35	3	3.9%
36	1	1.3%
37	1	1.3%
38	4	5.3%
39	1	1.3%
41	2	2.6%
43	4	5.3%
46	1	1.3%
48	1	1.3%
49	1	1.3%
50	2	2.6%
51	1	1.3%
52	1	1.3%
53	3	3.9%
54	1	1.3%
55	3	3.9%
56	2	2.6%
57	2	2.6%
58	1	1.3%
59	1	1.3%
60	2	2.6%

## Anhang 2.2: Verteilung Geschlechter

<b>Geschlecht</b>	<b>N</b>	<b>Anteil</b>
Weiblich	32	42.1%
Männlich	44	57.9%

## Anhang 2.3: Altersverteilung nach Altersklassen

<b>Altersklassen</b>	<b>N</b>	<b>Anteil</b>
16-25	8	10.5%
26-35	33	43.4%
36-45	13	17.2%
46-55	14	18.4%
56-65	8	10.5%

## Anhang 2.4: Höchst abgeschlossene Ausbildung

<b>Höchst abgeschlossene Ausbildung</b>	<b>N</b>	<b>Anteil</b>
Obligatorische Schule	1	1.3%
Berufslehre / Kanti / WMS	24	31.6%
Berufsmaturität, Fachmaturität	7	9.2%
Höhere Fachhochschule	24	31.6%
Fachhochschule / PH	13	17.1%
Universität / ETH	5	6.6%
Andere	2	2.6%

## Anhang 2.5: Stellung im Unternehmen

<b>Stellung im Unternehmen</b>	<b>N</b>	<b>Anteil</b>
Mitarbeitender (ohne Führungsfunktion)	49	64.5%
Abteilungsleiter / Führungsverantwortung	26	34.2%
CEO	1	1.3%

### Anhang 2.6: Arbeitspensum

Arbeitspensum	<i>N</i>	Anteil
21% - 40%	3	3.9%
41% - 60%	2	2.7%
61% - 80%	13	17.1%
81% - 100%	58	76.3%

### Anhang 2.7: Arbeitsbereich

Arbeitsbereich	<i>N</i>	Anteil
Büro	55	72.4%
Detailhandel	3	3.9%
Aussendienst	4	5.3%
Produktion	6	7.9%
Logistik	1	1.3%
Andere	7	9.2%

### Anhang 2.8: Intention Arbeitgeberwechsel in den nächsten 1-2 Jahren

Intention Arbeitgeberwechsel	<i>N</i>	Anteil
Trifft nicht zu	27	35.5%
Trifft eher nicht zu	20	26.3%
Weder noch	8	10.5%
Trifft eher zu	8	10.5%
Trifft zu	13	17.2%

### Anhang 2.9: Anstellungsdauer beim aktuellen Arbeitgeber

Anstellungsjahre aktueller Arbeitgeber	N	Anteil
1	16	21.1%
2	4	5.3%
3	6	7.9%
4	1	1.3%
5	6	7.9%
6	5	6.6%
7	5	6.6%
8	4	5.3%
9	3	3.9%
10	4	5.3%
11	3	3.9%
12	1	1.3%
13	1	1.3%
14	2	2.6%
15	3	3.9%
20	2	2.6%
21	1	1.3%
24	1	1.3%
25	1	1.3%
30	2	2.6%
34	1	1.3%
35	2	2.6%
40	1	1.3%

### Anhang 2.10: Arbeitsfeld

Arbeitsfeld	N	Anteil
Privatwirtschaft	49	64.5%
Öffentlicher Betrieb	27	35.5%

### Anhang 2.11: Arbeitssektor

Arbeitssektor	N	Anteil
Industrie / Bau	35	46.1%
Dienstleistung (Banking, Versicherung, Handel, ...)	38	50.0%
Landwirtschaft / Forstwirtschaft	3	3.9%

### Anhang 2.12: Arbeitsort (Kanton)

Arbeitsort (Kanton)	<i>N</i>	Anteil
Zürich	17	22.4%
Aargau	53	69.7%
Bern	4	5.3%
Solothurn	1	1.3%
Zug	1	1.3%

