

Future Skills: Führungskompetenzen der Zukunft in der österreichischen Speditionsbranche

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Christoph Hammerschmidt, BSc. (WU)

01251182

Begutachterin: Mag.^a Nina Miklavc

Neufeld an der Leitha, Mai 2024

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in black ink, reading "Kamerschmidt". The script is cursive and slanted to the right.

20.5.2024

Unterschrift

Zusammenfassung

Die österreichische Speditionsbranche befindet sich im technologischen und wertebasierten Wandel, der unterschiedlichste Herausforderungen für die Unternehmen mit sich bringt. Um die Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität als Arbeitgeber:in weiterhin sicherzustellen, beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit den Aspekten des strategisches Kompetenzmanagements und des Leadership. Besonders Führungspersonen in der Transportorganisation stehen im Spannungsfeld zwischen den Zielen der Organisation und den Erwartungshaltungen der Mitarbeiter:innen. Die vorliegende Abschlussarbeit untersucht zukunftsrelevante Kompetenzen, die für die Führung von Teams im operativen Transportmanagement bedeutend sind. Dazu werden zehn HR-Verantwortliche aus fünf österreichischen Speditionen mittels Leitfadeninterviews befragt. Das Ziel des Forschungsprojekts ist es auf empirischer Basis einen Katalog zu generieren, der einen Einblick in die branchenspezifischen Future Skills gibt. Außerdem sollen diese Schlüsselkompetenzen als Teil der Lösungsstrategie in Bezug zu den wahrgenommenen Herausforderungen der analysierten Speditionen gesetzt werden. So wurden insgesamt 25 Kompetenzen definiert, die in vier Überkategorien eingeteilt werden können: Selbstkompetenzen der Führungsperson, Ebene der Kommunikation, Fokus auf die Mitarbeiter:innen sowie Gegebenheiten des Geschäftsumfeldes. Diese Masterarbeit leistet wissenschaftliche Pionierarbeit mit der Verbindung der beiden Disziplinen Kompetenzmanagement und Leadership in der österreichischen Speditionsbranche. Zusätzlich dazu bietet sie einen praktischen Leitfaden für Speditionsunternehmen, die in Zukunft einen stärkeren Fokus auf Kompetenzmanagement und Führungsleitbilder legen wollen.

Schlüsselbegriffe: Leadership, Kompetenzmanagement, Future Skills,

Zukunftskompetenzen, Digitale Transformation, Spedition, Transportorganisation

Abstract

The Austrian industry of freight forwarding companies is exposed to a technological and value-based change that causes a lot of challenges. To maintain the competitiveness and the attractiveness as an employer, many companies invest in the development of strategic competence management tools and leadership training. Team leaders in the transportation management are particularly on the horns of this dilemma of needing to pursue the company's goals while at the same time having to cope with the changing expectations of the employees. This thesis is exploring the future skills that leaders need in the operational transportation organisation. Ten semi-structured interviews from HR professionals of five Austrian freight forwarding companies represent the basis of the empirical findings. The aim of the project is to generate a catalogue of future skills that gives an insight of the relevant competencies. Furthermore, the identified skills will be displayed as part of the companies' strategies to overcome the current challenges. Eventually, a set of 25 skills in four different main categories (personal competencies of the leader, level of communication, focus on the employees, aspects of the business environment) has been designed. This master thesis is adding value to the existing literature by, for the first time, analysing the Austrian freight forwarding industry with regards to the future skills of team leaders in the operational transportation management. It is of great interest to freight forwarding companies that want to place a greater emphasis on strategic competence management and internal leadership concepts.

Keywords: leadership, competence management, future skills, digital transformation, freight forwarding, transportation management

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Kontextuelle Rahmenbedingungen.....	2
1.2	Die Speditionsbranche im Überblick.....	3
1.3	Problemstellung & Forschungsfrage.....	4
1.4	Zielsetzung & Aufbau der Forschungsarbeit	6
2	Theoretischer Hintergrund	8
2.1	Kompetenzmanagement	8
2.1.1	Definition des Kompetenzbegriffs.....	8
2.1.2	Kompetenzmodelle	9
2.2	Leadership	12
2.2.1	Ausgewählte klassische Führungskonzepte.....	12
2.2.2	Ausgewählte, moderne Führungskonzepte	14
2.3	Kompetenzmodelle der Personalführung.....	25
2.3.1	Das LEaD-Modell.....	25
2.3.2	Führungskompetenzprofil nach Wippermann	27
2.4	Ausgewählte, relevante Kompetenzen	29
2.4.1	Empathie & Emotionale Intelligenz.....	30
2.4.2	Resilienz	31
2.4.3	Agilität.....	32
2.4.4	Bewusstsein für mentale Gesundheit	33
2.5	Ausgewählte, weitere Aspekte.....	34
2.5.1	Der Einfluss von Führung auf die Mitarbeiter:innenbindung	34
2.5.2	Die Rolle von Vertrauen und Kommunikation in der Führung.....	35
2.5.3	Die Führungsperson als Change-Manager:in.....	37
2.5.4	Die digitale Transformation in der Speditionsbranche	38
3	Methodologie	42
3.1	Erhebungsinstrument	42
3.2	Sample.....	44
3.3	Auswertungsmethode.....	46
4	Ergebnisse	49
4.1	Aktuelle Herausforderungen in der Speditionsbranche	49
4.1.1	Herausforderungen im Geschäftsumfeld der Spedition	49
4.1.2	Herausforderungen am Arbeitsmarkt	51

4.1.3	Herausforderungen der Digitalisierung	53
4.1.4	Herausforderungen der remoten und hybriden Führung.....	54
4.2	Future Skills der Personalführung in der operativen Transportorganisation .	56
4.2.1	Selbstkompetenzen der Führungsperson.....	56
4.2.2	Ebene der Kommunikation	65
4.2.3	Fokus auf die Mitarbeiter:innen	71
4.2.4	Gegebenheiten des Geschäftsumfeldes	82
5	Diskussion	91
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	91
5.2	Interpretation der Ergebnisse	97
5.3	Limitationen und kritische Reflexion	103
5.4	Implikationen für die Praxis und die Forschung	104
6	Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit	106
	Literaturverzeichnis	107
	Abbildungsverzeichnis	133
	Tabellenverzeichnis	133
	Appendix.....

1 Einführung

In den letzten drei Jahren sahen sich Unternehmen und Arbeitnehmer:innen durch die Coronakrise und den Ukraine-Krieg mit Herausforderungen konfrontiert, die ihr bisheriges Leben auf den Kopf stellten. Innerhalb dieser kurzen Periode war man bisher unbekanntem Situationen, wie Lockdowns, Remote Work, Preisexplosionen in allen Lebensbereichen sowie Lieferkettenproblemen ausgesetzt. In naher Vergangenheit begann die Digitale Transformation mit einer zunehmenden Vernetzung von Unternehmen, Personen und Abläufen durch den Einsatz neuer Technologien (Pagani & Pardo, 2017, S. 3). Die Digitalisierung ist der zentrale Treiber eines globalen Umbruchs, welcher aufgrund seines Tempos für viele Menschen nicht mehr nachvollziehbar oder vorhersehbar ist (Hassani, Huang & Silva, 2021, S. 1). Durch den pandemiebedingten Wechsel hin zu Remote Work wurde dieser digitale Wandel zusätzlich beschleunigt (Rump & Eilers, 2022, S. 4). Auf den ersten Blick veränderte sich lediglich über welches Medium und von welchem Ort aus die Arbeit verrichtet wird (Donnelly & Johns, 2021, S. 86). Doch ebenso werden Teambesprechungen fortan vermehrt online durchgeführt, was die Bildung eines Teamklimas im Vergleich zum persönlichen, gemeinsamen Arbeiten vor Ort erschwert. Mit der größeren physischen Distanz geht ein Wandel des Führungsstils in Unternehmen und Teams einher (Menolli, Coleti & Morandini, 2023, S. 1). Die Veränderungen durch die Digitalisierung und Remote Work sind damit vielseitiger als zuvor angenommen und haben Auswirkungen auf Arbeitsprozesse, Teamdynamiken (Donnelly & Johns, 2021, S. 86) und die teambeziehungsweise unternehmensinterne Kommunikation (De Souza Santos & Ralph, 2022, S. 26). Um den Herausforderungen auf Augenhöhe begegnen zu können und in einer Zeit des Wandels handlungsfähig zu bleiben, ist es notwendig als Organisation oder Individuum neue Kompetenzen zu erwerben (Lee, 2010, S. 437). Besonders Führungskräften wird in Zeiten inkrementeller Veränderung eine große Bedeutung beigemessen, um die Transformation zu steuern und im Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen zu meistern (Klein, 2020, S. 895). Auch die in diesem Forschungsprojekt genauer analysierte Speditionsbranche ist von diesen Entwicklungen betroffen und muss Lösungen für neue Anforderungen von Seiten der Kund:innen und Mitarbeiter:innen finden. Die Speditionsbranche wurde einerseits aus persönlichen Interessensgründen des Autors dieser Abschlussarbeit ausgewählt, andererseits aber weil sie gemeinhin als sehr traditionell wahrgenommen wird (Dietrich & Fiege, 2017, S. 38), in den letzten drei Jahren aber eine starke Veränderung aufgrund der Digitalisierung (Schmitz et al., 2020, S. 7) erfährt.

1.1 Kontextuelle Rahmenbedingungen

Die Vielseitigkeit der internen und externen Veränderungen, denen eine Führungskraft ausgesetzt ist, kann anhand der folgenden Beispiele erahnt werden. Der Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen wandert in vielen Unternehmen durch die Möglichkeit, remote zu arbeiten zunehmend in den virtuellen Raum (Häusling, Römer & Zeppenfeld, 2019, S. 21). Genauso muss die Kommunikation zwischen erfahrenen Mitarbeiter:innen und Neueinsteiger:innen, gerade was die Vermittlung von Unternehmenswerten, Coaching on the job sowie die Inklusion von neuen Teammitgliedern in bestehende Teams betrifft, neu organisiert werden (Ferreira, Pereira, Bianchi & Da Silva, 2021, S. 7). Nicht zuletzt konnte aber festgestellt werden, dass sich die in den Arbeitsmarkt eintretende Generation Z zeitliche und örtliche Flexibilität wünscht, worauf bei der Fachkräftegewinnung zukünftig mehr Augenmerk gelegt werden muss (Schneider, 2020, S. 470). Vor allem dem Wunsch der neuen Generation nach unabhängigem, selbstbestimmtem und eigenverantwortlichem Arbeiten (Schneider, 2020, S. 469) wird hier Folge geleistet. Dabei muss das Arbeitsumfeld so gestaltet werden, dass Missverständnisse vermieden werden (De Souza Santos & Ralph, 2022, S. 30). Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass eine Bindung zur Organisation und zu den Teammitgliedern aufgebaut wird (Mäkikangas, Juutinen, Mäkinen, Sjöblom & Oksanen, 2022, S. 392). Die Arbeitswelt von heute wird, unabhängig von Branche und Organisation, virtueller, flexibler und schneller (Dörr, Schmidt-Huber & Maier, 2021, S. 330). Den Führungspersonen kommt in diesem Spannungsfeld aus verschiedensten individuellen Interessen, die auch in manchen Punkten konkurrieren können, eine besondere Rolle zu (Ferreira et al., 2021, S. 6). Während die veränderten Rahmenbedingungen Unternehmen und Manager:innen dazu zwingen, technische und organisatorische Maßnahmen zur Stärkung des Austausches und der teaminternen Zusammenarbeit (Reis, Fleury & Carvalho, 2021, S. 102) zu etablieren, helfen sie gleichermaßen neue Strukturen und Arbeitsweisen zu etablieren. Um demnach im virtuellen Raum erfolgreich zu sein, ist aus Unternehmenssicht wichtig, die personellen Voraussetzungen zu schaffen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter:innen dazu in der Lage sein müssen in flexiblen Arbeitsmodellen tätig zu sein und selbstorganisiert die vereinbarten Ziele zu verfolgen (Sjöblom, Juutinen & Mäkikangas, 2022, S. 11). Auf Führungsebene braucht es dazu entsprechende Kompetenzen und Instrumente, um Teams auch auf Distanz zu leiten (Rump & Eilers, 2022, S. 8). Durch die angebotene Flexibilisierung, die Home-Office mit sich bringt, wird die Attraktivität des Arbeitsplatzes aus der Sicht der Arbeitnehmer:innen und Bewerber:innen erhöht (Thompson, Payne & Taylor, 2015, S. 742), was in Zeiten des strukturellen

Fachkräftemangels einen Vorteil im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen bringen kann (Stock-Homburg, 2013, S. 604).

In der Wissenschaft steht das Akronym VUCA für die Unplanbarkeit des Zeitalters. Die Buchstaben stehen dabei für die englischen Wörter volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit) (Mack, Khare, Krämer & Burgartz, 2016, S. 5). Übertragen auf die heutige und zukünftige Arbeitswelt lässt sich aus dem VUCA-Paradigma ableiten, dass sich die gesamte Gesellschaft, genauso wie Organisationen und Individuen, auf neue Herausforderungen einstellen müssen (Nandram & Bindlish, 2017, S. 6). Passende Gegenstrategien sind je nach Situation eine Erhöhung der Agilität (wenn die Volatilität hoch ist) oder aber eine gesteigerte Informationsbeschaffung (wenn der Faktor Unsicherheit die Turbulenzen verursacht) (Bennett & Lemoine, 2014, S. 3). Aus der Komplexität resultiert die Notwendigkeit die etablierten Prozesse, Strukturen und Voraussetzungen zu überdenken (Werther & Bruckner, 2018, S. 16). Veränderung ist nichts Neues und hat über Jahrhunderte hinweg die Lebensweise der Menschen, genauso wie Machtverhältnisse und den Status in der Gesellschaft, geregelt. Obwohl viele Menschen den Wandel, der die VUCA-Welt mit sich bringt, in erster Linie als herausfordernd wahrnehmen, so bietet er doch gleichermaßen Chancen (Johansson, D. Miller & Hamrin, 2014, S. 12), speziell für Organisationen, die sich rasch an veränderte Rahmenbedingungen anpassen können (Ramakrishnan, 2021, S. 101). Charles Darwin hat 1864 in seinen Principles of Biology bereits postuliert, dass nicht die stärkste, schnellste oder intelligenteste Spezies überlebt, sondern jene, die sich am besten an Veränderungen anpassen kann. Umgelegt auf die Wirtschaftswelt hat die Boston Consulting Group gezeigt, dass die Adaptivität einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellt (Reeves, Love & Tillmanns, 2012, S. 79). Führungskräfte aus unterschiedlichsten Branchen sehen, dass das Geschäftsumfeld weiter volatil bleiben wird und dass die Fähigkeit sich als Unternehmen und als Mitarbeiter:in anzupassen, zu einer Notwendigkeit wird (Joiner, 2019, S. 2).

1.2 Die Speditionsbranche im Überblick

Gemäß § 407 Abs. 1 UGB ist Spediteur:in, wer es gewerbsmäßig übernimmt, Güterversendungen durch Frachtführer für Rechnung eines anderen im eigenen Namen zu besorgen. Der:Die Spediteur:in besorgt die Güterversendung, indem er entsprechende Frachtverträge mit Dritten (Frachtführer:innen) abschließt und die sonstigen Leistungen erbringt, die zur Bewirkung der Güterversendung erforderlich sind

(Wirtschaftskammer Österreich, 2023). Dabei unterscheidet man im Güterverkehr zwischen Luft-, See- und Straßentransporten (Hentschel et al., 2019, S. 6). Das Speditionsgeschäft kann grob in drei Teilbereiche unterteilt werden: Transporteinkauf, Operatives Transportmanagement und Assistenzfunktionen (Heinbach, Beinke, Kammler & Thomas, 2022, S. 811). Im Rahmen dieser Abschlussarbeit soll ein Fokus auf den Bereich des operativen Transportmanagements gelegt werden, welches sich grob in die Disziplinen Transportbuchung, Transportplanung und -ausführung, Transportmonitoring und der Verwaltung der Transportdokumente inklusive Rechnungslegung unterteilen lässt (Heinbach et al., 2022, S. 812).

Die Speditionsbranche wird allgemein als sehr traditionell wahrgenommen (Dietrich & Fiege, 2017, S. 38), erfährt in den letzten Jahren aber eine starke Veränderung aufgrund der Digitalisierung (Schmitz et al., 2020, S. 7). Traditionelle Speditionen werden von Kund:innen und der Konkurrenz dazu gezwungen, ihre unternehmenseigenen Prozesse zu digitalisieren, um konkurrenzfähig zu bleiben (Riedl, Chan, Schoendorfer, Schroeder & Sonerby, 2018, S. 1). Eine häufig in Speditionsunternehmen bewährte und noch immer gern gewählte Struktur ist das dezentrale Profit Center (Gomber, Schmidt & Weinhardt, 1997, S. 139). Darunter versteht man eine Organisationseinheit im Unternehmen, das in fachlicher Hinsicht in einem vorgegebenen Rahmen selbstständig agiert und am Profit gemessen wird, das es erwirtschaftet (Fleig, 2024). Dadurch gelingt es als großes Unternehmen flexibler auf Kundenbedürfnisse einzugehen, indem man Verantwortung an die geschaffene Unternehmenszelle überträgt (Krajewska & Kopfer, 2006, S. 306). Die Hauptaufgaben der Planung, Durchführung und Kontrolle der Transporte wird aktuell von sogenannten Disponent:innen übernommen. Diese Tätigkeit wird interessanterweise von Expert:innen als am wenigsten digitalisierbar angesehen wird (Schmitz et al., 2020, S. 26). Gerade die veränderten Kompetenzfelder der Mitarbeiter:innen und deren Auswirkungen auf die Unternehmen legitimieren die Speditionsbranche für die Erforschung der Future Skills der Personalführung in der operativen Transportorganisation.

1.3 Problemstellung & Forschungsfrage

Die Notwendigkeit sich laufend auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen zu müssen, fördert die Bildung von neuen Kompetenzen bei Mitarbeiter:innen (Ramakrishnan, 2021, S. 99), die erlernt werden müssen, um für den Umgang mit neuen Technologien oder Aufgaben gerüstet zu sein.. Besondere Herausforderungen treffen in diesen Aspekten Führungskräfte, deren Aufgabe es ist, den Wandel zu begleiten, zu

gestalten und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen (Backhausen, 2009, S. 5). Kompetenzen können allgemein als Set von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Merkmalen beschrieben werden, die einem Individuum erlauben, eine komplexe Situation erfolgreich zu lösen (Müller-Vorbrüggen & Radel, 2022, S. 5). Viele Forscher:innen vertreten die Meinung, dass in der neuen Wirtschaftsordnung in Zeiten der VUCA-Welt, globaler Digitalisierungsoffensive sowie des Generationenwandels traditionelle Führungskonzepte überholt sind (Bennett & Lemoine, 2014, S. 6; Ramakrishnan, 2021, S. 94; Reis et al., 2021, S. 107; Tobin, 2023, S. 949).

Daher ist die Entwicklung eines zukunftsfähigen und an die VUCA-Welt angepassten Führungsstiles aus Unternehmenssicht notwendig, der eine Balance zwischen Unternehmenszielen und Vorstellungen der Mitarbeiter:innen herstellt (Ramakrishnan, 2021, S. 94). Starre Systeme mit trägen Prozessen, die auf Konsistenz und Optimierung ausgelegt sind, können nicht mehr mit der wachsenden Geschwindigkeit des Wandels und den damit verbundenen Herausforderungen mithalten (Hagemann, 2023, S. 74). In der Neuorientierung ist die Führungsverantwortung nicht mehr länger zwingend an formelle, hierarchische Position und fixe Rollenverteilung geknüpft (Tobin, 2023, S. 949). Stattdessen weist der moderne Führungsansatz Elemente auf, wie flexible Rollen und flache Hierarchien, geteilte Verantwortung und gemeinsame Entscheidungen (Franken, 2022, S. 221), Vertrauen, Transparenz und Wertschätzung (Kern, 2021, S. 5), sowie eine Fehlerkultur, die Scheitern als Chance zur Verbesserung der Unternehmensprozesse sieht (Edelmann, Mergel & Lampoltshammer, 2023, S. 9). Franken (2022, S.57) beschreibt den radikalen Wandel des Führungsverständnisses als Ablassen von alleinigen Entscheidungen und Kontrolle hin zu einem Vernetzen, Coachen und Fördern der Mitarbeiter:innen. Ein kommunikativer Leader sucht den Dialog mit den Mitarbeiter:innen, gibt und holt sich aktiv Feedback ein und fördert eine Entscheidungskultur, die auf Partizipation des gesamten Teams aufbaut (Johansson et al., 2014, S. 8).

Als zentraler Bestandteil der modernen Führung wird von der Gesellschaft für Organisationsberatung (GFOS) die Bildung und Förderung von Skills von Führungskräften und Mitarbeiter:innen gesehen. Dem Aspekt Kompetenzmanagement wird in vielen Organisationen auch in der Praxis mehr Bedeutung zugeschrieben (Untermarzoner, 2011, S. 75), da sich neue Karrierepfade als Fachexpert:innen bilden (Jacob & Gierschmann, 2017, S. 44). In diesem Potpourri an Veränderungen in der Speditionsbranche stellt sich vielen Unternehmen die Frage, was die Aufgaben einer Führungsperson in der operativen Transportorganisation in Zukunft sein werden und

welche Kompetenzen es in Zukunft benötigt, um die Position bekleiden zu können. Die zentrale Forschungsfrage lautet daher: **Welche Führungskompetenzen werden von HR-Verantwortlichen in österreichischen Speditionsunternehmen als zukunftsrelevant für die operative Transportorganisation wahrgenommen?**

1.4 Zielsetzung & Aufbau der Forschungsarbeit

Diese empirisch gestützte Forschungsarbeit liefert praktische Anhaltspunkte für Speditionsunternehmen, die sich gerade in einer Frühphase des Transformationsprozesses befinden und sich über zukünftige Rollenprofile, Tätigkeitsbeschreibungen und Verantwortlichkeiten ein Bild machen wollen. Die Erkenntnisse können für HR-Professionals, welche einen Fokus auf unternehmensinterne Kompetenzentwicklung legen wollen, genauso wie für aktive Führungskräfte, von Interesse sein. Auch wenn im Rahmen dieses Projekts ein starker Fokus auf die Speditionsbranche gelegt wird, sind gerade Kompetenzen der Personalführung in vielen Aspekten auf andere Branchen umlegbar (Arvonen & Ekvall, 1999, S. 248). Damit vergrößert sich die Zielgruppe dieser Forschungsarbeit zusätzlich. Dieses Forschungsprojekt liefert erste Anhaltspunkte für weitere wissenschaftliche Arbeiten zum Thema Future Skills in der Personalführung in der Speditionsbranche. Gerade in der aktuellen Zeit des demografischen und sozialen Wandels mit vielschichtigen Veränderungen ist die Relevanz des Themas Zukunftskompetenzen für die Gesellschaft, wie auch für die Wissenschaft so groß wie noch nie.

Zu Beginn werden die theoretischen Grundlagen auf Basis der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Thema Kompetenzmanagement erläutert, wobei vor allem der Kompetenzbegriff genauer beleuchtet wird. Abgerundet wird dieses Subkapitel mit der Vorstellung zweier theoretischer Kompetenzmodelle, die in der Praxis Anwendung finden und erste Indizien über mögliche Zukunftskompetenzen geben können. Im Anschluss folgt das Kapitel über Leadership-Theorien, wobei vor allem der Unterschied zwischen traditionellen und modernen Konzepten herausgearbeitet wird. In weiterer Folge werden vor allem moderne Führungsansätze, wie transformationale Führung, authentische Führung und positive Führung analysiert und beschrieben. Ebenso werden die Besonderheiten von virtueller Führung (E-Leadership) auf Basis der aktuellen Literatur thematisiert. Als nächstes liefern das LEaD-Modell von Dörr et al und das Führungskompetenzmodell nach Wippermann erste Einblicke in die Verbindung der beiden Disziplinen Kompetenzmanagement und Führungskonzepte. Den Abschluss des Theorieteils bilden ausgewählte relevante Kompetenzen und weitere Aspekte, die für die

Nachvollziehbarkeit der verbleibenden Forschungsarbeit notwendig sind. In Kapitel 3 werden die Rahmenbedingungen der empirischen Forschung, inklusive einer Beschreibung des Erhebungsinstruments, des Samples und der Auswertungsmethode angeführt. Daraufhin werden die Ergebnisse der Interviewreihe mit zehn HR-Verantwortlichen aus größeren österreichischen Speditionen präsentiert, wobei ein spezieller Fokus auf die aktuell wahrgenommenen Herausforderungen der jeweiligen Unternehmen gelegt wird. Die aus den Interviews abgeleiteten Zukunftskompetenzen der Personalführung in der operativen Transportorganisation österreichischer Speditionsunternehmen sollen Antworten auf diese Herausforderungen liefern und damit Teil der Lösung zur langfristigen Sicherung der Marktposition der Unternehmen sein. Im abschließenden Kapitel 5 werden die Ergebnisse erst zusammengefasst und dann mit der in Kapitel 2 präsentierten Literatur verbunden, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Zuletzt wird sowohl auf Limitationen als auch auf Implikationen für Forschung und Praxis der vorliegenden Studie eingegangen bevor finale Kommentare zur Verwendung KI-unterstützter Tools im Rahmen des Forschungsprojekts angeführt werden.

2 Theoretischer Hintergrund

Die beiden Themen Kompetenzmanagement und Führungsstile spannen das theoretische Feld auf, das notwendig ist, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Zu Beginn wird eine Diskussion des Kompetenzbegriffs als Einleitung in das Thema Kompetenzmanagement auf Basis der vorherrschenden Definitionen geführt, bevor in weiterer Folge mit den Rastern von Heyse & Erpenbeck beziehungsweise Ruben zwei führende Kompetenzmodelle präsentiert werden, die einen ersten Überblick über mögliche Zukunftskompetenzen geben sollen. Mit den Veränderungen, die unsere Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten prägten, ging ein Wandel der Vorstellung von Führung einher (Deshwal & Ashraf Ali, 2020, S. 38). Um ein besseres Verständnis der Unterschiede zwischen Vergangenheit und Gegenwart in Bezug auf Leadership zu erlangen, werden im Anschluss ausgewählte klassische Führungskonzepte auf der einen sowie moderne Führungsstile auf der anderen Seite genauer beleuchtet. Der Fokus des theoretischen Hintergrunds wird auf die modernen Leadership-Theorien gelegt. Aus den empirischen Interviews geht hervor, dass diese von besonderer aktueller Bedeutung für die Speditionsbranche sind. Als Abschluss des Theoriekapitels werden weitere für die Nachvollziehbarkeit der Forschungsarbeit notwendige Kompetenzen sowie Aspekte definiert und präsentiert.

2.1 Kompetenzmanagement

Gerade im deutschsprachigen Raum ist es alles andere als einfach eine klare Definition des Begriffs „Kompetenz“ zu finden. Alleine die Begriffe „Leistung“, „Fähigkeit“, „Begabung“, „Eignung“, „Fertigkeit“, „Tüchtigkeit“ sowie „Lernen“, „Wissen“ und „Intelligenz“ (Wilhelm & Nickolaus, 2013, S. 24f.) haben so viele Überschneidungen, dass eine eindeutige Klärung kaum möglich ist. Aus diesem Grund ist es an dieser Stelle sinnvoll, einige in der Literatur häufig verwendete Definitionen anzuführen.

2.1.1 Definition des Kompetenzbegriffs

In der Einleitung wurde Kompetenz bereits als ein Set von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Merkmalen beschrieben, die einem Individuum erlauben, eine komplexe Situation erfolgreich zu bewältigen (Reis, Fleury & Carvalho, 2021, S. 182; Müller-Vorbrüggen & Radel, 2022, S. 5). Der oftmals synonym verwendete Begriff „Schlüsselqualifikationen“ beschreibt Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche keinen unmittelbaren Bezug zu bestimmten Situationen haben, sondern die eine Person vielmehr dazu befähigen, unterschiedlichste Problemstellungen zu analysieren und zu

lösen, auch wenn der konkrete Anwendungsfall bisher noch nicht erlebt wurde (Mertens, 1974, S. 40). Im heutigen Sprachgebrauch fällt auf, dass mit einem Adjektiv oder Suffix näher beschrieben wird, welche besondere Fähigkeit gemeint ist, wie beispielsweise Medienkompetenz oder kommunikative Kompetenz (Huber, 2004, S. 22). In der englischen Sprache gibt es mehrere Begriffe, die in der Praxis synonym benutzt werden, wobei vor allem „competence“, „competency“ und „skill“ gebräuchlich sind (Le Deist & Winterton, 2005, S. 27f.). Ein wesentliches Merkmal von Kompetenzen ist, dass sie immer output-orientiert sind, also in der Praxis unter Beweis gestellt werden können (Brownell & Goldsmith, 2006, S. 311; Hoffmann, 1999, S. 277). Kim und Mc Lean (2015, S.3) sehen drei Säulen der Kompetenz: (1) Verhaltenszüge und Motive, (2) Einstellungen und (3) Wissen und Fähigkeiten. Die Wiederholbarkeit und erneute Anwendung von Kompetenzen, auch auf neue Situationen ist dabei ein weiteres Kriterium, wobei die Qualität der Ausübung mit der Häufigkeit der Anwendung wächst (Kausch-Zongo & Schenk, 2022, S. 56). Für diese Abschlussarbeit werden die Begriffe „Kompetenz“, „Skill“, „Fähigkeit“ und „Schlüsselqualifikation“ in Anlehnung an die Praxis in den analysierten Unternehmen synonym verwendet.

2.1.2 Kompetenzmodelle

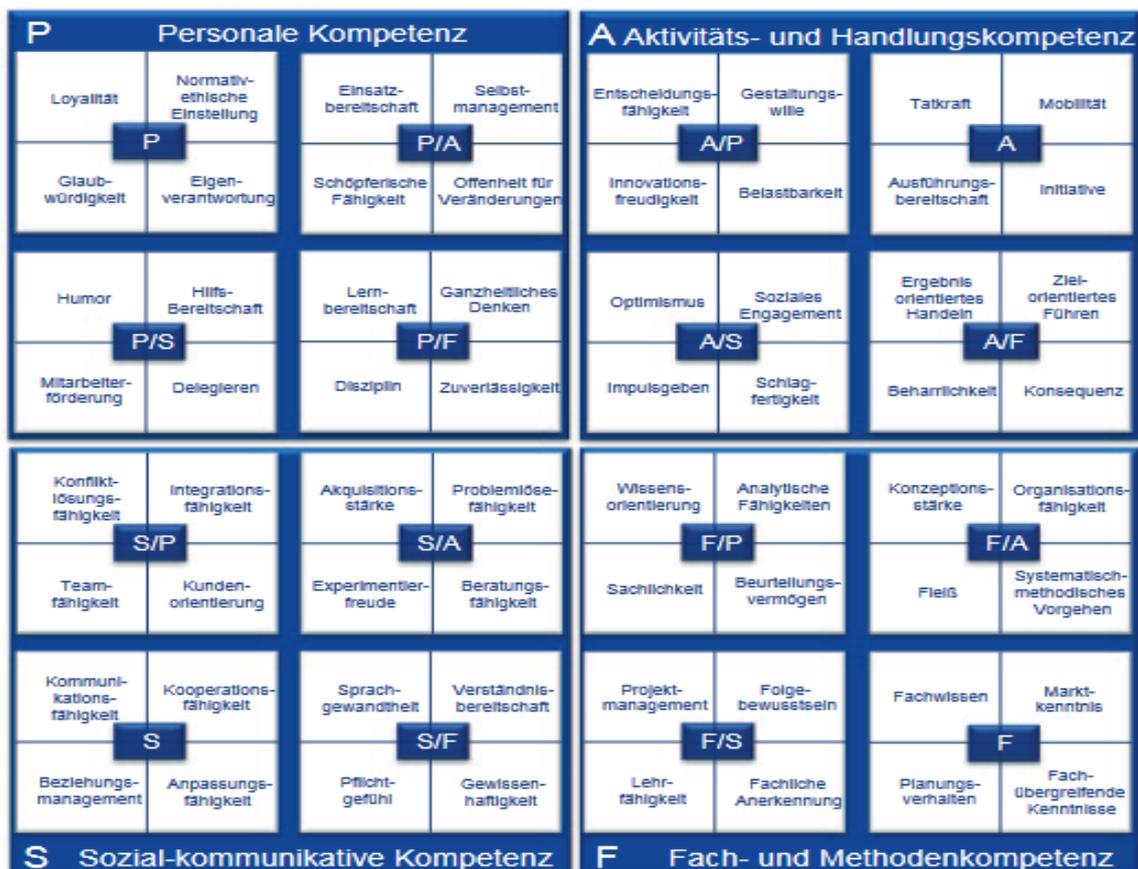
In der Literatur wird als Kompetenzmodell ein Rahmen bezeichnet, der die spezifischen Kompetenzen beschreibt, die eine Person benötigt, um in einer bestimmten Rolle oder einem bestimmten Bereich innerhalb eines Unternehmens erfolgreich zu sein (Ashkezari & Aeen, 2012, S. 63). Durch die Nutzung von Kompetenzmodellen schaffen Unternehmen ein Tool, das sicherstellt, dass alle Mitarbeiter:innen hinsichtlich der Erwartungen an die jeweilige Position und Person ein höheres Maß an Transparenz haben (Kaikhosroshvili, 2023;). Außerdem klärt ein Kompetenzrahmen auf Ebene der unterschiedlichen Rollenbeschreibungen über benötigte Kompetenzen zur Erreichung des nächsten Karriereschrittes auf (Xiaoyu, 2020, S. 26). Analog dazu ist die Verwendung einer Skillmatrix eine Möglichkeit für eine Organisation, Abweichungen zwischen den vorhandenen Kompetenzen (IST-Kompetenzen) und den Stellenprofilen (SOLL-Kompetenzen) zu ermitteln und in weiterer Folge zu minimieren (Skergeth, 2022).

2.1.2.1 Modell der Grundkompetenzen (Heyse & Erpenbeck, 2007, S. 15)

Als Basismodell werden hier Kompetenzen in vier Unterkategorien eingeteilt: Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, fachlich-methodische Kompetenz und sozial-kommunikative Kompetenz. Die Weiterentwicklung des Basismodells ist als sogenannter „Kompetenzatlas“ besonders im deutschsprachigen Raum bekannt. Hierbei

werden den vier Clustern insgesamt 64 Kompetenzen zugeteilt. Es bietet einen guten Überblick über etwaige auch für die Speditionsbranche relevante Schlüsselqualifikationen. Abbildung 1 illustriert den vollständigen Kompetenzatlas. Dabei werden Kompetenzen gruppiert (P, A, S, F – die Sektoren in den Ecken) oder als Kombination aus mehreren Grunddimensionen (P/A, A/P, usw.) eingeteilt. Dieses allgemeine Modell dient als Basis für die Entwicklung von unternehmensspezifischen oder sogar tätigkeitspezifischen Kompetenzmodellen, in denen sich für den jeweiligen Analysebereich relevante Kompetenzen wiederfinden. Beispielsweise wird „Humor“ in vielen Branchen eine relevante Kompetenz für die Hochhaltung der Stimmung im Team sein, aber in manchen Berufsgruppen, wie beispielsweise im Heeresdienst, eine eher untergeordnete Rolle spielen. Dort könnte dafür stattdessen „Folgebewusstsein“ eine unabdingbare Kompetenz sein. Je nach Branche, Berufsgruppe, Unternehmen oder Rollenbeschreibung wird daher ein eigenes Modell maßgeschneidert und an die Anforderungen des jeweiligen Profils angepasst.

Abbildung 1: Kompetenzatlas nach Heyse & Erpenbeck



Quelle: Heyse & Erpenbeck (2007, S.15)

2.1.2.2 Rubens Kompetenzrahmen (Ruben, 2019, S. 13)

Ähnlich wie Heyse & Erpenbeck, beschäftigte sich auch Brent D. Ruben mit der Modellierung von Kompetenzen in einem allgemeingültigen Umfeld. Dabei traf er eine fundamentale Unterscheidung in horizontale und vertikale Kompetenzen. Im Modellraster stellen die horizontal angeordneten Skills die Grundkompetenzen dar, die transferierbar und auf alle Situation anwendbar sind. Die vertikalen Kompetenzen sind kontextspezifisch und daher nicht generalisierbar bzw. deren Anwendung kann je nach konkreter Situation variieren (Kubátová & Kročil, 2022, S. 282). Ruben unterscheidet demnach analytische, personale, kommunikationsbezogene, stellungsbezogene und organisationale Kompetenzen. Den jeweiligen Subkategorien werden demnach konkrete Kompetenzen zugewiesen, die in der heutigen Zeit für Unternehmen relevant sind, wobei hierbei kein Fokus auf Personen in leitender Funktion gelegt wurde. Abbildung 2 zeigt das Kompetenzmodell nach Ruben mit den verschiedenen Kompetenzen, gruppiert in fünf Überkategorien.

Abbildung 2: Kompetenzmodell nach Ruben

Analytic Competencies	Personal Competencies	Communication Competencies	Positional Competencies	Organizational Competencies
Self-Assessment	Character, Personal Values, & Ethics	Credibility & Charisma	Education	Vision-Setting
Problem Definition	Cognitive Ability & Creativity	Influence & Persuasion	Experience	Management & Supervision
Stakeholder Analysis	Enthusiasm	Interpersonal & Group Orientation	Expertise	Information & Knowledge Management
Systems/Organizational Analysis	High Standards	Listening, Attention, Question-Asking, & Learning	Knowledge of Sector	Technological Capability
Analysis of Technology to Support Leadership	Personal Conviction & Persistence	Public Speaking, Presentation Skills, Debate, & Discussion	Knowledge of Organization	Empowerment & Supportiveness
Problem Solving	Self-Discipline & Self-Confidence	Diversity & Intercultural Orientation	Familiarity with Task Type	Teaching & Coaching
Review & Analysis of Results	Tolerance for Uncertainty & Risk-Taking	Role Modeling	Language & Vocabulary	Facilitation & Negotiation

Quelle: Ruben (2019, S. 23)

2.1.2.3 Vergleich der beiden Kompetenzmodelle

Zwischen den beiden vorgestellten Kompetenzmodellen gibt es Ähnlichkeiten bei den Grundkompetenzen. So sind personale Kompetenzen in beiden Modellen vertreten, genauso wie Kommunikationsaspekte. Die analytischen und organisationale Kompetenzen nach Ruben sind in etwa mit den fachlich-methodischen Kompetenzen

nach Heyse und Erpenbeck gleichzusetzen. Aktivitäts- und Handlungskompetenzen im ersten Modell ähneln den positionellen Kompetenzen in Rubens Modell.