### Anhang 2.13: Grösse aktueller Arbeitgeber

Grösse aktueller Arbeitgeber	<i>N</i>	Anteil
Kleinst-Unternehmen (1-9 Mitarbeitende)	6	7.9%
Kleine Unternehmen (10-49 Mitarbeitende)	12	15.8%
Mittlere Unternehmen (50-249 Mitarbeitende)	31	40.8%
Grosse Unternehmen (>250 Mitarbeitende)	27	35.5%

### Anhang 2.14: Erfahrungen und Einsatz von Digital Leadership

Persönliche Erfahrungen	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Der Begriff Digital Leadership ist mir bekannt	76	3.30	1.633
Ich habe persönliche Erfahrungen mit Digital Leadership gemacht	76	3.14	1.529
Einsatz Digital Leadership	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Mein Vorgesetzter wendet den Führungsstil Digital Leadership vollumfänglich an	76	3.26	1.482
Ich bin mit dem Führungsstil meines Arbeitgebers zufrieden	76	3.89	1.090
VOPA+ Modell	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Bei meiner Arbeit bin ich gut vernetzt mit Arbeitskollegen	76	4.30	0.880
Arbeitsmeetings sind partizipativ gestaltet	75	3.83	1.120
Mein Arbeitgeber ist offen gegenüber Neuem	76	3.83	1.171
Flexible und iterative Arbeitsweisen sind meinem Arbeitgeber wichtig	76	3.92	1.262
Mein Vorgesetzter vertraut mir vollständig	76	4.45	0.823
Führungsstil des aktuell Vorgesetzten ist ...	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
... innovationsfördernd (innovativ)	76	3.87	1.193

... motivierend (inspirierend, förderlich)	76	4.09	0.941
... systematisch (koordiniert, geregelt)	75	3.28	1.321
... hierarchisch (klar gegliedert)	76	3.08	1.564
... inspirierend	74	3.73	1.126
... Sinn vermittelnd	75	3.77	1.258
... anpassungsfähig	76	3.79	1.099
... vorausplanend	76	3.51	1.291
... methodisch (planvoll)	76	3.45	1.215
... kommunikativ (gesprächig, gesellig)	75	4.27	0.963
... führungsorientiert	76	3.30	1.488
... analytisch (sachlich, vernünftig)	76	3.51	1.301
... effizienzorientiert	76	3.66	1.260
... flexibel (agil)	75	3.96	1.058
... iterativ (repetitiv)	76	3.62	1.131
... kontrollierend (überwachend)	76	2.54	1.509
<b>Einsatz Führungstools vom aktuellen Arbeitgeber</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
... Social Collaboration Plattformen (z.B Intranet, Nes- plattformen & -apps)	76	3.53	1.510
... physische Netzwerkformate (z.B. Feierabendbier, Blind Lunch)	76	3.22	1.554
... Reverse Mentoring (Jüngere Mitarbeitende geben Wissen an ältere Arbeitskollegen)	76	3.24	1.615
... Failure Award (offene Fehlerkultur)	76	3.82	1.314
... OpenSpace (Workshop zur Ideenfindung)	76	3.14	1.458
... BarCamp (Workshop zur Themenweiterentwick- lung)	76	2.87	1.464
... Scrum (iterative Sprints)	75	2.93	1.455
... Lean-Startup (Bau von Prototypen)	76	3.12	1.469
... Design Thinking (iterativer Prozess mit Ausrichtung am Kundennutzen)	76	3.14	1.435

## Anhang 2.15: Cronbachs Alpha – Führungsstil des Vorgesetzten

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.729	16

### Anhang 2.16: Cronbachs Alpha – Führungstools des Arbeitgebers

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.921	9

### Anhang 2.17: Vergleich Gruppen-Mittelwerte Erfahrungen

Gruppen-Mittelwerte Erfahrungen	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Mittelwert Führungsstil Digital Leadership	76	3.88	0.881
Mittelwert Führungsstil herkömmliche Führung	76	3.29	1.079
Mittelwert Führungstools	76	3.26	1.155