Kompetenzmodelle sind als dynamisch anzusehen (Echavarren, 2011, S. 34), da sich gerade in Zeiten der VUCA-Welt, der digitalen Transformation sowie des Generationenwandels benötigte Kompetenzen-Sets sowohl im Managementzusammenhang als auch in den einzelnen Fachkarrieren ändern beziehungsweise erweitern. Deshalb kann es gut sein, dass in der nächsten Aktualisierung der Kompetenzmodelle neue Skills, wie etwa digitale Kompetenzen, mit aufgenommen werden. Genauso kann es sein, dass in Zukunft aktuell wichtige Fähigkeiten nicht mehr benötigt werden, da sich die Anforderungen an Führungspersonen geändert haben.

2.2 Leadership

Um die Bedeutung von auf Mitarbeiter:innen zentrierten Führungsstilen und deren Wichtigkeit für das Zeitalter der Digitalisierung erfassen zu können, ist es notwendig, zuerst die traditionellen Führungskonzepte zu beleuchten. Über mehrere Jahrzehnte hinweg wurde die Forschung im Gebiet von Leadership vor allem auf die Führungsperson selbst zentriert. Die historischen Theorien basieren auf der Annahme, dass Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft eine erfolgreiche Führung möglich machen (Franken, 2022, S. 41). Erst der Wandel, der die Mitarbeiter:innen ins Zentrum der Führungsarbeit stellt, brachte auch die Forschung im Bereich des Leaderships auf neue Wege (Häusling et al., 2019, S. 21). In weiterer Folge sollen dann einige ausgewählte, moderne Führungsansätze beschrieben und miteinander in Verbindung gesetzt werden, die eine große Relevanz für die Praxis in der Speditionsbranche haben.

2.2.1 Ausgewählte klassische Führungskonzepte

2.2.1.1 Führungstheorien nach Kurt Lewin (1939)

Lewin veröffentlichte seinen Artikel im Journal of Social Psychology. Noch heute wird sein Werk als Basis für die Leadership-Forschung gesehen und war über mehrere Jahrzehnte hinweg praxisrelevant (Billig, 2015, S. 441). In seinem Modell werden drei Führungsstile unterschieden: der autoritäre Führungsstil, der kooperative Führungsstil und der Laissez-faire-Führungsstil (Rudnick, 2023). Dabei wird eine Unterscheidung zwischen dem Ausmaß der Mitbestimmung und der Freiheit, die den Mitarbeiter:innen eingeräumt werden, getroffen. Autoritäre Personen treffen eigenständig

Entscheidungen, ohne die Teammitglieder bedeutend einzubinden (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018, S. 195), was vor allem dann angewandt wird, wenn die Führungskraft selbst das sachkundigste Mitglied der Gruppe ist (Billig, 2015, S. 446). Obwohl als veraltet angesehen, kann der autoritäre Stil je nach Situation und Branche durchaus akzeptabel sein, besonders in Krisen, wenn eine schnelle Entscheidungsfindung vonnöten ist (Huang, Xu, Chiu, Lam & Farh, 2015, S. 180). Beim kooperativen Führungsstil geben Führungskräfte den Mitarbeiter:innen zwar Anweisungen, beteiligen sich aber ebenso selbst aktiv an der gemeinsamen Arbeit (Schreyögg & Koch, 2014, S. 420). Auch die Mitbestimmung der anderen wird hier zugelassen, was das gegenseitige Vertrauen und die Zufriedenheit erhöht (Ferguson, Hagaman, Grice & Peng, 2006, S. 45). Im Laissez-faire-Führungsstil verzichtet die Führungskraft gänzlich auf Interventionen und Anweisungen an ihre Mitarbeiter:innen (Ferguson et al., 2006, S. 45), was oftmals in unklaren Verantwortlichkeiten und fehlenden Zielen resultiert (Franken, 2022, S. 46). Bei der Laissez-Faire-Führung kommt die Führungskraft ihren Steuerungs- und Koordinierungsaufgaben nicht nach, was ein niedriges Level an psychologischem Empowerment zur Folge hat (Schermyly, 2016, S. 191).

2.2.1.2 Eigenschafts-, Verhaltens- und Situationstheorie

Die Erforschung von Führungsverhalten beschäftigt Psychologen, Philosophen und Wirtschaftswissenschaftler seit Jahrhunderten, wobei es immer wieder einen Wandel in der Vorstellung von „richtiger“ Führung gab. Der Fokus der Wissenschaft richtete sich immer auf die Betrachtung der Führungskraft selbst (Franken, 2022, S. 39). Für diese Forschungsarbeit beginnen wir den Rückblick Mitte des 19. Jahrhunderts, als aus der Great Man-Theorie die Eigenschaftstheorie entstand. In weiterer Folge entwickelten sich daraus die Verhaltens- und Situationstheorie, die bis Ende des 20. Jahrhunderts die Führungstheorie prägten (Hunt & Fedynich, 2019, S. 23f.). Anhand der persönlichen Eigenschaften der Führungskraft sowie des Verhaltens in ähnlichen oder unterschiedlichen Situationen wurden mittels dieser drei vorherrschenden Theorien Annahmen über erfolgsfördernde Faktoren getroffen (Franken, 2022, S. 41). In der Eigenschaftsorientierung werden den Manager:innen angeborene Fähigkeiten nachgesagt, die sie zur Führung von Teams berechtigt (Schreyögg & Koch, 2014, S. 401). Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Führung nicht erlernt werden kann, sondern besondere Persönlichkeit dazu berufen sind zu führen. Diese Führungsvorstellung entstand bereits im 19. Jahrhundert unter dem britischen Historiker und Philosophen Thomas Carlyle (Bryan, 2021, S. 383). Erst im Jahr 1948 entstand erstmals Skepsis über die Universalgültigkeit der Eigenschaftstheorie als Ralph Stogdill eine Kritik darüber

veröffentlichte (Colbert, Judge, Choi & Wang, 2012, S. 671). Darin wurde empirisch belegt, dass es nur wenige Merkmale gibt, die bei Führungspersonen stärker ausgeprägt waren als bei Mitarbeiter:innen ohne Führungsverantwortung (Schreyögg & Koch, 2014, S. 402). Damit konzentrierte sich die Wissenschaft fortan auf die Untersuchung, inwiefern der Führungsstil sich zwischen dem Schwerpunkt auf Aufgaben und dem auf die Menschen verändert. Die Verhaltenstheorie der Führung untersucht den Fokus der Führungsperson (Franken, 2022, S. 42) zwischen Mitarbeiter:innenorientierung oder Aufgabenorientierung (Nerdinger, 2014, S. 85). Entlang der beiden Achsen im Modell unterscheidet man in der Ausprägung zwischen sieben Stufen der Mitarbeiter:innenpartizipation (Franken, 2022, S. 42). Eine Entwicklung aus der Verhaltenstheorie war das Verhaltensgitter (engl. managerial grid) im Jahr 1964, das ebenjene Ausrichtung am Menschen beziehungsweise an Aufgaben einordnen lässt (Bernardin & Alvares, 1976, S. 84). Die sogenannte Situationstheorie bewertet im Vergleich zur Verhaltenstheorie zusätzlich die Reife der Mitarbeiter:innen und kann damit als Weiterentwicklung der Verhaltenstheorie bezeichnet werden. Eine Führungskraft passt demnach den Führungsstil daran an, wie fähig beziehungsweise verantwortungsbewusst die Teams und einzelnen Mitarbeiter:innen sind (Schreyögg & Koch, 2014, S. 425). Das kann also bedeuten, dass in Krisenzeiten härter geführt wird als in Zeiten einer guten Wirtschaftslage (Franken, 2022, S. 41ff.). Daraus lässt sich ableiten, dass Teams mit einer höheren Reife und Expertise mehr Freiraum und Entscheidungsspielraum übertragen wird als unerfahrenen (Graeff, 1997, S. 154). Dabei muss die Führungsperson fähig sein, ihren Führungsstil auf die jeweilige Situation anzupassen, was ein höheres Maß an Flexibilität und Menschenkenntnis erfordert (Walls, 2019, S. 31).

2.2.2 Ausgewählte, moderne Führungskonzepte

Der größte Unterschied zwischen den traditionellen und den in diesem Abschnitt der Abschlussarbeit präsentierten modernen Führungsstilen ist der Fokus, auf den die Beobachtung gelegt wird. Während früher vor allem die Führungsperson selbst analysiert wurde, beleuchten moderne Ansätze die Wechselwirkung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen (Nahrgang, Morgeson & Ilies, 2009, S. 256). Alle der im Anschluss vorgestellten Theorien orientieren sich stark an den Mitarbeiter:innen. Dabei spielen auch Einflüsse der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg eine Rolle, in der die Motivation der Mitarbeiter:innen im Zusammenspiel mit der Führungskraft erforscht wurde (Alfayad, Suriani & Arif, 2017, S. 152). Dabei wird zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren unterschieden. Die Haupteckdaten aus der Studie ist, dass nur Faktoren eine wahre Motivationskraft haben, die auf den Arbeitsinhalt und auf die

Befriedigung individueller Wachstumsbedürfnisse abzielen (Schreyögg & Koch, 2014, S. 339) Dieses Wissen nutzen die modernen Führungstheorien und schreiben den Mitarbeiter:innen eine größere strategische Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu (Goffee & Jones, 2013, S. 103). Forscher:innen merken dabei an, dass es durchaus Überlappungen zwischen den verschiedenen modernen Führungstheorien gibt, gerade was die Rolle der Führungskräfte anbelangt (Liu et al., 2018, S. 219). In der Praxis kann man es sich so vorstellen, dass es diverse Führungsstile gibt, die den Menschen in den Fokus stellen. Der Führungskraft selbst ist es überlassen, sich aus den verschiedenen Konzepten einen individuellen Führungsstil zu kreieren, der mit der eigenen Persönlichkeit und Wertevorstellungen übereinstimmt.

2.2.2.1 Transformational Leadership

Das transformationale Führungskonzept kann als Basis für viele moderne Führungstheorien gesehen werden, da es den Fokus der Führung weg von der Führungsperson hin zu den Wechselwirkungen mit den Mitarbeiter:innen verschiebt. Aus diesem Grund wird im Laufe dieses Kapitels an mehreren Stellen auf die Theorie der transformationalen Führung Bezug genommen. Durch die Wichtigkeit für viele Elemente des modernen Leaderships nimmt dieses Konzept eine besondere Rolle in der Geschichte der Erforschung von Führung ein. Im Jahr 1978 wurde der Begriff „Transformational Leadership“ zum ersten Mal im wissenschaftlichen Kontext eingesetzt (Burns, 1979, S. 381), wobei hier eine Unterscheidung zwischen transformationaler und transaktionaler Führung getroffen wurde. Während ersterer auf die Moral und die Motivation der Mitarbeiter:innen abzielt, bezieht sich der transaktionale Ansatz auf die momentanen Eigeninteressen der Teammitglieder (Bass, 1999, S. 1).

Um die Abgrenzung zur transformationalen Führung verstehen zu können, ist es notwendig, zuerst den transaktionalen Führungsstil zu beleuchten. Die Grundannahme dabei ist, dass jeder Mensch unterschiedliche Bedürfnisse hat, die erfüllt sein müssen, um langfristige Zufriedenheit zu erreichen. Die Aufgabe der Führungskraft im transaktionalen Modell ist es, als Vorgesetzte:r diese Bedürfnisse zu erfüllen (Bass, Avolio & Atwater, 1996, S. 6). Daher werden transaktionale Elemente häufig in Form von Belohnungen für erwünschtes Verhalten oder gute Ergebnisse dargestellt (Antonakis & House, 2014, S. 749), wobei die Führungskraft über die Allokation entscheidet. Damit wird ein starker Fokus auf den Status-Quo sowie den Erfüllungsgrad klar definierter Aufgaben und Ziele gelegt (Eisenbeiss, Boerner & van Knippenberg, 2008, S. 1439). Die transaktionale Führung ist ein praktischer Anwendungsfall der in der

Wirtschaftspsychologie erforschten Theorie des sozialen Austausches, wonach Belohnungen im Austausch und in Anerkennung für kreative Ideen und Produktivität geleistet werden (Bass & Riggio, 2006, S. 3).

Während mit der transaktionalen Führung eher die extrinsische Motivation der Mitarbeiter:innen ausgelöst wird, legen transformationale Führungspersonen Wert auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter:innen, indem sie sie inspirieren und fördern (Bakker, Hetland, Kjellevoid Olsen & Espevik, 2023, S. 700). Im Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen nimmt die Führungsperson die Rolle des Coaches ein, der durch Charisma, Inspiration, intellektuelle Stimulation und die Betrachtung von Personen als Individuen auf sein Umfeld einwirkt (Bass, 1999, S. 11). Dadurch appelliert die Führungsperson an die Selbstmotivation der Mitarbeiter:innen, die auch in einer besseren Rollenklarheit resultiert (Sinclair, Stephens, Whiteman, Swanson-Biearman & Clark, 2021, S. 294). Vertreter:innen der transformationalen Führung fördern die Auseinandersetzung der Teams mit den eigenen Werten, Einstellung und Emotionen (AlNuaimi, Kumar Singh, Ren, Budhwar & Vorobyev, 2022, S. 639), was positive Auswirkungen auf die Breite der Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen, deren Selbstständigkeit sowie deren Bereitschaft etwas zum gemeinsamen Ziel beizutragen, hat (Wang, Demerouti & Le Blanc, 2017, S. 191). Der Führungsperson kommt die Aufgabe zu als Vorbild zu agieren, selbst die Visionen der Zukunft an die Mitarbeiter:innen zu kommunizieren, sowie Performancestandards zu setzen beziehungsweise diese mit Überzeugung und Selbstbewusstsein voranzutreiben (Rafferty & Griffin, 2004, S. 330). Mit dem Fokus auf Ziele, die über die unmittelbare Notwendigkeit der Individuen und des Teams hinausgehen, gelingt es, die Handlungskompetenzen der Mitarbeiter:innen zu verbessern (AlNuaimi et al., 2022, S. 638).

Das bedeutet, dass die Mitarbeiter:innen selbst konstant nach Verbesserungspotential und Herausforderungen suchen und damit ihre eigene Anpassungsfähigkeit und jene der gesamten Organisation erhöhen, indem Aufgaben und Rollenprofile regelmäßig angepasst werden (Wang et al., 2017, S. 8). Das Wort „transformational“ impliziert bereits das Veränderungspotenzial, das dadurch realisiert werden soll. Eisenbeiss et al (2008, S.1439) bestätigten die Eignung von Transformational Leadership als Auslöser für Change und Innovation. Wang et al (2017, S. 185) erforschten empirisch, dass sich transformationale Führung besonders in Zeiten vor organisationalem Wandel dafür eignet, die Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen so zu ändern, damit diese Veränderung als chancenreich sehen.

2.2.2.2 Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX)

Die Grundhaltung jener Personen, die transformational oder empathisch führen, weist ein starkes Interesse an den eigenen Mitarbeiter:innen auf (Hojat et al., 2005, S. 1207). In der Literatur ist diese Wechselwirkung als Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX) bekannt und untersucht die zweiseitige Beziehung zwischen Mitarbeiter:in und der Führungskraft (Graen & Schiemann, 2013, S. 454). Die LMX-Theorie basiert auf den Grundsätzen der wirtschaftspsychologisch relevanten Studie der Austauschtheorie von Thibaut & Kelly (1959), in der Interaktion zwischen zwei Personen (dyadisch) erforscht wurde. Die Forschungsarbeiten zur LMX-Theorie liefern wertvolle Erkenntnisse zum Zusammenspiel zwischen Führungskraft und den individuellen Mitarbeiter:innen, das in vielen Unternehmen heutzutage zu beobachten ist. Anders als viele traditionelle Führungskonzepte, die der Führungskraft eine fast schon übermächtige Position zuschrieben, stattet die LMX-Theorie die Mitarbeiter:innen, oder hier auch Follower:innen genannt, mit einer Macht gegenüber der Führungsperson aus (Tobin, 2023, S. 690). Demnach haben Führungskräfte unterschiedliche Beziehungen mit den einzelnen Teammitgliedern. Man unterscheidet zwischen in-group members und out-group members (Dansereau, Graen & Haga, 1975, S. 63), wobei die in-group members eine bessere Beziehung zu der Führungsperson haben und damit privilegierter als jene Mitarbeiter:innen der out-group sind, was Aufmerksamkeit, individuellen Handlungsspielraum sowie Förderung betrifft (Gilli, Lettner & Guettel, 2024, S. 10f.). Das Konzept der Leader-Member-Exchange-Theorie erkennt an, dass Führungspersonen nicht dieselbe Beziehung zu allen Mitarbeiter:innen haben, sondern individuelle Beziehungen mit verschiedensten Personen entwickeln (Keskes, Sallán Leyes & Simó Guzmán, 2014, S. 5). Dabei werden nach Tobin et al (2023, S. 690) drei Phasen durchlaufen: 1) die Stranger-Phase, in der ein hohes Maß an Formalität herrscht und die persönliche Beziehung noch nicht entwickelt ist; 2) die Bekanntschafts-Phase, in der man sich aneinander gewöhnt hat und das Vertrauen gewachsen ist; und 3) die Reifephase, in der die Beziehung zwischen Leader und Follower:innen bereit gefestigt ist. Zu Beginn ist die Beziehung häufig transaktional geprägt, da aus Sicht der Führungskraft die Zielerreichung der Organisation beziehungsweise die Belohnung der neuen Person im Fokus steht. Mit Fortdauer der Zeit verändert sich die Wechselwirkung, wobei immer mehr transformationale Elemente, wie „Vertrauen“, „Loyalität“ und „Respekt“ hinzukommen (Bass, 1999, S. 6). Dirks & Ferrin (2002, S. 615) haben erforscht, dass das Vertrauen der Follower:innen gegenüber der Führungskraft gleichzusetzen ist mit der Zufriedenheit, die sie in Verbindung mit den Vorgesetzten empfinden.

Die Vorteile von transformationalen Leadern, die sich der Wichtigkeit der Wechselwirkung mit den Mitarbeiter:innen bewusst sind, sind vielfältig. So sind Personen, die transformational geführt werden, in der Regel zufriedener, weisen eine höhere Motivation auf und liefern bessere Resultate (Bakker et al., 2023, S. 700). Außerdem vermindert eine vertrauensvolle Beziehung den Widerstand gegenüber Veränderungen (Al-Ali, Singh, Al-Nahyan & Sohal, 2017, S. 725), was speziell in der aktuellen Zeit der digitalen Transformation von großer Relevanz für Unternehmen ist. Es gelingt transformationalen Führungspersonen die individuellen Stärken der Mitarbeiter:innen zu erkennen, zu fördern und die Follower:innen dazu zu ermutigen, diese Kompetenzen einzusetzen (Bakker et al., 2023, S. 705). Aus diesen Gesichtspunkten heraus sind Führungspersonen dazu angehalten, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem eine individuelle Verbindung zu den Mitarbeiter:innen dazu führt, dass größere Zufriedenheit herrscht (Sinclair et al., 2021, S. 295). Außerdem sollen alle Mitarbeiter:innen befähigt werden, ihre Meinung zu einzelnen Themen aktiv und ohne Scheu zu teilen, damit organisationales Lernen entstehen kann (Alerasoul, Afeltra, Hakala, Minelli & Strozzi, 2022) und sich alle als wertvoller Teil des Teams fühlen. Im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungs- und Entscheidungsprozessen ist es notwendig, dass Führungspersonen aktiv die Meinungen ihrer Mitarbeiter:innen einholen und diesen zuhören (Gilli et al., 2024, S. 12). Viele Führungspersonen, die einen transformationalen Stil pflegen, erkennen die Wichtigkeit der Kompetenz des Zuhörens (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, S. 238). Charismatischen Führungspersonen gelingt es, Erwartungen und Ziele klar zu kommunizieren, was die Follower:innen dahingehend überzeugt, an einem Strang zu ziehen und die Zukunft einer Organisation gemeinsam zu gestalten (Bakker et al., 2023, S. 701). Der positive Zusammenhang zwischen einer praktizierten LMX-Theorie und dem organisationalen Commitment der Individuen wurde von Keskes et al (2014, S. 3) empirisch nachgewiesen.

2.2.2.3 Servant Leadership

Neben der LMX-Theorie wird an dieser Stelle ein weiteres Konzept vorgestellt, das in vielen Aspekten praktische Anwendung im Führungsleitbild vieler Unternehmen findet und grundlegende Parallelen zur Theorie der transformationalen Führung aufweist. Analog zu den beiden eben vorgestellten Führungsstilen, zielt in gleicher Weise das Servant Leadership auf die Wechselwirkung und das Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen ab. Die Führungskraft stellt die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen in den Fokus, wirkt als Motivator:in und unterstützt sie bei der

Entwicklung und dem Abrufen ihrer individuellen Potentiale durch Coaching (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020, S. 107). Im Grundwerk „The Servant as Leader“ ist geschrieben, dass die Führungskraft im Servant Leadership zuerst Diener der Mitarbeiter:innen ist und das Wohlergehen der anderen und der Organisation über den Eigeninteressen der Manager:innen liegt (Greenleaf, 2008, S. 7). Die Motivation der Führungskraft basiert auf persönlichen Prinzipien, Wertevorstellungen und dem inneren Antrieb, die Ziele der Organisation durch Dienen anderen gegenüber zu erreichen (Ingram, 2016, S. 23). Die Herausforderung bei diesem Modell ist, dass es schwieriger zu erlernen ist als andere, da die praktische Umsetzung sehr stark in die persönlichen Ebene des Individuums eingreift. Anders ausgedrückt ist es nichts, was man tut, sondern eher wer oder wie man als Mensch ist (Ingram, 2016, S. 24). Die Haupteigenschaften des Servant Leaders sind das aktive Zuhören und die Ausrichtung an der Befähigung anderer und deren Miteinbezug in Entscheidungen (Van Dierendonck, 2011, S. 1237). Weiters wird ein auf gegenseitigem Vertrauen basierendes Commitment zum Wachstum des eigenen Teams und langfristige Ausrichtung der Beziehungen zu den Mitarbeiter:innen gelebt (Hagemann, 2023, S. 66), die Greenleaf (2008, S.8) in seinem Werk als Follower:innen bezeichnet.

2.2.2.4 Authentic Leadership

Die Forschungsarbeit zur transformationalen Führung ebnete den Grundstein für eine Reihe von Führungstheorien, die die Bedeutung des Umgangs der Führungskraft mit den Mitarbeiter:innen erhöhte. So sind ebenso Elemente des authentischen Führungsstils in vielen modernen organisationalen Führungsleitbildern verankert. Das Wort „Authentizität“ stammt aus dem Griechischen („authento“) und bedeutet so viel wie „volle Macht zu haben“ (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011, S. 1121). In einer moderneren Definition wird Authentizität als Fähigkeit beschrieben, Kontrolle beziehungsweise Bewusstsein über die eigenen Erfahrungen zu haben, was auch die eigenen Gedanken, Emotionen, Bedürfnisse und Wünsche miteinbezieht (Harter, 2002, S. 383). Im Zentrum dieses Führungsansatzes steht die Authentizität von Führungskräften und ob diese von ihren Mitarbeiter:innen als glaubwürdig wahrgenommen werden (Gardner et al., 2011, S. 1123). Der Ursprung ist nicht eindeutig geklärt und fundiert auf mehreren Autoren, die sich im Jahr 2003 mit dem Thema Authentic Leadership beschäftigt haben (George & Bennis, 2003; Luthans & Avolio, 2003). Die prägenden Komponenten von Authentic Leadership sind Transparenz in Beziehungen, positives ethisches Klima, ein Bewusstsein über die eigenen Handlungen, eine balancierte Verarbeitung von Informationen sowie eine hohe Moralausprägung im

täglichen Handeln (Liu et al., 2018, S. 221; Hildenbrand, Daher & Akaighe, 2021, S. 243). Durch ihre hohe Authentizitätsausprägung haben Führungskräfte gemäß dieses Konzepts einen starken positiven Einfluss auf die Mitarbeiter:innen und ihr Umfeld (Liu et al., 2018, S. 220). Dadurch gelingt es den Führungspersönlichkeiten einen nachhaltigen, positiven Wandel der Geschäftsprozesse, Wertevorstellungen und Motivation herbeizuführen (Alavi & Gill, 2017, S. 157). Weitere positive Auswirkungen sind eine erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen sowie eine reduzierte Stresswahrnehmung und Burnoutgefahr, sowohl für die Führungskraft als auch für Mitarbeiter:innen (Hildenbrand et al., 2021, S. 242). Außerdem konnte eine starke Korrelation zwischen dem Commitment der Mitarbeiter:innen und den Moralvorstellungen der Führungskraft nachgewiesen werden (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020, S. 101). Werden die Manager:innen von ihren Kolleg:innen als authentisch wahrgenommen, so hat dies positive Auswirkungen auf das Level der Identifikation mit der Organisation sowie das Motivationslevel in Bezug auf die Arbeitsleistung (Oh & Oh, 2017, S. 914), was wiederum die Rate an Kündigungen auf Mitarbeiter:innenlevel reduziert. Authentic Leadership schafft es durch positive Selbstwahrnehmung und Selbstmanagement die Kongruenz zwischen Worten, geplantem Verhalten und tatsächlichen Taten sowohl bei der Führungskraft als auch bei den Mitarbeiter:innen zu erhöhen (Hagemann, 2023, S. 73).

2.2.2.5 Positive Leadership

Ihren Ursprung hat diese Theorie in der positiven Psychologie von Martin Seligman und wurde im Laufe der Zeit auf einen Managementkontext umgelegt (Kelloway, Weigand, McKee & Das, 2013, S. 108). Dieser Zweig der Psychologie erforscht, was Menschen glücklich macht und welche Umfeldbedingungen sie benötigen, um die Potentialentfaltung zu maximieren (Ebner, 2019, S. 3). Als weiterer theoretischer Einfluss ist der Flow-Effekt von Csikszentmihalyi zu nennen. (Hagemann, 2023, S. 67). Der Positive Leadership-Ansatz ist eng verbunden mit dem Wort „Empowerment“. Darunter versteht man die Befähigung von Mitarbeiter:innen Entscheidungen selbstständig zu treffen und zu verantworten (Erstad, 1997, S. 325). Gerade die Führungsperson trägt hierbei die Verantwortung, eine Kultur innerhalb des Teams zu schaffen, die Mitbestimmung, Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit (Gilli et al., 2024, S. 13) ermöglicht und fördert. Gerade in Zeiten großer Veränderungen, wie es in der Speditionsbranche im Moment der Fall ist, müssen Organisationen agiler werden. Das Empowerment der Mitarbeiter:innen ist ein Faktor, der positiv mit Innovationsfähigkeit und Agilität korreliert (Cyfert, Szumowski, Dyduch, Zastempowski & Chudziński, 2022,

S. 8) und somit für Unternehmen immer relevanter wird, um die eigene Organisation zu transformieren. In Rahmen seiner Forschungsarbeit hat Markus Ebner mit dem PERMA-Modell ein Gerüst konzipiert, das Führungskräften eine Anleitung zur praktischen Anwendung von Positive Leadership geben soll. PERMA ist ein englisches Akronym, bei dem jeder Buchstabe für einen Erfolgsfaktor der positiven Psychologie steht (Ebner, 2019, S. 3ff.). Das P steht für „positive emotions“, E für „engagement“, R für „relationships“, M für „meaning“ und A für „accomplishment“. Die Kerninhalte des Führungskonzeptes sind ein Einsatz der individuellen Stärken der Mitarbeiter:innen in diversen Teams und gegenseitiger Support untereinander (Kelloway et al., 2013, S. 108). Die Aufgabe der Führungskraft ist dabei die Identifikation der Kompetenzprofile der einzelnen Individuen und die intelligente Zusammensetzung von Teams, damit alle relevanten Kompetenzen ideal besetzt sind (Häusling et al., 2019, S. 22). Es wurde bestätigt, dass Mitarbeiter:innen messbar mehr Leistung und positiveres Verhalten zeigen, wenn sie ihre Signaturstärken einsetzen können (Ebner, 2019, S. 181). Durch das Erreichen von Unternehmenszielen (Buchstabe A – Accomplishment) und die aktive Wahrnehmung des eigenen Beitrages wird der Arbeit Sinn verliehen (Buchstabe M – Meaning) und die Motivation des gesamten Teams steigt. Durch die Erreichung von anspruchsvollen Zielen erhöht sich die Reflexionsfähigkeit der Mitarbeiter:innen, was in weiterer Folge ihre Handlungsfähigkeit, Kompetenzentwicklung und Belastbarkeit erhöht (Ebner, 2019, S. 300). Langfristige positive Effekte sind eine Reduktion der Stresssymptome, eine geringere Burnout-Gefahr (Ebner, 2019, S. 8), ein besserer Umgang mit Widerständen (Kelloway et al., 2013, S. 108) sowie eine höhere Identifikation mit den Aufgaben beziehungsweise eine spürbar stärkere Leistungsbereitschaft (Seligman, 2011, S. 120) durch positive Emotionen.

2.2.2.6 E-Leadership

Der Führungsarbeit der Gegenwart und Zukunft wurde durch die Covid-19-Pandemie in vielen Unternehmen mit der Möglichkeit des Home-Offices eine weitere Facette hinzugefügt. In der Literatur wird E-Leadership als effektiver Weg bezeichnet, um elektronische und traditionelle Kommunikationsmethoden miteinander zu verbinden (Van Wart, Roman, Wang & Liu, 2019, S. 88). Dabei bietet E-Leadership nicht nur Möglichkeiten für den technologischen Fortschritt vieler Unternehmen in Zeiten der Pandemie, sondern hält auf der anderen Seite ebenso Herausforderungen in der Umsetzung bereit, die überwunden werden müssen (Liu et al., 2020, S. 316). Für Van Wart et al (2019, S. 88ff.) sind vor allem sechs Kompetenzen von entscheidender Bedeutung im virtuellen Raum: Kommunikationsfähigkeit, soziale Skills, Team-Building-

Kompetenz, Change-Management-Skills, technologische Fähigkeiten sowie Vertrauen. Zu Beginn dieses Unterkapitels soll eine Übersicht über die verschiedenen Begrifflichkeiten gegeben werden, bevor im Anschluss die theoretischen Grundlagen in Bezug auf die spezifischen Eigenschaften von Führungskonstellation der räumlichen Distanz dargelegt werden.

Begriffsklärung: Im Praxisgebrauch finden sich einige Begriffe wieder, die im Zusammenhang mit Führung auf Distanz Anwendung finden. Der Überbegriff „Telearbeit“ (engl. remote work) bezeichnet eine Arbeitsform, in der die Arbeit außerhalb der Büroflächen verrichtet wird (Arbeitsinspektion, 2023). Dabei umfasst der Begriff zwei konkrete Anwendungsfälle: Home-Office und Mobile Working. Unter Home-Office versteht man laut § 2h Abs. 1 AVRAG die regelmäßige Erbringung von Arbeitsleistungen in der eigenen Wohnung. Beim Mobile Working sind die Beschäftigten hinsichtlich der Wahl ihres Arbeitsortes nicht auf die Wohnung beschränkt, sondern können auch von anderen Orten beziehungsweise Ländern aus arbeiten (Arbeitsinspektion, 2023). Zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Arbeit liegt ein Gesetzesentwurf zur Erweiterung von § 2h Abs. 1 AVRAG zur Begutachtung im Nationalrat. Demnach sollen die derzeit im Home-Office gültigen arbeitsrechtlichen Regeln in Zukunft auf alle Aspekte von Telearbeit, also auch Mobile Working ausgeweitet werden. Laut Gesetzesentwurf liegt Telearbeit mittels Änderung des § 2h Abs. 1 AVRAG künftig dann vor, wenn Arbeitnehmer:innen regelmäßig unter Einsatz der dafür erforderlichen Informations- und Kommunikationstechnologie in den eigenen Wohnungen oder in einer selbst gewählten, nicht zum Unternehmen gehörenden Örtlichkeit erbringen. Für das vorliegende Forschungsprojekt werden die Begriffe Home-Office, Mobile Working, Remote Work und Telearbeit aus zweierlei Gründen synonym verwendet: a) da die Begriffe in Unternehmen in vielen Fällen synonym verwendet werden, was anhand der Interviews deutlich wird und b) da die Unterscheidung auf den Untersuchungsgegenstand der Führungskompetenzen in der operativen Transportorganisation keine Auswirkung hat, da in allen drei Fällen Situationen bezeichnet werden, die auf Führung auf Distanz abzielen.

Führung im virtuellen Raum: Im Jahr 2020 änderte sich für viele Personen der Arbeitsalltag durch den Wechsel ins Home-Office grundlegend. Selbst für die Führungspersonen gab es kaum Eingewöhnungszeit bei der Umstellung auf Home-Office. E-Leadership ist nicht nur eine Ergänzung der bestehenden Führungstheorien, sondern implizieren ebenso einen Wandel der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in, die fortan räumlich getrennt derselben Arbeit nachgehen (Avolio & Kahai,

2003, S. 333). Laut Liu et al (2020, S. 316) können jedoch manche Charakteristika der bisherigen Führungstheorie auch auf Leadership im virtuellen Raum umgelegt werden. Die Herausforderungen in Bezug auf Führen auf Distanz können in drei Hauptgruppen unterteilt werden: Kommunikation, Abgrenzung und Work-Life-Balance (Gandrita, Gandrita & Pascoal Rosado, 2022, S. 178). Was die Kommunikation betrifft, so empfinden es Führungspersonen als schwierig, gleichermaßen Kontakt mit allen Teammitgliedern zu halten, wenn sie örtlich von ihren Mitarbeiter:innen getrennt sind (Steude, 2021, S. 74). Um in räumlich getrennten Führungskonstellationen erfolgreich zu sein, sollten Führungskräfte ihre Erwartungen umso klarer kommunizieren (Roman et al., 2019, S. 853) beziehungsweise die Feedbackzyklen verkürzen (Brandt, 2020, S. 7). Bei der Kommunikation im E-Leadership müssen die richtigen Tools benutzt werden, um die entsprechenden Informationen zu vermitteln, wobei seitens der Führung Kompetenzen in der Bedienung mehrerer Kommunikationskanäle entwickelt werden müssen (Jawadi, Daassi, Favier & Kalika, 2013, S. 406)

Unter dem Mantelbegriff „Abgrenzung“ versteht man die Schwierigkeiten beim Aufrechterhalten des Teamgefüges, wobei auch Einbußen bei der Motivation und der Produktivität aufgrund geringerer natürlicher Situationen des Austausches zwischen den Teammitgliedern angemerkt wurden (Gandrita et al., 2022, S. 178). Die Trennung von Arbeitswelt und Privatleben, die gerade im Home-Office örtlich gar nicht machbar ist, erschwert die Lage für Mitarbeiter:innen, genauso wie für Führungskräfte. Laut Sinclair et al (2021, S. 295) ist es in Remote-Situationen eine besondere Herausforderung die Motivation der Mitarbeiter:innen hoch zu halten. Laut der Literatur gelingt effektives E-Leadership dadurch, dass eine vertrauensvolle Beziehung mit den Mitarbeiter:innen auch über Distanz mittels virtueller Präsenz hergestellt wird (Cowan, 2014, S. 90). Dabei ist es die Aufgabe der Führungspersonen virtuelle Begegnungen zu ermöglichen, um die gemeinschaftliche Komponente eines Teams aufrechtzuerhalten (Brandt, 2020, S. 7). Laut Van Wart et al (2019, S. 88) gelingt es durch den Fokus auf soziale Fähigkeiten, die Mitarbeiter:innen zielgerecht zu unterstützen und gleichzeitig das Teamgefühl beizubehalten, in dem Motivation und Verantwortung als prägende Faktoren gelten. Eine mögliche Definition des Begriffs „Virtuelles Team“ beschreibt eine unabhängige Gruppe von Individuen, die über Zeit- und Ortsgrenzen hinweg über IT-unterstützte Kommunikationswege zusammenarbeiten (Hambley, O’Neill & Kline, 2007, S. 1). Eben weil diese Teams sich dadurch auszeichnen, geografisch voneinander getrennt zu sein, kann die Führungskraft die Mitarbeiter:innen und deren Verhalten nicht physisch beobachten, was dazu führt, dass wesentliche Teile der nonverbalen Kommunikation aus dem Führungskontext verschwinden (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019, S. 2).

Als mögliche Lösungen liefert die wissenschaftliche Forschung Anhaltspunkte für Führungspersonen, um in Situationen, die durch Telearbeit geprägt ist, dennoch ihrer Verantwortung nachzugehen. So gehört es zu den Aufgaben einer Führungskraft auch, oder gerade eben, in Führungssituationen mit Distanz einen besonderen Fokus auf die Formulierung klarer Ziele und die Bereitstellung der notwendigen technischen Tools zu legen, aber genauso auf Trainingsmaßnahmen zur besseren Kollaboration in virtuellen Teams zu achten (Gandrita et al., 2022, S. 179). In Bezug auf die definierten Ziele ist es sinnvoll, diese in virtuellen Kontexten mit einem kurzem zeitlichen Horizont sowie einer realistischen Chance auf Erfolg auszustatten (Brandt, 2020, S. 10). Die Führungspersonen müssen ein höheres Level an Commitment an den Tag legen und als Vorbild agieren, um damit die Mitarbeiter:innen zu inspirieren (Uslu, 2019, S. 164). Als Konsequenz wird die Handlungskompetenz der Teammitglieder erhöht, was in einem höheren Level von Kompetenzen, emotionaler Sicherheit und Selbstvertrauen resultiert (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001, S. 368). Im virtuellen Raum ist es notwendig, emotional intelligent, empathisch und wertschätzend zu führen, um die menschliche Komponente von Führung gerade dann hochzuhalten, wenn die Mitarbeiter:innen räumlich getrennt sind (Brandt, 2020, S. 7).