### Anhang 2.18: Cronbachs Alpha – Gefühle gegenüber Digital Leadership

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.927	8

### Anhang 2.19: Gefühle gegenüber Digital Leadership

Homeoffice Gefühle	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Ich bevorzuge das Arbeiten unter dem neuen Führungsstil Digital Leadership	76	4.04	0.930
Der Führungsstil Digital Leadership unterstützt meine Arbeitsweise positiv	76	3.99	0.872
Digital Leadership bietet weiterbildende Chancen für Arbeitnehmende	76	4.26	0.772
Arbeitgeber, die den Führungsstil Digital Leadership anwenden, wirken attraktiver auf Stellensuchende	76	4.32	0.820
Digital Leadership wirkt sich positiv auf die Angestellten aus	76	4.30	0.883
Digital Leadership wird benötigt um die schnell verändernde Unternehmensumwelt bewältigen zu können	76	4.28	0.741
Ich bin der Meinung, Digital Leadership ist der Führungsstil der Zukunft	76	4.28	0.704
Digital Leadership fördert meine Arbeitsmotivation	76	4.08	0.920

## Anhang 2.20: Mittelwerte Gefühle gegenüber Digital Leadership

Mittelwerte Gefühle	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Mittelwerte Gefühle gegenüber Digital Leadership	76	4.19	0.674

## Anhang 2.21: Textfeld Auswirkungen des Einsatz von Digital Leadership

Auswirkungen des Einsatz von Digital Leadership
Es wird effizienter und schneller abrufbar sein.
Keine ahnung
Gar keinen ^^
Digital Leadership bindet die Mitarbeiter zusammen mit den aktuellen Möglichkeiten besser ein
Ich erhalte mehr von meinem Arbeitgeber und bin dadurch bereit auch mehr zu leisten.
Für mich einen guten, da ich mich freier fühle und daher mehr Verantwortung übernehme, was mich abspornt. Für unselbstständige MA sehe ich da gewisse Nachteile.
motivierend für jüngere Arbeitnehmer mit Fokus auf Selbstentwicklung
Kenne ich nicht
generelle Vereinfachung der Dokumentation (Datenbanken statt Datenablagen) - die Qualität der Prozesse kann personenunabhängig sichergestellt werden
leider noch keine, weil es bei uns nicht existiert
Die Wirkung ist unterschiedlich und hängt stark von der Tätigkeit ab. Beispielsweise in einem Projekt sieht die personelle Struktur völlig anders aus da normalerweise einzelne Teilbereiche/Verantwortungen direkt delegiert sind. Dies im Gegensatz zum D
Die Zukunft ist Digital, die Wirkung von Digital Leadership kann ich noch nicht umfassen beurteilen.
Motivierend - man fühlt sich freier
man kann sich einbringen und Verantwortung für die eigenen Vorstösse übernehmen. Damit schafft man eine gute Basis für eine nächst höhere Aufgabe / Führungsposition.
Flexibilität bezüglich Arbeitsplatz/-Ort und Arbeitszeiten. Individueller Gestaltung von Arbeits- und Freizeit. Wegfall/Reduktion von Arbeitsweg. Beitrag an die Umwelt. Zeiteinsparung.

## Anhang 2.22: Cronbachs Alpha – Arbeitgeberattraktivität

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.977	42

## Anhang 2.23: Arbeitgeberattraktivität

Aufgrund des Copyright des validierten Fragebogens von icommit, wird auf die eins zu eins Abbildung der Items verzichtet und dafür eingeschwärzte Fragen abgebildet.