Dadurch gewinnen Kompetenzen, wie Resilienz, Teamwork, Kommunikation und Flexibilität für Führungskräfte an Bedeutung (Gandrita et al., 2022, S. 179). Gerade in Bezug auf Führen auf Distanz wurde die Bedeutung von Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter:innen deutlich. Die positive Korrelation zwischen einem hohen Vertrauenslevel und der Fähigkeit des organisationalen Wandels ist empirisch belegt (Islam, Furuoka & Idris, 2021, S. 100). Organisationen und deren Vertreter:innen in der Führung müssen es schaffen den Mitarbeiter:innen das Vertrauen unabhängig vom Arbeitsort auszusprechen (Gandrita et al., 2022, S. 179). Roman et al (2019, S. 853) sieht benötigte Kompetenzen von Führungspersonen im virtuellen Raum vor allem in den Aspekten „Klarheit in der Kommunikation“, „Ermöglichung sozialer Interaktionen“, „Digitale Kompetenz“, „Teambuilding“, sowie als Change-Visionär:innen“ und „virtuelle Vertrauensbildner:innen“. Als Best-Practice sehen Contreras et al (2020, S. 5) für viele Unternehmen die Methode des hybriden Teleworkings, indem sich innerhalb einer Arbeitswoche Teleworking-Tage und Präsenz-Tage abwechseln. Dies erlaubt es den Mitarbeiter:innen die Vorteile von Teleworking zu nutzen und auf der anderen Seite die Vorteile, die ein gemeinsames Arbeiten vor Ort im Team hat, beizubehalten.

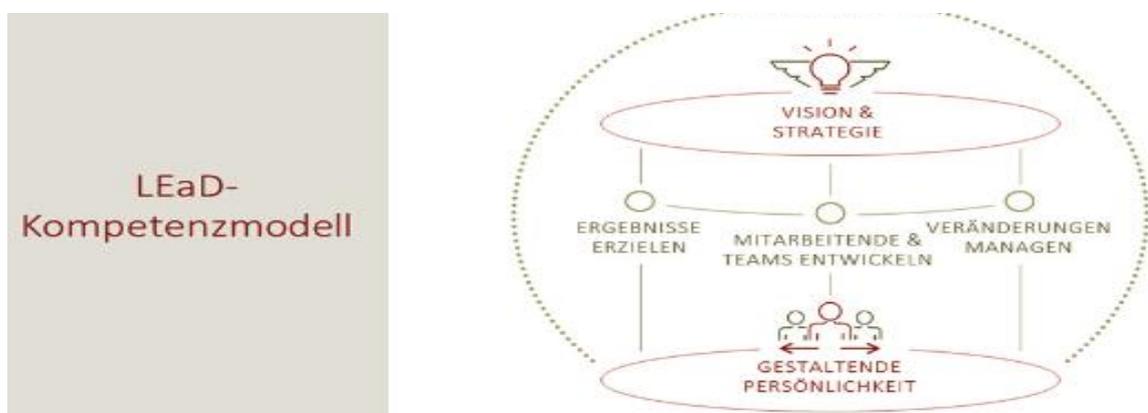
2.3 Kompetenzmodelle der Personalführung

Bis dato gibt es noch wenige Forschungsarbeiten, die sich mit dem Thema Führungskompetenzen in Bezug auf die Speditionsbranche auseinandergesetzt haben. Diese Verbindung der beiden Disziplinen Kompetenzmanagement und Leadership ist aufgrund der Veränderungen, die in den und um die Speditionsunternehmen herum passieren, eine Nische, die eine genauere Analyse fordert. Die vorliegende Arbeit fügt der bestehenden Literatur aus diesem Grund eine Facette hinzu und eröffnet ein Forschungsfeld, das für Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen interessant sein könnte. Im folgenden Abschnitt wird versucht, bestehende Erkenntnisse zu Kompetenzmodellen der Personalführung anzuführen, was anhand zweier Modelle im deutschsprachigen Raum erfolgt.

2.3.1 Das LEaD-Modell

Dem LEaD-Modell nach Dörr et al. (2021) liegt die Annahme zugrunde, dass es grundlegende, von Branchen, Hierarchieebenen und Tätigkeiten unabhängige Gemeinsamkeiten in den Anforderungen der Führungspositionen gibt, die im Rahmen von Kernkompetenzen abbildbar sind. LEaD ist ein englisches Akronym, welches für Leadership Effectiveness and Development steht. Besondere Relevanz und Aktualität für die aktuellen und zukünftigen Führungskompetenzen erfährt das Modell durch die Inklusion von digitalen Gesichtspunkten in die Analyse. Aufgrund der gesellschaftlich und wirtschaftlich veränderten Rahmenbedingungen in und um Organisationen rücken die strategischen Kompetenzen von Führungskräften noch mehr in den Fokus. Die fünf zentralen Kompetenzfelder sind in Abbildung 3 ersichtlich:

Abbildung 3: LEaD-Kompetenzmodell



Quelle: Dörr et al (2021, S. 331)

Zum Aspekt „**Strategieorientierung**“ gehören die Kompetenzen „Chancen erkennen“, „Zukunftsperspektive formulieren“ und „Innovationen fördern“. Als **Ergebnissicherung** verstehen Dörr et al die Aspekte „Ziele vereinbaren“, „Probleme analysieren“ sowie „Ergebnisse bewerten“. Die dritte Kernkategorie behandelt Themen rund um **Mitarbeiter:innen- und Teamentwicklung** und beinhaltet die folgenden Kompetenzen „Verantwortung delegieren“, „Feedback geben“, „Mitarbeiter:innen coachen“ und „Perspektiven übernehmen“. Die Wechselwirkung mit internen und externen Einflüssen wird anhand der Überkategorie „**Umfeldgestaltung**“ sichtbar, die die Elemente „effektiv kommunizieren“, „Ressourcen bereitstellen“, „Konflikte managen“, „Veränderungen umsetzen“ und „Beziehungen managen“ vereint. Als letzte Dimension im LEaD-Modell wird die **persönliche Einflussnahme** der Führungskraft mittels der Aspekte „Selbstvertrauen vermitteln“, „Authentizität ausstrahlen“ sowie „Ambiguitäten managen“ angeführt.

Bei genauerer Betrachtung finden sich Elemente vieler der in den Vorkapiteln angeführten modernen Führungstheorien sowie Kompetenzmodellen in Dörr et al's LEaD-Modell wieder:

Die Relevanz in der VUCA-Welt sich selbst und die Organisation anzupassen ist durch die den Aspekt „Ambiguitäten managen“ abgebildet. Der starke Fokus der Führungskraft auf die Mitarbeiter:innen, der in vielen modernen Führungskonzepten Kern der Führung ist, wird auch im LEaD-Modell als Zukunftskompetenz genannt. Zu den Hauptaufgaben der Führungskräfte der Zukunft gehört die Schaffung von optimalen Arbeits- und Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter:innen (Häusling et al., 2019, S. 22), damit diese ihre kompetenzorientierten Rollen im Unternehmen bestmöglich erfüllen können (Rump & Eilers, 2022, S. 8). In diesem Aspekt gibt es Anknüpfungspunkte zur Theorie des Positive Leaderships, die die individuellen Stärkenprofile der Teammitglieder ins Zentrum der Führungsarbeit stellt.

Förderlich für die Akzeptanz der digitalen Tools ist die Kommunikation des direkten Nutzens für die Mitarbeiter:innen (Zellmann, 2010, S. 252). Von den Führungskräften wird erwartet, dass es ihnen gelingt, das Interesse der Mitarbeiter:innen an der Vertiefung persönlicher Kompetenzen zu wecken. Damit kann es gelingen diese zusätzlichen Kompetenzen zum Vorteil des Teams und der Organisation nutzen (Singh, 2014, S. 59).

Für viele etablierte Führungskräfte bedeuten die Veränderungen, von denen auch das LEaD-Modell ausgeht, ein Umdenken in vielen Aspekten. Veränderte Einflusstategien (weniger Macht bei Führungspersonen, mehr Autonomie, vertrauensvolles Zusammenarbeiten), beziehungsförderliches Verhalten (bei agiler, hierarchieunabhängiger Projektarbeit) und erhöhtes Management der individuellen Kompetenzanforderungen zur Bildung von diversen Teams werden zukünftig zum Alltag von Manager:innen gehören (Dörr et al., 2021, S.332f.). Ähnlich wie sich Agilität für Organisationen als wettbewerbsrelevant darstellt, so müssen sich ebenso Führungskräfte daran gewöhnen, dass sich ihre Rolle im Zuge der Digitalen Transformation ändert (Häusling et al., 2019, S. 22).

Analog zum Gedanken der Ambidextrie, dem beidhändigen Umgang mit bestehenden und innovativen Praktiken in Unternehmen (Turner, Swart & Maylor, 2013, S. 320) ist ebenso in Führungsthemen aktuell eine Übergangsperiode erkennbar. Das bedeutet, dass in vielen Unternehmen der Spagat zwischen alten und modernen Führungsansätzen koexistiert. Während die Führungskräfte ihre Positionen traditionell über die Fachkenntnisse legitimierten (Häusling et al., 2019, S. 21), sind deren typische Rollen in der Zukunft etwa Value Keeper:in, Change Agent:in, Trainer:in, Gestalter:in der Rahmenbedingungen, Motivator:in oder Mediator:in (Rump & Eilers, 2022, S. 10). Auf organisationaler Ebene werden unternehmens- und positionsübergreifende Benchmarks in Bezug auf Führungskompetenzen im Rahmen von Soll-Erwartungen abgebildet werden (Dörr et al., 2021, S. 335).

2.3.2 Führungskompetenzprofil nach Wippermann

In seinem Werk „Future Skills für Führung und Organisation“ hat Frank Wippermann ein praxisorientiertes Führungskompetenzprofil entwickelt, das in einem Selbsttest verankert ist, der von allen Personen ohne Vorkenntnisse durchgeführt werden kann. Darin beschreibt Wippermann (2020, S. 135ff.) die fünfzehn Zukunftskompetenzen der Personalführung, die Abbildung 4 entnommen werden können, wie folgt:

Bereichsübergreifende Zusammenarbeit: Der Führungskraft gelingt es die Folgen der eigenen Handlungen zu erkennen und in die Entscheidungsfindung, in die auch andere Stakeholder miteinbezogen werden, einfließen zu lassen.

Dialogfähigkeit: Die Führungskraft lässt andere Gesprächspartner:innen ausreden, versteht deren Argumentation und kann positives Feedback geben.

Digitale Werkzeuge nutzen: Die Führungskraft hat Kompetenzen in digitalen Aspekten und wirkt an neuen Projekten aktiv mit.

Eigenständigkeit fördern: Die Führungskraft lässt die Ideen der Mitarbeiter:innen in die eigenen Entscheidungen einfließen, delegiert Verantwortung und fungiert als Mentor:in.

Erfolgskontrolle: Die Führungskraft sammelt aktuelle Daten, Zahlen und Fakten und steuert auf Basis dieser die weiteren Maßnahmen im Verantwortungsbereich.

Innovationsfähigkeit: Der Führungskraft sind die Nachteile aktueller Routinen und Schwächen einzelner Mitarbeiter:innen bewusst. Sie sucht aktiv nach Möglichkeiten zur Verbesserung auf Basis brancheneigener und -fremder Trends.

Innovationen vorantreiben: Die Führungskraft experimentiert, lebt eine Fehlerkultur, in der Scheitern als Chance zur Verbesserung gesehen wird und kann Risiken abschätzen.

Konfliktmoderation: Die Führungskraft erkennt die Motive und Positionen anderer und kann diese klar trennen. Sie wahrt eine professionelle Distanz und kann sich dennoch gleichzeitig in die Lage anderer hineinversetzen.

Mitarbeiter:innen unterstützen: Die Führungskraft schenkt den Mitarbeiter:innen Anerkennung, setzt Ziele und bietet Unterstützung an. Außerdem erkennt sie Überlastungssymptome und spricht diese offen an.

Motivationsfähigkeit: Die Führungskraft spricht oft und regelmäßig mit den Mitarbeiter:innen, fragt nach Interessen und Bedürfnissen und kommt diesen nach.

Orientierung vermitteln: Der Führungskraft gelingt es den Zweck und den Nutzen der Strategie dem Team zu vermitteln. Sie schafft es mit positiven Bildern das Ziel zu schildern, Maßnahmenpläne gemeinsam zu formulieren, umzusetzen und zu steuern.

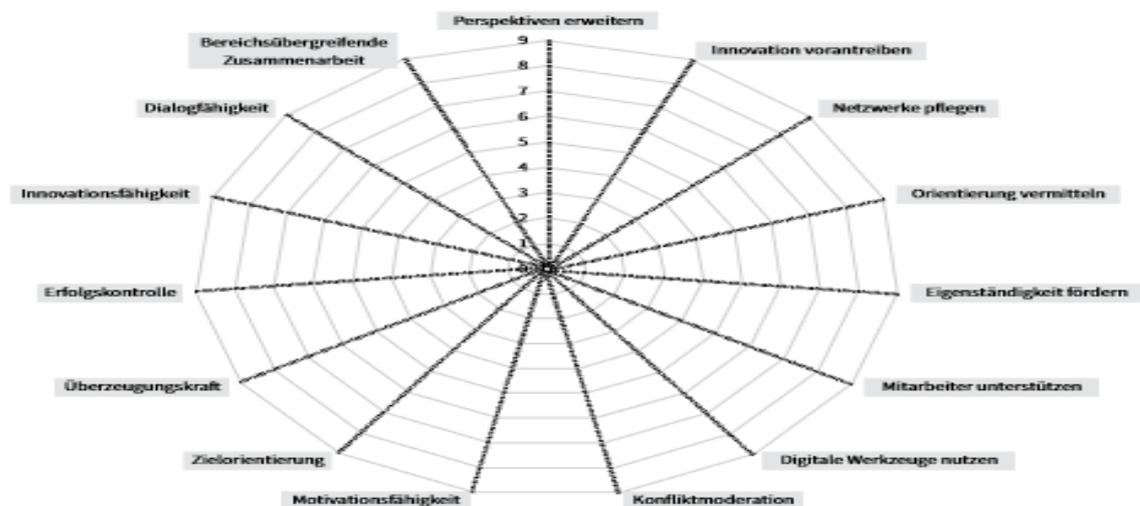
Netzwerke pflegen: Der Führungskraft fällt es leicht Kontakte zu knüpfen, um das eigene Netzwerk mit anderen Meinungen und Sichtweisen zu erweitern.

Perspektiven erweitern: Die Führungskraft liest fachfremde Literatur, entwickelt Gegenpläne zu eigenen Pläne und sieht selbst in unklaren Situationen Chancen.

Überzeugungskraft: Die Führungskraft ist in der Lage nachvollziehbar zu argumentieren und Gemeinsamkeiten in den Fokus zu rücken. Dabei arbeitet sie die Vorteile für die andere Personen und die Organisation heraus und kann Gegenargumente entkräften.

Zielorientierung: Die Führungskraft formuliert für sich und andere realistische Ziele, die einen kurzen Zeithorizont haben und nutzenbringend sind.

Abbildung 4: Kompetenzmodell nach Wippermann



Quelle: Wippermann (2020, S. 130)

Analog zum LEaD-Modell von Dörr et al. lassen sich in gleicher Weise beim Führungskompetenzprofil nach Wippermann Einflüsse aus den modernen Führungstheorien und den Kompetenzmanagementrahmen feststellen. So basieren beispielsweise einige der angeführten Zukunftskompetenzen auf der transformationalen Führungstheorie. Der starke Fokus auf den kontinuierlichen Ausbau der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen ist in vielen Aspekten identifizierbar.

2.4 Ausgewählte, relevante Kompetenzen

Zum besseren Verständnis der im Ergebnisteil (vgl. Kapitel 4) identifizierten und beschriebenen Zukunftskompetenzen der Personalführung in der operativen Transportorganisation sollen in diesem Kapitel ausgewählte Future Skills auf Basis der vorhandenen Literatur erläutert werden. Darüber hinaus sollen mögliche theoretische Anknüpfungspunkte zu den beiden Themenbereichen Leadership sowie

Kompetenzmanagement angeführt werden, um die Relevanz der ausgewählten Kompetenzen für dieses Forschungsprojekt zu verdeutlichen.

2.4.1 Empathie & Emotionale Intelligenz

Anhand der vorherrschenden Literatur ist es schwierig eine klare Definition von Empathie zu identifizieren. Selbst wenn es unterschiedliche Definitionen dieser Kompetenz gibt, so beziehen sich doch alle auf die Kompetenz des Erkennens und Teilens von Gefühlen zwischen zwei Personen (Pavlovich & Krahnke, 2012, S. 132). In der Psychologie wird als Empathie allgemein die Fähigkeit verstanden, Empfindungen, Emotionen, Gedanken, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen, zu verstehen und nachzuempfinden (Dilk, 2020, S. 32). In der wissenschaftlichen Forschung werden drei verschiedene Formen der Empathie unterschieden: die emotionale Empathie des Nachempfindens fremder Gefühle, die soziale Empathie des Nachvollziehens fremder Gefühle sowie die kognitive Empathie, die es ermöglicht sich in die Rolle und Position einer anderen Person hineinzusetzen und die Welt aus ihrer Sicht zu sehen (Khanjani et al., 2015, S. 80). Empathie erlaubt es Menschen, die Gefühlslage fremder Personen nachzuvollziehen und daraus Erkenntnisse für deren aktuelle Situation und wahrgenommene Herausforderungen abzuleiten (Rahman & Castelli, 2013, S. 84). In Bezug auf Führung spielt die Empathie eine große Rolle in der Entwicklung von Vertrauen zwischen der Führungsperson und den Mitarbeiter:innen (Martinovski, Traum & Marsella, 2007, S. 73). Durch einen empathischen Führungsstil fällt es Personen in leitender Position leichter, ihre Teams zu motivieren (Goleman et al., 2002, S. 45). Darüber hinaus ermöglicht es die Kompetenz der Empathie eine Kultur der Offenheit zu schaffen, die sich positiv auf die Einbringung neuer Ideen und Perspektiven seitens der Mitarbeiter:innen auswirkt (Goleman, 2000, S. 84). Ein hohes Maß an Empathie trägt positiv dazu bei, effektiv zu kommunizieren unter der Beachtung der emotionalen Ansprüche des Gegenübers und befähigt die Führungskraft dazu sich anderen auf passende Art und Weise verständlich zu machen (Rawitzer, 2022, S. 271). Durch Empathie kann es gelingen, soziale Interaktionen zu verstärken und in weiterer Folge Mitarbeiter:innen dazu zu bringen, stärker zu kooperieren, Ressourcen und Wissen zu teilen und anderen zu helfen (Pavlovich & Krahnke, 2012, S. 131).

Eng verbunden mit dem Konzept der Empathie ist die Erforschung der emotionalen Intelligenz. Es beschreibt die Fähigkeit einer Person eigene und fremde Gefühle und Emotionen wahrzunehmen, diese zu unterscheiden und sie dafür zu nutzen, um Gedanken und Handlungen zu lenken (Salovey & Mayer, 1990, S. 193). Ein anderes anerkanntes Modell identifiziert fünf Aspekte der emotionalen Intelligenz:

interpersönliche Skills, intrapersonliche Skills, Stressmanagement, Anpassungsfähigkeit und generelle Stimmungslage (Bar-On, 2006, S. 14). Beide dieser Definitionen sind sogenannte gemischte Modelle, da sie eine Kombination aus mentalen, persönlichkeitsbezogenen und charakterlichen Aspekten vereinen (Maamari & Majdalani, 2017, S. 328). Nach Goleman et al (2002, S.61) unterscheidet man vier Dimensionen von emotionaler Intelligenz: Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement. Im Zusammenhang mit Führungspersonen ist festzuhalten, dass diese ihre emotionale Intelligenz häufig problemorientiert nutzen, um mit sich selbst oder ihren Mitarbeiter:innen besser umgehen zu können (Maamari & Majdalani, 2017, S. 329).

In der Forschung konnte ein positiver Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und der Fähigkeit experimentell zu denken, empirisch nachgewiesen werden (Korkman & Tekel, 2022, S. 198). In vielen der modernen Führungstheorien wird sowohl der Empathie als auch der emotionalen Intelligenz eine große Bedeutung für die Erklärung des Zusammenspiels zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in zugeschrieben. Die Relevanz für die Praxis wird insofern bestätigt, als dass Führungspersonen, die diese Fähigkeiten mitbringen, erfolgreicher sind als der Durchschnitt (Dilk, 2020, S. 30). Da die transformationale Führung auf die kognitive Stimulierung der Mitarbeiter:innen und die Maximierung deren Handlungsfähigkeit ausgerichtet ist, haben Empathie und emotionale Intelligenz eine große Relevanz für die Praxis in Unternehmen, die einen modernen Führungsstil leben.

2.4.2 Resilienz

In der Literatur wird Resilienz als Fähigkeit bezeichnet in Druck- und Veränderungssituationen gut und konstant Leistung zu bringen (Higgs & Rowland, 2002, S. 68). Dabei unterscheidet man zwischen dem traditionellen eigenschaftsbasierten Ansatz, wonach Resilienz die Fähigkeit eines Systems oder einer Person ist, nach einer temporären Schwankung wieder ins Gleichgewicht zurückzukehren (Holling, 1973, S. 14). Wie der Definition schon vermuten lässt, wird dabei davon ausgegangen, dass es sich um eine angeborene Eigenschaft handelt, welche nicht entwickelt werden kann (Teo, Lee & Lim, 2017, S. 138). Im Gegensatz dazu verfolgt der moderne kompetenzorientierte Ansatz die Sichtweise, dass Resilienz eine Form des Lernens als Antwort auf erfahrene Rückschläge darstellt, welche sich über Zeit kontinuierlich entwickelt (Teo et al., 2017, S. 137). Resilienten Personen gelingt es demnach aufgrund ihrer Ressourcen sich laufend an verändernde Umstände anzupassen und angesichts schwieriger Situation dennoch handlungsfähig zu bleiben (Kuntz, Näswall & Malinen,

2016, S. 460). Der moderne Ansatz der Resilienz berücksichtigt außerdem die Beziehung zwischen einer Person und ihrer Umwelt, die dazu beiträgt, dass das Individuum diese Kompetenz entwickeln kann (Kuntz et al., 2016, S. 460). Die jüngere Sichtweise auf diese Fähigkeit sieht vor, dass resiliente Menschen die Kapazität haben sich von Rückschlägen zu erholen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen (Kuntz, Malinen & Näswall, 2017, S. 224). Analog zur Definition von Resilienz bei Personen, wurde der Begriff der organisationalen Resilienz erforscht. Darunter versteht man die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen Krisen und disruptiven Phasen zu durchstehen und die Geschäftsfähigkeit langfristig zu sichern (Burnard & Bhamra, 2019, S. 3). Dabei ist es mehr als nur bloßes Überleben, sondern beinhaltet die Identifikation potenzieller Risiken und das Ergreifen proaktiver Maßnahmen, um selbst in widrigen Zeiten als Organisation zu wachsen (Somers, 2009, S. 13). Laut Kuntz et al (2017, S. 237) fußt Resilienz auf drei überlappenden und sich gegenseitig bedingenden Faktoren: den Hebel eines Netzwerkes sowie die Fähigkeit zu lernen beziehungsweise sich anzupassen. Bezogen auf den Anwendungsbereich des Change-Managements beschreibt sowohl die individuelle als auch die organisationale Form von Resilienz die Kompetenz sich im Lauf der Zeit durch Innovation oder Anpassungen selbst zu erneuern (Duchek, 2020, S. 218). Besonders in Zeiten von tiefgehenden Veränderungen, erfährt diese Kompetenz für die Führungspersonen in Unternehmen daher große praktische Relevanz (Elcheroth & Drury, 2020, S. 703).

2.4.3 Agilität

Neben der Notwendigkeit, die Organisation selbst an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, ist ebenso die Geschwindigkeit, mit der diese Adaption stattfindet, von entscheidender Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. AlNuaimi et al (2022, S. 638) definieren diese Geschwindigkeitskomponente als Agilität, wobei die Anpassung in dem notwendigen Tempo stattfinden muss, ohne dass Einbußen in der Produkt- oder Servicequalität zu verzeichnen sind. Anderswo wird Agilität als die Fähigkeit eines Unternehmens beschrieben, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und mit Unsicherheit behaftete Umwelt anzupassen (Goldman, 1996, S. 60). Das Ziel ist hierbei eine bessere Berücksichtigung individueller Kund:innenbedürfnisse durch schrittweise, iterative Zyklen der Weiterentwicklung (Busch & Link, 2021, S. 22). Dabei ist Agilität von vier Dimensionen geprägt: die Zukunft zu gestalten, Chancen zu erkennen, sich und andere schnell anzupassen und ständig zu lernen (Ulrich & Yeung, 2019, S. 162). In gleicher Weise müssen sich gesamte Unternehmen mit hoher Geschwindigkeit anpassen (AlNuaimi et al., 2022, S. 638), weshalb es auch empirische wissenschaftliche Projekte

rund um das Thema organisationale Agilität gibt. Ebenso verdeutlichen die Begriffe „strategische Agilität“ in Bezug auf die Identifikation erfolgskritischer Veränderungen sowie „operationale Agilität“, betreffend der Anpassung gesamter Prozesssystem (Joiner, 2019, S. 3), die Bedeutung des Faktors Tempo im Change Management. Gerade für Führungskräfte, die einen großen Einfluss auf Veränderungsprozesse in Unternehmen haben, sind diese Kompetenzen für die Zukunft relevant. AlNuaimi et al (2022, S. 639) wiesen die positive Korrelation zwischen dem transformationalen Führungsstil und den Aspekten organisationale Agilität, organisationales Lernen sowie digitale Transformation nach. Dadurch wird deutlich, dass die Kompetenzen der Führungsperson direkte Auswirkungen auf die Anpassungsfähigkeit von Mitarbeiter:innen sowie der ganzen Organisationen haben (Veisoh, Shiri & Eghbali, 2014, S. 2126). Die Erwartungshaltung an die Führungspersonen in Bezug auf Agilität ist die empowerment-geleitete Befähigung der eigenen Mitarbeiter:innen, um als Team in Zeiten von Veränderung sich schnellstmöglich anzupassen (Werther & Bruckner, 2018, S. 98). In der Führung agiler Teams wird sichtbar, dass Elemente vieler der in Kapitel 2.2.2 vorgestellten modernen Führungskonzepte, wie gegenseitiges Vertrauen, individuelle Stärkenorientierung und Entscheidungsmacht der Mitarbeiter:innen eingesetzt werden (Häusling et al., 2019, S. 22ff.). Dabei nimmt die klassische Machtausübung der Führungskraft ab. Stattdessen erfolgt die Zuerkennung von Einfluss aufgrund von individuellen Stärken oder Fachwissen, Sympathie sowie internen und externen Beziehungen zu anderen (Busch & Link, 2021, S. 24).

2.4.4 Bewusstsein für mentale Gesundheit

Die Weltgesundheitsorganisation WHO definiert mentale Gesundheit auf ihrer Homepage wie folgt:

„Mental health is a state of mental well-being that enables people to cope with the stresses of life, realize their abilities, learn well and work well, and contribute to their community. It is an integral component of health and well-being that underpins our individual and collective abilities to make decisions, build relationships and shape the world we live in. Mental health is a basic human right. And it is crucial to personal, community and socio-economic development.“(WHO, 2022)

Die Bezeichnung von mentaler Gesundheit als Grundmenschensrecht zeigt die Bedeutung dieser Kompetenz für die heutige Gesellschaft und damit für Unternehmen, die ihren Mitarbeiter:innen gegenüber eine gesundheitliche Verantwortung tragen (Corbière, Shen, Rouleau & Dewa, 2009, S. 81). Das bedeutet, dass dieser Aspekt auch für Führungspersonen in Organisationen Relevanz besitzt. Der Zusammenhang

zwischen verschiedenen Führungsstilen und der mentalen Gesundheit der Mitarbeiter:innen wurde empirisch erforscht. Dabei konnte festgestellt werden, dass transformationale Führung negativ mit schädlichen Gesundheitsfaktoren, wie Burnout und Stress, korreliert und gleichzeitig eine positive Korrelation mit positiven Gesundheitseigenschaften aufweist (Montano, Reeske, Franke & Hüffmeier, 2017, S. 340). Die Verbindung dieses Führungsstils mit den Fähigkeiten eine Zukunftsvision zu formulieren, andere zu inspirieren und zu motivieren und dadurch individuelles Wachstum unter den Mitarbeiter:innen zu fördern, erklärt die positive Auswirkung auf die Gesundheit der Menschen mit reduzierten Häufigkeiten von Depressionen (Harvey et al., 2014, S. 19). In einem anderen Forschungsprojekt konnte festgestellt werden, dass das Bewusstsein für die mentale Gesundheit der Mitarbeiter:innen („staff-care“) demnach größer ist, wenn sich die Führungsperson selbst der Wichtigkeit der eigenen mentalen Gesundheit („self-care“) bewusst ist (Grimm, Bauer & Jenny, 2021, S. 9). Diese Erkenntnis wird dadurch ergänzt, dass Personen mit Führungsverantwortung, die entsprechendes Training in Themen der mentalen Gesundheit erhalten, diese erstens häufiger gegenüber ihren Mitarbeiter:innen ansprechen und zweitens weniger Fälle tatsächlicher psychischer Erkrankungen in ihrem Verantwortungsbereich haben (Harvey et al., 2014, S. 18).

2.5 Ausgewählte, weitere Aspekte

Um eine Einordnung der im Rahmen dieses Forschungsprojekts identifizierten Future Skills vornehmen zu können, werden in diesem Kapitel weitere für die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse förderliche Aspekte vorgestellt und beschrieben.

2.5.1 Der Einfluss von Führung auf die Mitarbeiter:innenbindung

In Zeiten des Fachkräftemangels in vielen Industrien versuchen Organisationen die Bindung ihrer Mitarbeiter:innen zu erhöhen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Ingersoll, May & Collins, 2019, S. 31). Eine starke Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen verlängert langfristig dessen Überlebenschancen im Wettbewerb mit anderen (Tian et al., 2020, S. 2). Aus Sicht mehrerer Forschenden spielen Führungskräfte eine wichtige Rolle in der Bindung von Mitarbeiter:innen ans Unternehmen (Covella, McCarthy, Kaifi & Cocoran, 2017, S. 11; Mey, Poisat & Stindt, 2021, S. 2). So konnte die positive Korrelation zwischen Führungskompetenzen mit der Intention des Verbleibs im Unternehmen empirisch nachgewiesen werden (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert, 2011, S. 49). In mehreren früheren Forschungsprojekten konnten positive Auswirkungen

menschenorientierter Führungsstile auf die Bindung der Mitarbeiter:innen beobachtet werden. Beispielsweise gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem Level an Commitment der Mitarbeiter:innen (Deichmann & Stam, 2015, S. 216). Besonders Elemente, wie ein respektvoller Umgang der Teamleitung mit anderen Menschen sowie der Miteinbezug der Teammitgliedern in Entscheidungen fördern die Bindung ans Unternehmen (Mey et al., 2021, S. 3; Porath, 2015, S. 62). Auch umgekehrt konnte festgestellt werden, dass Personen, die Respekt für ihre direkte Führungskraft haben, seltener das Unternehmen verlassen (Porath, 2015, S. 61). Außerdem gelingt es Führungspersonen mit einer hohen Empowerment-Ausprägung besser ihre Teams zusammenzuhalten und die Fluktuation niedrig zu halten (Mendes & Stander, 2011, S. 7; Rayton & Yalabik, 2014, S. 2392). Darüber hinaus können Mitarbeiter:innen-orientierte Eigenschaften, wie das Interesse an der Entwicklung einzelner Personen, das Erreichen gemeinsamer Ziele sowie das kollektive Lösen von Problemen, positiv zu einer höheren Bindung an das Unternehmen beitragen (Sow, Ntamon & Osuoha, 2016, S. 235; Tian et al., 2020, S. 7). May et al (2021, S. 2) behaupten, dass selbst die besten HR-Talentmanagementprogramme die Wichtigkeit von guten Führungskräften nicht ersetzen. Darauf aufbauend, ist es wichtig festzuhalten, dass es durch gute Kommunikationsfähigkeiten der Teamleiter:innen gelingen kann, dass die Fluktuationsrate sinkt und die Bindung der Mitarbeiter:innen ans Unternehmen erhöht wird (Tian et al., 2020, S. 2).

Ein weiterer Aspekt, der in Bezug auf den Erhalt der Mitarbeiter:innen im Unternehmen eine große Rolle spielt, ist die Austauschtheorie nach Thibaut & Kelley (1959, S. 12), wonach die Aktionen eines Individuums davon abhängig sind, welche Vorteile es aus einer Beziehung zieht. Der Einfluss, den eine Führungsperson gemäß der Austauschtheorie auf die von den Mitarbeiter:innen wahrgenommene Belohnung hat, wurde empirisch nachgewiesen (Xuecheng, Iqbal & Saina, 2022, S. 9). Sow et al (2016, S. 239) sehen in der in Kapitel 2.2.2.2 vorgestellten Leader-Member-Exchange-Theorie einen konkreten Anwendungsfall der psychologisch geprägten Austauschtheorie in einem Wirtschaftskontext, der die Wichtigkeit von vertrauensvoller Führung, offener Kommunikation und einer Begegnung auf Augenhöhe in Bezug auf die Bindung der Mitarbeiter:innen ans Unternehmen verdeutlicht.

2.5.2 Die Rolle von Vertrauen und Kommunikation in der Führung

Um ein Team erfolgreich zu leiten, ist es notwendig, dass zwischen der Führungsperson und den Mitarbeiter:innen eine Kultur des wechselseitigen Vertrauens geschaffen wird (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007, S. 614ff.). Besonders in den in Kapitel 2.2.2

beschriebenen modernen Führungstheorien nimmt Vertrauen eine prominente Rolle in der Erklärung menschenorientierter Führung ein. Der Begriff „Vertrauen“ wird von McAllister (1995, S. 26) als Bereitschaft einer Person definiert, auf Basis der Worte, Taten und Entscheidungen einer anderen Person zu handeln. Damit hängt das Ausmaß des entgegengebrachten Vertrauens davon ab, was eine Person von der Führungskraft beziehungsweise deren Kompetenz, Integrität und Bereitschaft sich um andere zu kümmern, hält (Islam, Furuoka & Idris, 2021, S. 97). Das Zusammenspiel zwischen den Teammitgliedern und der Führungsperson im Aspekt des Vertrauens wird dahingehend deutlich, als dass die Mitarbeiter:innen auf freiwilliger Basis Handlungen ausführen, die die Führungsperson als wichtig ansieht (Burke et al., 2007, S. 608). In der Literatur wird zwischen kognitivem und affektivem Vertrauen unterschieden (Johnson & Grayson, 2005, S. 501). Das Level des kognitiven Vertrauens wird durch die wahrgenommene Kompetenz und Zuverlässigkeit einer anderen Person auf Basis der gemeinsam gemachten Erfahrungen definiert. Dabei können Erfahrungen in der Gegenwart oder Vergangenheit sich auf zukünftige Situationen positiv oder negativ auswirken und die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen dementsprechend erleichtern oder erschweren (Burke et al., 2007, S. 625). Zu den kognitiven Formen des Vertrauens zählt man Zuverlässigkeit, Integrität, Ehrlichkeit und Fairness (Dirks & Ferrin, 2002, S. 6). Das affektive Vertrauen, das einer anderen Person entgegengebracht wird, wird durch die Gefühle definiert, die auf Basis der wahrgenommenen Wertschätzung entstehen (Johnson & Grayson, 2005, S. 501). Häufige und ehrliche Kommunikation sowie gegenseitige Unterstützung haben einen positiven Effekt auf die Vertrauensbildung. Sie helfen dabei die Zusammenarbeit zwischen der Führungsperson und den Mitarbeiter:innen positiv zu gestalten, was auf langer Sicht die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht und die Fluktuation reduziert (Sinclair et al., 2021, S. 298).

Genauso wie Vertrauen nimmt auch die Kommunikationsfähigkeit im Zusammenhang mit Personalführung eine zentrale Rolle ein (Yue, Men & Berger, 2021, S. 32). Kommunikation als solches stellt ein komplexes Forschungsfeld dar, da es als fundamentales Element der Interaktion von Lebewesen gilt (Ruben & Gigliotti, 2016, S. 469). Aus der Sicht früherer Kommunikationsforschenden ist die Fähigkeit auf einem höheren Level kommunizieren zu können ein Aspekt, der uns als Menschen ausmacht (Thayer, 1968, S. 18). In Rahmen eines früheren Forschungsprojekts wurde die Perspektive auf Kommunikation insofern erweitert, als dass sie dazu beiträgt, die soziale Verbindungen, welche Beziehungen, Gruppen, Organisationen und die Gesellschaft als Ganzes prägen, zu kreieren und aufrechtzuerhalten (Ruben, 2005, S. 294). Eine berühmte These in Bezug auf Kommunikation sagt, dass es nicht möglich ist nicht zu

kommunizieren, was auch Aspekte der nonverbalen Kommunikation miteinschließt (Watzlawick, Bavelas & Jackson, 1980, S. 49). Für Ruben & Gigliotti (2016, S. 469) basiert die Führungsverantwortung zu großen Teilen auf einer Verpflichtung Kompetenzen in der Gesprächsführung zu haben. Zu unternehmensinternen Anwendungsfällen von Kommunikation in Bezug auf Führung gehört die Bereitstellung relevanter Informationen an Mitarbeiter:innen, die Schaffung eines Dialogs sowie die Ermöglichung einer Feedbackkultur (Bucăța & Rizescu, 2017, S. 50). In einer früheren Forschungsarbeit konnte die positive Verbindung zwischen Kommunikationskompetenz und den von Mitarbeiter:innen wahrgenommenen Qualität als Führungsperson empirisch nachgewiesen werden (Flauto, 1999, S. 95). In derselben Arbeit konnte darüber hinaus ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und einer hohen Kommunikationsfähigkeit der Führungsperson festgestellt werden. Da viele der in Kapitel 2.2.2 beschriebenen Leadership-Theorien Weiterentwicklungen der transformationalen Führung sind, kann weiterhin von einer Relevanz des Aspekts Kommunikation für die Leitung von Teams ausgegangen werden.