<b>Struktur</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Arbeit beruflichen Interessen	76	4.22	1.001
Kenntnisse Fähigkeiten einsetzen	76	4.32	0.941
Arbeit Privatleben Einklang	76	4.03	1.131
Energie ausserberufliche Aktivitäten	76	3.83	1.258
Verantwortlichkeiten klar geregelt	76	3.99	1.194
funktionieren Arbeitsabläufe gut	76	3.95	1.142
notwendigen Arbeitsmittel	76	4.41	0.851
gut eingerichteten Arbeitsplatz	76	4.29	0.877
<b>Kultur</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
orientieren gemeinsamen Werten	76	3.95	0.992
Zusammenarbeit funktioniert gut	76	4.14	1.092
schnell reagiert Veränderungen	76	3.78	1.261
Veränderungsprozesse genügend Zeit	76	3.49	1.322
digitalen Herausforderungen bewältigen	76	3.97	1.083
Technologien unterstützen Arbeit	76	4.14	1.016
entwickeln Mitarbeitenden Ideen	76	3.78	1.250
probieren Mitarbeitenden Neues	76	3.63	1.253
Kunden hohen Stellenwert	75	4.41	0.807
Kunden Produkten zufrieden	75	4.23	0.798
kenne Aspekte Unternehmensstrategie	76	3.97	1.222
bestimmen langfristige Ziele	76	4.03	1.177

ausreichende Entscheidungsmöglichkeiten,	76	4.17	0.999
ermutigt, Ideen einzubringen	76	4.18	1.092
<b>Führung</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Führungskraft klare Aufträge	76	4.09	1.061
Führungskraft anerkennt Leistungen	76	4.21	1.147
Führungskraft informiert ausreichend	76	4.14	0.890
Führungskraft behandelt fair	76	4.45	0.900
Geschäftsleitung informiert	76	4.12	1.131
Geschäftsleitung lebt Unternehmenswerte	76	3.92	1.273
<b>Anreize</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Möglichkeiten, beruflich weiterzuentwickeln	76	3.84	1.233
Weiterbildung besuchen,	76	4.05	1.153
Lohn angemessen	76	3.51	1.371
Leistung Gesamtvergütung honoriert	76	3.66	1.281
<b>Wissenstransfer</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Mitarbeitenden Kenntnisse Fähigkeiten,	76	3.89	1.150
Zugang Informationen	76	4.16	1.033
Unterstützung anderen Mitarbeitenden	76	4.29	1.004
Probleme offen angesprochen	76	4.11	1.161
<b>Persönliche Einstellung</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Erreichten nicht zufrieden,	76	4.28	0.704
starkes Zugehörigkeitsgefühl	76	4.11	1.114
Arbeitssituation zufrieden	76	3.93	1.193
herrscht guter Spirit	75	3.91	1.042
attraktiver Arbeitgeber	76	4.04	1.089
zuversichtlich Zukunft schauen	76	4.01	1.089

### Anhang 2.24: Arbeitgeberattraktivität - Rubriken

Rubriken	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Mittelwert Struktur	76	4.13	0.782
Mittelwert Kultur	76	3.99	0.833
Mittelwert Führung	76	4.26	0.859
Mittelwert Anreiz	76	3.77	1.121
Mittelwert Wissenstransfer	76	4.11	0.890
Mittelwert Persönliche Einstellung	76	4.05	0.867

### Anhang 2.25: Kolmogorov-Smirnov (H1)

Items	Signifikanz
Mittelwert Arbeitgeberattraktivität	< .001
Mittelwert Digital Leadership	< .001

### Anhang 2.26: Korrelationsanalyse nach Spearman (H1)

Spearman-Rho	<i>N</i>	<i>r</i> <sub>2</sub>	<i>p</i>
Korrelationen Arbeitgeberattraktivität & Digital Leadership	76	.741**	<.001

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (einseitig)

### Anhang 2.27: Regressionsanalyse Modellzusammenfassung (H2)

Modell	<i>R</i>	R-Quadrat	Durbin-Watson-Statistik
1 <sup>b</sup>	.116 <sup>a</sup>	.013	1.818

a. Einflussvariablen: (Konstante), MittelwertDL

b. Abhängige Variable: Anstellungsdauer beim aktuellen Arbeitgeber

### Anhang 2.28: Regressionsanalyse Korrelationen (H2)

Korrelation nach Pearson	<i>N</i>	<i>r</i> <sub>2</sub>	<i>p</i>
Anstellungsdauer beim aktuellen Arbeitgeber	75	.116	.161