Gerade im Kontext des Wandels spielt Vertrauen eine große Rolle, indem es Menschen dazu anleitet, Motivation und Mitbestimmungsmöglichkeiten auch in Zeiten großer Veränderungen zu haben (Islam et al., 2021, S. 97). Außerdem kann dem Aspekt „Kommunikation“ in Zeiten organisationaler Veränderung eine besondere Bedeutung zugeschrieben werden. Laut Yue et al (2019, S.4) kann Leadership ohne Kommunikation nicht funktionieren. In diesem Kontext haben Forschende festgestellt, dass eine transparente Kommunikationskultur zu einem höheren Level an Vertrauen führt (Jiang & Luo, 2018, S. 152). Laut Gill (2002, S. 307) gelingt es erfolgreichen Führungspersonen auch in Transformationsphasen Visionen und Strategien klar an die Teams zu kommunizieren und die Mitarbeiter:innen dabei zur Partizipation am Wandel zu motivieren und befähigen.

2.5.3 Die Führungsperson als Change-Manager:in

Speziell in Zeiten organisationaler Veränderungen sind Führungskräfte gefragt, sich selbst anzupassen (Schulze & Pinkow, 2020, S. 14), aber genauso dazu beizutragen, das Unternehmen, die Teams und die einzelnen Mitarbeiter:innen in diesem Prozess mitzunehmen. AlNuaimi et al (2022, S.638) haben festgestellt, dass sich Leadership in Zeiten des Wandels genauso verändert. Damit Wandel gelingen kann, müssen Manager:innen auf die individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder achten, deren Ängste erkennen und sie in weiterer Folge dazu bringen, den Veränderungen offen gegenüberzustehen (Gilli et al., 2024, S. 14). Gerade in der Frühphase der

Transformation ist es die Aufgabe der Führungskraft die unternehmenseigenen Prozesse mitzugestalten, sodass die Mitarbeiter:innen weiterhin ihren Aufgaben mit der notwendigen Kreativität nachgehen können, um Innovationen vorantreiben zu können (Gandrita et al., 2022, S. 173). Da der Wandel viele unterschiedliche Unternehmensbereiche erfasst und auch tief in die Ebene der Unternehmenskultur eingreift, ist es wichtig, dass die Führungskraft zwischen den einzelnen Stakeholdern vermittelt beziehungsweise das große Ganze im Blick behält, die Veränderungsschritte aufeinander abstimmt, gegebenenfalls Anpassungen vornimmt und im gesamten Prozess als Vorbild vorangeht bis der Wandel vollzogen ist (Al-Ali et al., 2017, S. 724f.). Dazu ist es notwendig das eigene Kompetenzportfolio um Aspekte der Selbstmotivation, Lösungsorientiertheit, Verhandlungskunst, Umsetzungsstärke und Kommunikation (Al-Ali et al., 2017, S. 725) zu erweitern. Als Grundvoraussetzung, um den Wandel in der Organisation vorantreiben zu können, wird die Fähigkeit dienen neue technologische Entwicklungen im Unternehmensumfeld zu verfolgen (Erhan, Uzunbacak & Aydin, 2022, S. 1525) und diese so zu implementieren, dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil daraus resultiert (Eisenbeiss et al., 2008, S. 1438).

2.5.4 Die digitale Transformation in der Speditionsbranche

Die nächsten Jahre werden in vielen Unternehmen von der digitalen Transformation geprägt sein. In der Literatur gibt es mehrere Definitionen dieses Begriffes. Eine davon beschreibt digitale Transformation als Integration von digitaler Technologien in bestehende Geschäftsprozesse (Liu, Chen & Chou, 2011, S. 1730). Etwas darüber hinaus geht die Ansicht, dass die digitale Transformation traditionelle Geschäftspraktiken insofern verändert, als dass sie die Möglichkeiten, Prozesse und Beziehungen neu definiert (Lucas, Jr., Agarwal, Clemons, El Sawy & Weber, 2013, S. 372). Hai, Van & Thi Tuyet (2021, S. 21) bezeichnen damit einen durch Technologie ausgelösten großen organisationalen Wandel, der die Art und Weise verändert, wie Unternehmen ihre Geschäfte abwickeln. Für Hess, Matt, Benlian & Wiesböck (2020, S. 153) gelingt es durch die digitale Transformation, bestehende Geschäftsmodelle anzupassen, was zu einer Neuausrichtung der Produktpalette, einer Anpassung von organisationalen Strukturen oder der Automatisierung von Prozessen führen kann. Aufgrund der Tiefe der damit verbundenen Veränderungen für Unternehmen kann man die digitale Transformation in Bezug auf die Dauer der Change-Phase als Reise und nicht nur als Projekt bezeichnen (Gray, El Sawy, Asper & Thordarson, 2013, S. 10). Die Digitalisierung ist für viele Unternehmen eine Chance auf veränderte Bedingungen im Geschäftsumfeld zu reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (Porfírio, Carrilho, Felício & Jardim, 2021, S. 611). Im Rahmen dieses Transformationsprozesses

ermöglichen digitale Technologien einen sozialen Wandel und schaffen dadurch einen Mehrwert für Kund:innen (Osmundsen, Iden & Bygstad, 2018, S. 1). Dabei ist festzustellen, dass nahezu alle Tätigkeitsbereiche in den Unternehmen Anknüpfungspunkte an die digitale Transformation haben, da es zu einer Notwendigkeit geworden ist, digitale Systeme in ausreichender Geschwindigkeit bedienen zu können (Haddud & McAllen, 2018, S. 1).

Goodwin (2019, S. 45) betont, dass die digitale Transformation zwar technologiegetrieben ist, jedoch immer von Führungspersonen umgesetzt wird und damit menschenorientiert ist. Wenn die digitale Transformation einem Orchester gleicht, so ist die Führungsperson ihr Maestro (Wade, Noronha, Macaulay & Barbier, 2017, S. 6). Für die Führungspersonen bedeutet das, genauso wie für ihre Mitarbeiter:innen, dass sie sich selbst und die internen Unternehmensprozesse anpassen müssen (Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou & Beligiannis, 2021, S. 9622). Gerade in der Implementierungsphase und im Re-Design von digitalen Prozessen kommt der Führung eine besondere Rolle zu (Gandrita et al., 2022, S. 173). Dazu gehört die Befähigung der Mitarbeiter:innen die neuen Prozesse und Programme zu verstehen und entsprechend einsetzen zu können (Erhan et al., 2022, S. 1526). Hai et al (2021, S. 29) identifizieren die fehlende digitale Kompetenz der Mitarbeiter:innen als die größte Herausforderung von Organisationen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation. Als Resultat darauf ist es die Verantwortung der Führungspersonen, die entsprechenden Anwendungskenntnisse ihrer Teams zu fördern, indem diese geschult und befähigt werden mit den digitalen Programmen umzugehen (Cortellazzo et al., 2019, S. 2). Die Organisationen sind angehalten Strategien zu entwickeln, um für den Unternehmenserfolg relevante digitale Kompetenzen zu identifizieren und diese entsprechend innerhalb der Teams auszubilden (Hai et al., 2021, S. 29).

Um im digitalen Zeitalter erfolgreich zu führen, ist es notwendig, dass Personen mit Führungsverantwortung sowohl digitale als auch menschenorientierte Kompetenzen aufweisen (Diamante & London, 2002, S. 415). Die Fähigkeit, den Nutzen der Digitalisierung für andere sichtbar zu machen und als Vorbild zu dienen, wird in Zukunft von entscheidender Bedeutung in Transformationsprozessen sein (Gilli et al., 2024, S. 11). Der digitale Leader selbst muss kein:e Expert:in in IT-Themen sein, muss jedoch ein Verständnis von technologischen Veränderungen und deren grundsätzliche Funktionsweise haben, um den Nutzen für die Organisation und die Mitarbeiter:innen erklären und damit die Umsetzung begleiten zu können (Erhan et al., 2022, S. 1525). Vor allem in der Frühphase der Digitalisierungsprojekte ist die Fähigkeit intradisziplinär

zu denken relevant, wenn eine Abstimmung mit verschiedensten Unternehmensbereichen notwendig ist, um digitale Prozesse richtig auszurollen (Erhan et al., 2022, S. 1527). Im Rahmen eines Forschungsprojekts konnte eine positive Korrelation zwischen einem transformationalen Führungsstil, der die Befähigung und Mitbestimmung der Mitarbeiter:innen fördert, und der Wahrscheinlichkeit die digitale Transformation zu meistern, festgestellt werden (Porfírio et al., 2021, S. 616).

Auch in der Speditionsbranche werden aktuell in vielen Unternehmen Projekte der digitalen Transformation umgesetzt. Die Digitalisierung der Speditionsbranche hat Auswirkungen auf verschiedenste Geschäftsbereiche, wie in Abbildung 5 ersichtlich ist.

Abbildung 5: Einsatzmöglichkeiten der Digitalisierung in der Speditionsbranche



Quelle: Riedl et al (2018, S. 3)

So kann durch die Digitalisierung ein Zusatznutzen für Kund:innen geschaffen werden, indem digitale Kund:innen-Portale entwickelt werden, in denen Informationen zu laufenden Transporten, zu Rechnungen oder aber zur aktuellen Position des LKWs mit einer dringend benötigten Lieferung abgerufen werden können (Riedl et al., 2018, S. 3). Die Möglichkeit eines positiven Effekts von Digitalisierung auf das Kundenerlebnis in Form von zusätzlichen Optionen konnte auch in der Literatur empirisch bestätigt werden (Masoud & Basahel, 2023, S. 109). Zusätzlich ermöglichen es digitale Lösungen, den Speditionen ihre unternehmenseigenen Geschäftsprozesse durch Automatisierung von Arbeitsschritten und der unternehmensübergreifende Nutzung und Bereitstellung verfügbarer Daten effizienter zu gestalten (Riedl et al., 2018, S. 3). In einem Forschungsprojekt konnte die Hebelwirkung der Digitalisierung von Prozessen für die Effizienzsteigerung nachgewiesen werden (Zaoui & Souissi, 2020, S. 627). 75% der in

einer Studie befragten Unternehmen sind überzeugt davon, dass ihre Mitarbeiter:innen aufgrund der Digitalisierung neue Kompetenzen benötigen (Schmitz et al., 2020, S. 26). Aus der Literatur gibt es bereits einige Nachweise, dass digitalisierungsaffine Unternehmen bereits zukunftsrelevante Tätigkeiten und Kompetenzen definieren (Dietrich & Fiege, 2017, S. 40; Riedl et al., 2018, S. 7;) und die Mitarbeiter:innen entsprechend fortbilden. Ein branchenspezifisches Verbesserungspotenzial gibt es laut Dietrich & Fiege (2017, S. 40) in vielen Unternehmen beim Verständnis über die Anwendungsmöglichkeiten der Digitalisierung. In ihrer Studie haben sie erforscht, dass nur ein Drittel der Befragten von einer Änderung des Geschäftsmodelles ausgeht. Gar nur sechs Prozent der von Dietrich & Fiege befragten Unternehmen berücksichtigen Aspekte der Unternehmenskultur und des digitalen Mindsets der Mitarbeiter:innen.

3 Methodologie

Das Studiendesign der vorliegenden Masterarbeit folgt einem induktiven Ansatz und wurde als qualitative Studie mit Hilfe von Leitfadenterviews konzipiert und durchgeführt (Töpfer, 2012, S. 207). Im folgenden Kapitel werden das Erhebungsinstrument des Expert:inneninterviews, das zugrundeliegende Sample sowie die Auswertungsmethode beschrieben. Zum Abschluss wird eine Übersicht der identifizierten Zukunftskompetenzen der Personalführung in österreichischen Speditionsunternehmen auf Basis der empirischen Interviews in Form einer Tabelle angeführt.

3.1 Erhebungsinstrument

Zur Datenerhebung wurden leitfadengestützte, teilstrukturierte Online-Interviews mit HR-Verantwortlichen aus österreichischen Speditionsunternehmen geführt. Diese Erhebungsmethode bietet die Möglichkeit, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf die wahrgenommenen Führungskompetenzen der Zukunft gezielt zu beleuchten (Grohnfeldt, 2016, S. 45). Die Fragestellungen für das Interview wurden vorab so festgelegt, dass sie den Fokus des Gesprächs auf diese Kernbereiche lenken, jedoch dennoch ausreichend Freiraum für weitere Erkenntnisse und zusätzliche Informationen lassen, welche im Gesprächsverlauf entstehen könnten (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183). Der Interviewleitfaden sollte aufgrund der vorgegebenen Rahmenbedingungen aus offenen Fragen bestehen und ein teilstrukturiertes Interview ermöglichen (Bortz & Döring, 2016, S. 314f.). Der Interviewleitfaden ist dieser Arbeit als Appendix A beigefügt.

Die befragten Personen konnten weitestgehend frei berichten. Dabei sollten die Gesprächspartner:innen über die eigenen Vorstellungen in Bezug auf Future Skills der Personalführung berichten, genauso aber auch Einflüsse, wie Unternehmenskultur oder beobachtete Trends in Unternehmen und der Branche in Bezug auf Kompetenzmanagement und Führung miteinbeziehen. Die Rolle der interviewenden Person sollte sich auf eine Begleitung beschränken, sodass die Dauer des Interviews und die Sättigung der Schwerpunkte kontrolliert werden (Loch & Schulze, 2012, S. 560). Je weniger der Interviewer in die Interviewsituation eingreift, desto unbeeinflusster sind die Aussagen der interviewten Personen (Niebert & Gropengießer, 2014, S. 124). Es wurde weiterhin darauf geachtet, alle zur Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Themen anzusprechen. Je nach Situation wurden teils Fragen ausgelassen oder abgewandelt. Wenn kein Kompetenzmodell im Unternehmen vorhanden war, wurde

etwa Fragenblock 4 ausgedünnt. Ebenso war es manchmal so, dass Fragen durch die interviewte Person selbst beantwortet wurden, ohne dass die Frage zuvor explizit gestellt wurde – in diesen Fällen wurde auf ein erneutes Stellen der Frage verzichtet. Um möglichst viele Erkenntnisse zu gewinnen, wurde den Teilnehmenden großer Freiraum gegeben und es wurde vermieden, die Gespräche zu stark in eine bestimmte Richtung zu lenken. Dies führte dazu, dass oftmals ausschweifend über bestimmte Themenbereiche gesprochen wurde, die von hoher individueller Relevanz für die jeweiligen Gesprächspartner:innen war. Es wurde dabei darauf geachtet, die ausgeführten Gedankengänge nicht zu unterbrechen. Nur, wenn der Fokus zu sehr verloren ging, mussten die Interviewten sanft zum eigentlichen Thema zurückgeleitet werden. Dies erwies sich allerdings nur in wenigen Situationen als erforderlich. Durch den individuellen Fokus und die Lieblingsthemen der Interviewpersonen ergab sich die Situation, dass jedes Interview anders war und sich dadurch das Forschungsbild unbewusst ausweitete. Dies war im Zuge der Analyse aber durchaus spannend, denn so konnten zusätzliche Erkenntnisse aus der Interviewreihe extrahiert werden.

Aus Gründen der statistischen Auswertung wurden den Befragten zum Abschluss vier sozio-demografische Fragen gestellt. Es handelt sich hierbei um vorbereitete Fragen, welche für das Forschungsinteresse wichtig sind und eine Vergleichsbasis zwischen den verschiedenen befragten Personen schaffen, jedoch im Gespräch noch nicht erwähnt wurden und somit den Gesprächsfluss nicht unterbrochen haben (Froschauer & Lueger, 2002, S. 311). Die Fragen für das Interview sollten als Grundlage zur Erzählung dienen, jedoch Raum für eine eigene Struktur lassen, um von den Expert:innen so viele realitätsnahe Informationen wie möglich zu erhalten (Froschauer & Lueger, 2020, S. 15). Die Interviews sollten subjektive Wahrnehmungen, Erwartungen an die Zukunft und persönliche Erfahrungen aufzeigen und mögliche Gemeinsamkeiten und Muster erkennbar machen (Froschauer & Lueger, 2002, S. 37f.). Gleichzeitig kann der Erkenntnisgewinn auch über eine berichtete Abweichung von Vorstellung und gelebter Praxis erfolgen, wobei hier speziell die Gründe für die geänderte Vorgehensweise in der Praxis hervorgehoben werden sollen.

Alle Gespräche wurden über Microsoft Teams geführt, per Video aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Bei der Transkription wurde auf die Unterstützung der künstlichen Intelligenz zurückgegriffen. Genauere Informationen zur Verwendung von KI können in Kapitel 6 eingesehen werden. Nach Erstellung der Transkripte wurden diese mit Zeilennummern versehen, die für die Zitation der Interviewpassage in weiterer Folge dieser Forschungsarbeit relevant sind. So wurden sämtliche Zitate mit den jeweiligen

Zeilennummern versehen, damit die Wissenschaftlichkeit gewahrt bleibt. Vor Beginn des Interviews mit den Fragen des erstellten Leitfadens haben alle interviewten Personen die freiwillige Teilnahme über eine Einverständniserklärung bestätigt (Froschauer & Lueger, 2020, S. 36), welche jederzeit widerrufbar blieb. In dieser wurden die Gesprächspartner:innen genau über datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen und den Erhebungsgegenstand der Masterarbeit informiert.

3.2 Sample

Das Sample setzt sich aus je zwei HR-Verantwortlichen aus fünf verschiedenen österreichischen Speditionsunternehmen zusammen. Bei der Kontaktaufnahme per Telefon, E-Mail und LinkedIn wurde die Eignung als Interviewpartner:in und Expert:in vorab überprüft. Die ausgewählten Personen befassen sich hauptberuflich mit den Themen Kompetenzmanagement sowie Leadership. Durch die Tätigkeit in HR-Abteilungen wurde diese Voraussetzung in allen zehn Fällen erfüllt und rückbestätigt.

Die Unternehmen, bei denen die Gesprächspartner:innen tätig sind, haben den tatsächlichen Standort in Österreich. Dies war in Bezug auf die Vergleichbarkeit der Ergebnisse und der Identifikation der Zukunftskompetenzen wichtig, da dadurch eventuelle Unterschiede in den Antworten aufgrund kultureller Differenzen (Hofstede, 2011) vermieden werden konnten. Weiters wiesen alle Unternehmen zumindest 300 Beschäftigte auf, da die Wahrscheinlichkeit damit größer ist, sich strukturell mit dem Thema Zukunftskompetenzen auseinanderzusetzen. Die Akquise der Interviewpartner:innen gestaltete sich als herausfordernd, da es in Österreich in der Speditionsbranche nicht viele Unternehmen dieser Größe gibt, die sich mit dem Thema Kompetenzen beschäftigen. Insgesamt wurden 14 Personen aus acht Unternehmen kontaktiert. Zwei Unternehmen reagierten nicht und ein weiteres kontaktiertes Unternehmen hat keinen Bezug zu Kompetenzmanagement und erfüllte damit die Anforderungen nicht. Eine Person, die initial zugesagt hatte, fiel leider aus Krankheitsgründen aus. Stattdessen hat sich eine andere Person aus demselben Unternehmen zur Teilnahme bereit erklärt, sodass das vorab geplante Sampling mit je zwei Personen aus fünf Unternehmen realisiert werden konnte.