### Anhang 2.29: Regressionsanalyse Anova (H2)

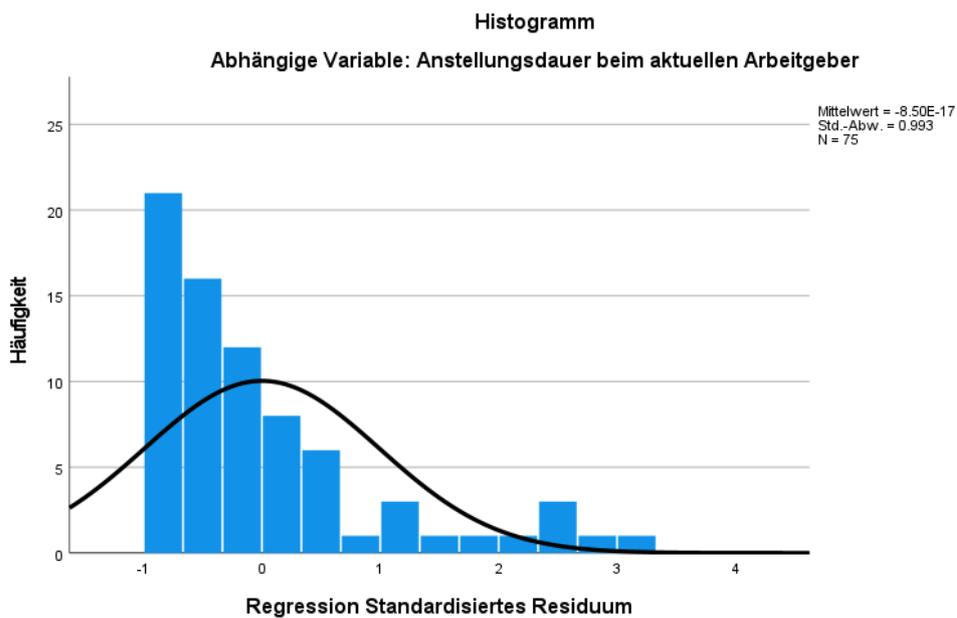
Modell <sup>a</sup>	df	F	Sig.
Regression	1	.992	3.22 <sup>b</sup>
Nicht standardisierte Residuen	73		
Gesamt	74		

- a. Abhängige Variable: Anstellungsdauer beim aktuellen Arbeitgeber  
b. Einflussvariablen: (Konstante), MittelwertDL

### Anhang 2.30: Regressionsanalyse Koeffizienten (H2)

Modell <sup>a</sup>	$\beta$	T	Sig.
(Konstante)	3.876	.719	.474
Mittelwert DL	1.297	.996	.322

### Anhang 2.31: Regressionsanalyse Normalverteilungsdiagramm (H2)



### Anhang 2.32: Regressionsanalyse Modellzusammenfassung (H3)

Modell	R	R-Quadrat	Durbin-Watson- Statistik
1 <sup>b</sup>	.431 <sup>a</sup>	.186	1.996

- a. Einflussvariablen: (Konstante), MittelwertDL  
b. Abhängige Variable: Haben Sie die Intention ihren Arbeitgeber in den nächsten 1-2 Jahren zu wechseln?

### Anhang 2.33: Regressionsanalyse Korrelationen (H3)

Korrelation nach Pearson	<i>N</i>	<i>r</i> <sup>2</sup>	<i>p</i>
Anstellungsdauer beim aktuellen Arbeitgeber	76	-.431	<.001

### Anhang 2.34: Regressionsanalyse Anova (H3)

Modell <sup>a</sup>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Regression	1	16.923	<.001 <sup>b</sup>
Nicht standardisierte Residuen	74		
Gesamt	75		

a. Abhängige Variable: Haben Sie die Intention ihren Arbeitgeber in den nächsten 1-2 Jahren zu wechseln?

b. Einflussvariablen: (Konstante), MittelwertDL

### Anhang 2.35: Regressionsanalyse Koeffizienten (H3)

Modell <sup>a</sup>	$\beta$	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
(Konstante)	5.593	7.226	<.001
Mittelwert DL	-.767	-4.114	<.001