Obwohl in vielen Interviews explizit erwähnt wurde, dass die Speditionsbranche männerdominiert sei, so trifft dies gemäß des Samples nicht auf den HR-Bereich zu. Neun der zehn interviewten Personen, ein Großteil davon in Leitungsfunktion, sind weiblich. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 45 Jahre. 70% der

Teilnehmenden haben einen akademischen Hintergrund. Was die Unternehmenszugehörigkeit betrifft, so ist zu erwähnen, dass es zwei Personen gibt, die kürzer als ein Jahr im Unternehmen sind, vier Personen, die bis zu zehn Jahren dabei sind und vier Personen mit über 10 Jahren im aktuellen Unternehmen. Eine Person weist sogar eine Unternehmenszugehörigkeit von 41 Jahren auf. Tabelle 1 bietet einen Überblick über das Sample der empirischen Erhebung im Rahmen dieses Forschungsprojekts.

Durch die Individualität der Interview sowie das Mindestmaß an Intervention seitens der interviewenden Person variierte die Dauer der Interviews von 52 bis 70 Minuten.

Tabelle 1: Übersicht des Samples

UN	PS	JT	AL	GS	AB	BJ	FE
A	A1	Senior Project Manager Aus- und Weiterbildung	60	M	Matura	41 Jahre	25 Jahre
A	A2	Team Lead People & Culture Management	31	W	Masterstudium	7 Jahre	7 Monate
B	B1	Head of HR Business Partner	32	W	Masterstudium	4 Jahre	3 Jahre
B	B2	Head of HR Business Partner	42	W	Doktorstudium	2 Jahre	6 Jahre
C	C1	Personalleitung	57	W	Magisterstudium	3 Monate	14 Jahre
C	C2	HR Business Partnerin	45	W	Matura	19 Jahre	0 Jahre
D	D1	Personalentwicklung	29	W	Bachelorstudium	3 Jahre	0 Jahre
D	D2	Personalleitung	45	W	Magisterstudium	7 Monate	15 Jahre
E	E1	Personalentwicklung	56	W	Matura	32 Jahre	20 Jahre
E	E2	Leitung Personal- und Organisationsentwicklung	53	W	Masterstudium	23 Jahre	15 Jahre

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkungen: UN = Unternehmen; PS = Personencode; JT = Jobtitel; AL = Alter; GS = Geschlecht; AB = Höchste Ausbildung; BJ = Berufsjahre im aktuellen Unternehmen, FE = Führungserfahrung gesamt

Im Zentrum des Forschungsinteresses stehen interviewübergreifende Tendenzen und Trends in Bezug auf Zukunftskompetenzen der Personalführung in Speditionen. Nach

Abschluss der Arbeit können die Ergebnisse allen interviewten Personen aufgrund des Verzichts der Nennung von Unternehmensnamen oder persönlichen Daten auf Wunsch zur Verfügung gestellt werden. Aus Gründen des zugesicherten Datenschutzes können keine weiteren Angaben zu den beleuchteten Unternehmen gemacht werden. Sämtliche Informationen, die Aufschluss auf das Unternehmen geben könnten, wie beispielsweise Standorte oder unternehmenseigene Bezeichnungen für Schulungsprogramme wurden in sämtlichen Textpassagen entsprechend entfernt.

3.3 Auswertungsmethode

Nach der erfolgten Datenerhebung werden die Transkripte mittels der Themenanalyse nach Froschauer & Lueger analysiert. Dieses Verfahren ist vor allem dann zielführend, wenn ein Überblick über eine größere Textmenge gefragt ist und der manifeste Gehalt von Aussagen im Fokus steht (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183). Im konkreten Forschungsvorhaben sollen die Wahrnehmungen und Meinungen von HR-Verantwortlichen zu den Führungskompetenzen der Zukunft in der operativen Transportorganisation beleuchtet werden. In weiterer Folge werden die vorliegenden Transkripte einer reflektierenden Verdichtung unterzogen, um sich einen Überblick über die im Gesprächsmaterial auftauchende Themen und deren Zusammenhänge zu verschaffen. (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183).

Dazu werden die Transkripte einzeln analysiert, relevante Textpassagen identifiziert und markiert. In einem weiteren Schritt wurden identifizierte Kompetenzen handschriftlich gekennzeichnet. Dann wurde für jedes Interview manuell ein Deckblatt angefertigt, das alle im Gespräch erwähnten Kompetenzen beinhaltet. Dieselbe Vorgangsweise wurde für alle Interviews in gleicher Weise durchgeführt. Die auf den Deckblättern angeführten Kompetenzen wurden dann in ein Excel-Dokument übertragen, wobei an dieser Stelle bereits eine Verdichtung bei synonymen Formulierungen stattfand. Insgesamt konnten 32 Kompetenzen identifiziert werden, die in mindestens einem Interview genannt wurden. Vier Kompetenzen konnten an dieser Stelle thematisch mit anderen Kompetenzen sinngemäß verbunden werden, was die Gesamtzahl auf 28 schrumpfen ließ. Nun wurden alle Interviews nach vergleichbaren Passagen, in denen die jeweiligen Kompetenzen Erwähnung fand, durchsucht und die konkreten Aussagen wurden in eine Excel-Tabelle übertragen. Im Fokus standen die Beziehung zwischen verschiedenen Themen und Argumentationszusammenhänge, sowie Situationen und kontextuelle Merkmale in denen die jeweilige Kompetenz stand (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182ff.). Da unternehmensübergreifende Trends in Bezug auf Zukunftskompetenzen

erforscht werden sollten, wurden Kompetenzen, die lediglich in einem der Unternehmen beobachtet wurden, nicht weiter für die Analyse herangezogen. Final konnten 25 Kompetenzen identifiziert werden, die in mindestens zwei Unternehmen als zukunftsrelevant eingestuft wurden. Diese wurden in weiterer Folge in vier Hauptgruppen unterteilt, wonach als Unterscheidungsmerkmal der Fokus der Kompetenz gewählt wurde. Das zugeordnete Datenmaterial wurde herangezogen, um die Heterogenität innerhalb der Kategorien zu untersuchen und Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Besonderheiten aufzudecken. Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgte durch Identifikation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den Kompetenzen, wobei speziell auf die Verbindung zu den aktuellen Herausforderungen geachtet wurde. Somit wird dem Kontext Bedeutung beigemessen, in dem die jeweiligen Kompetenzen im Interview getätigt wurden. Während des Auswertungsprozesses wurde versucht, die Aussagen der Untersuchungsteilnehmenden nicht vorschnell den theoretischen Vorannahmen nach zu kategorisieren, sondern auch Spielraum für alternative Erklärungsansätze zu lassen, um offen gegenüber unerwarteten Erkenntnissen zu bleiben (Steinke, 2007, S. 265). Tabelle 2 gibt einen Überblick über die fünf Überkategorien der auf Basis der zehn Interviews mit den HR-Verantwortlichen der fünf Unternehmen identifizierten relevanten Zukunftskompetenzen der Personalführung in österreichischen Expeditionen.

Tabelle 2: Kategorisierung der Kompetenzen

Überkategorie	Kompetenz	HF
Selbstkompetenzen der Führungspersonen	Systemisches Denken & Antizipieren	8
	Verantwortungsbewusstsein	7
	Lebenslanges Lernen	6
	Zielorientierung	6
	Entscheidungsfähigkeit	5
	Resilienz	4
	Selbstreflexion	3
	Durchsetzungsvermögen	3
Kommunikationsebene	Gesprächsführung	8
	Networking	7
	Empathie	5
	Konfliktfähigkeit; Rolle als Vermittler:in	5
	Klarheit	4
	Werte vermitteln	4

Fokus auf Mitarbeiter:innen	Menschenorientierung	10
	Teamfähigkeit	10
	Feedbackkultur & Kritikfähigkeit	10
	Entwicklung von Mitarbeiter:innen	9
	Authentizität & Vorbildfunktion	9
	Bewusstsein für mentale Gesundheit	4
Gegebenheiten des Geschäftsfeldes	Offenheit für Veränderung; Anpassungsfähigkeit & Agilität	10
	Fachliche Expertise	9
	Digitales Mindset	9
	Service- & Kund:innenorientierung	7
	Komplexität managen	7

Quelle: Eigene Darstellung;

Anmerkungen: HF: Anzahl der Interviews, in denen die Kompetenz erwähnt wurde

4 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews aufbereitet und strukturiert, sodass die Forschungsfrage beantwortet werden kann. Der Ergebnisteil beginnt mit einer Verdichtung der wahrgenommenen Herausforderungen der fünf analysierten Speditionsunternehmen, bevor dann im zentralen Teil die auf Basis der geführten Expert:innen-Interviews identifizierten Zukunftskompetenzen gruppiert, dargestellt und beschrieben werden.

4.1 Aktuelle Herausforderungen in der Speditionsbranche

Um die Forschungsfrage der Zukunftskompetenzen der Führung der operativen Teams in der Transportorganisation beantworten zu können, wurden im Zuge der Interviews die aktuellen Herausforderungen der Unternehmen in der Speditionsbranche erfragt. Die wahrgenommenen Herausforderungen lassen demnach einen Rückschluss auf zukünftig benötigte Fähigkeiten zu. In den Interviews konnte festgestellt werden, dass trotz Unterschieden in Größe und Struktur der einzelnen Unternehmen, mehrheitlich dieselben Herausforderungen thematisiert werden. Dazu zählen 1) das Geschäftsumfeld, 2) der Arbeitsmarkt, 3) das Thema Digitalisierung und 4) Aspekte des remoten bzw. hybriden Führens. In weiterer Folge sollen nun die einzelnen Herausforderungen erklärt und anhand konkreter Zitate aus den Interviews beschrieben werden.

4.1.1 Herausforderungen im Geschäftsumfeld der Spedition

Nach Meinung der interviewten Personen beeinflussen besonders externe Faktoren das Geschäftsumfeld seit einigen Jahren und führen zu starker Volatilität beziehungsweise Unplanbarkeit der nahen Zukunft für die gesamte Branche. Führungspersonen treffen diese Veränderungen laut den Expert:innen insofern direkt, als dass sie die Strategie unter Umständen in immer kürzer werdenden Abständen anpassen müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Erwähnenswert ist, dass alle Personen, die an der Interviewreihe teilgenommen haben, das volatile, sich rasch verändernde Marktumfeld als große Herausforderung bezeichnet haben. Dass diese Thematik facettenreich betrachtet werden kann und Auswirkungen auf viele Ebenen hat, verdeutlicht die folgende Interviewpassage:

„[...] gerade in der Spedition sind wir sehr vom Weltgeschehen abhängig. Also das heißt, Covid hat einen riesen Auftrieb gebracht, weil viel gelaufen ist, wir viel gearbeitet haben, da viel Aufschwung war. Und jetzt klassisch wenn es ein Auf gibt, gibt es dann ein Ab

und dementsprechend sind wir gerade in der Herausforderung, was die Marktsituation anbelangt. Dann aber auch so Weltgeschehensthemen wie die Piratenangriffe, die jetzt gerade sind. Und deswegen ändern sich von heute auf morgen plötzlich alle Raten im Containermanagement. Das heißt, da sind wir, haben wir die Herausforderung immer recht schnell, agil und flexibel reagieren zu können auf das, was draußen in der Welt passiert.“ (D1: Z 299-307)

Das herausfordernde Geschäftsumfeld wurde auch in den Interviews D2 (Z 316-319) sowie B2 (Z 266-268) angesprochen, wobei vor allem die Volatilität in der Verfügbarkeit von Frachtraum als erschwerender Faktor bezeichnet wurde, der sich auch auf die Frachtpreise auswirkt. Geopolitische Ereignisse, wie die Corona-Krise in den Jahren 2020 bis 2021, der Ukrainekrieg, der sich ab Februar 2022 auf die Branche auswirkte oder jüngerer Ereignisse, wie der Israel-Hamas-Konflikt sowie die Piratenangriffe im roten Meer Ende 2023, sind laut den befragten Personen Gründe dafür, warum die Aspekte Reaktionsschnelligkeit und Agilität an Bedeutung gewonnen haben. Im Interview A2 (Z 347-348) wurde es so beschrieben, dass die Welt sich immer schneller dreht.

Die Speditionsunternehmen nehmen in der Aufrechterhaltung der Supply-Chains vieler Unternehmen laut allen Expert:innen durch pünktliche Lieferungen eine wichtige Rolle ein. Aktuell wird die Planung der Auslastung von Person E2 (Z 487-489) durch die angesprochenen externen Faktoren als schwieriger im Vergleich zu den Vorjahren eingeschätzt. Anhand der Interviews wird deutlich, dass die fehlende Planbarkeit sowie die Volatilität der einzelnen Unternehmen, was Produktion und Logistik betrifft, für die Führungskräfte in der Transportorganisation herausfordernd ist:

„Aber heute ist das einfach nicht mehr möglich. Du kannst nicht mehr so planen. Es ist viel reaktiver geworden, die Welt ist, ich muss ständig auf irgendwelche Dinge reagieren, die außen passieren, die ich vorher nicht weiß, die ich nicht kenne.“ (E1: Z 277-280)

„Und ich denke Supply Chain Management an sich ist eine große Herausforderung. Wie kriegen wir das immer mehr quasi on demand hin? Also es werden immer weniger Lagerstände gewünscht. Logisch, das ist alles Geld, das liegt. Das heißt, es wird immer noch kürzer getaktet und man muss immer noch schneller quasi am Punkt sein.“ (E2: Z 518-522)

Laut den interviewten HR-Verantwortlichen sind die Führungspersonen daher als stabilisierender Faktor gefragt, die auch bei unternehmensübergreifender Unsicherheit dazu angehalten sind, Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten als Team zu vermitteln mit

den Veränderungen umgehen zu können. Die häufigen Verschiebungen von Angebot und Nachfrage am Markt wirke sich in der Beschreibung mehrerer Befragten demnach auf den Wettbewerb in der Speditionsbranche aus. Dabei herrscht in der Branche ein großer Preisdruck auf Kund:innenseite (A1: Z 271-273). Die Konkurrenzsituation wird durch unterschiedliche Transportmodalitäten (Schienenverkehr, Straßenverkehr, Containertransport) verstärkt, wie Person C1 (Z 271-273) im Gespräch erwähnte. So ist laut mehreren Expert:innen unter Umständen eine Transportvariante zu einem Zeitpunkt kostengünstiger als eine andere, was die Kund:innen zu einem Dienstleisterwechsel motivieren könnte. Im Interview B1 (Z 423-425) wurde erwähnt, dass gerade in Zeiten rückläufiger Transportvolumina die Konkurrenz am Markt zunimmt, was den Marktpreis nach unten drückt.

Neben der Wettbewerbssituation kämpfen Unternehmen der Speditionsbranche ebenso mit der Inflation und dadurch gestiegenen Kosten, was gerade in Zeiten erhöhter Konkurrenz als nachteilig empfunden wird (B1: Z 417-419). Einigkeit unter den beleuchteten Unternehmen besteht dahingehend, dass die Kombination aus geringem Marktpreis aufgrund der Wettbewerbssituation und hohen Kosten aufgrund der Inflation die Margen in der Branche sinken lässt. Das Potpourri an weltpolitischen Ereignissen und wirtschaftlichen Extremsituationen, wie der Corona-Krise oder den Kostensteigerungen der Produktionsfaktoren im industriellen Sektor bei Energie oder Rohstoffen, ist stark in den Köpfen der interviewten Personen verankert. Obwohl diese Aspekte außerhalb des direkten Einflussbereiches der Speditionsunternehmen liegen, erhöhen sie die Verunsicherung und reduzieren die Planbarkeit der Zukunft in der Branche.

4.1.2 Herausforderungen am Arbeitsmarkt

Wie viele andere Branchen im Jahr 2024, leidet auch die Speditionswelt unter einem Fachkräftemangel, der die Führungskräfte in der Wahrnehmung der HR-Verantwortlichen täglich beschäftigt. Die Gründe dafür sind vielseitig. So spielen finanzielle Beweggründe beispielsweise eine große Rolle:

„Also das eine ist mal rund um den Arbeitnehmer:innenmarkt. Das heißt es ist schwer, wenn wir offene Positionen haben, die richtigen Leute wieder in diese Rolle reinzukriegen, zeitnah und natürlich auch finanziell passend zu einer Branche, die jetzt nicht unbedingt sehr leicht überzahlen kann. Dementsprechend ist es dann schon wieder schwierig, Personen im Unternehmen auch zu halten [...].“ (B2: Z 257-262)

Laut Person C1 (Z 163-165) sind Mitarbeiter:innen aktuell bereit auch bei kleinen Gehaltssprüngen bereit das Unternehmen zu verlassen. Neben finanziellen Aspekten wird thematisiert, dass die generelle Verfügbarkeit von geeignetem Fachpersonal am Markt eingeschränkt ist:

„Also eine große Herausforderung ist tatsächlich der Fachkräftemangel. Also wie, wie kommen wir an das richtige Personal? Oder woher bekommen wir es überhaupt noch? Wohlwissend, dass eben alle im selben Teich fischen und alle dieselben Menschen wollen und es nicht ausreichend davon gibt.“ (E2: Z 480-483)

Aufgrund des Fachkräftemangels setzen vier der fünf beleuchteten Unternehmen auch stark auf die unternehmenseigene Lehrlingsausbildung, um die identifizierte Personallücke zu schließen. Da die gesamte Branche nach Berichten mehrerer interviewten Personen strukturell nach Personal sucht, ist die Gefahr einer Abwerbung der Arbeitskräfte gegeben. Die Schwierigkeiten geeignetes und ausgebildetes Personal in der Branche zu bekommen, führt laut Person C2 (Z 461- 464) auch dazu, dass die Verzweiflung wächst und unter Umständen auch Mitarbeiter:innen eingestellt werden, obwohl man nicht hundertprozentig von ihnen überzeugt ist.

Das Thema Bindung von Mitarbeiter:innen gewinnt daher an Bedeutung, wie im Interview C2 (Z 468-470) angeführt wurde. Die Speditionsunternehmen werden aufgrund des Arbeitnehmermarktes gezwungen sich Maßnahmen zu überlegen, um die Fluktuationsrate zu reduzieren und die Mitarbeiter:innen langfristig zu halten (D2: Z 324-329). Auch in diesem Aspekt gibt es Anknüpfungspunkte zur Führungsperson in der operativen Transportorganisation, da diese aus Sicht vieler Interviewter mitverantwortlich für die Zufriedenheit der Personen im eigenen Team sowie der Attraktivität des Aufgabengebietes ist. Im Gespräch mit Person D1 (Z 196-198) wurde explizit erwähnt, dass die Herausforderung darin besteht, den Beschäftigten eine Bindung zum Unternehmen zu vermitteln (D1: Z 196-198). Ähnlich könnte es von anderen Speditionen wahrgenommen werden, wie anhand der folgenden Interviewpassage deutlich wird:

„Von der jüngeren Generation wären halt jetzt einfach andere Sachen gefordert. Ja, das bekommen wir heute schon stark mit. Und die sind halt auch nicht mehr so gebunden. Wo man vielleicht früher noch eine stärkere Loyalität gegenüber den Unternehmen gemerkt hat. Das ist halt jetzt nicht mehr so. Die sagen halt dann eher: ‚Nein, ich will jetzt weiter. Ich will wieder etwas anderes sehen.‘“ (C2: Z 129-133)

Strukturelle Personalengpässe und eine hohe Fluktuation können mittelfristig zu negativen Konsequenzen in der Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität von Seiten der Kund:innen führen, da durch die Personalwechsel in weiterer Folge Know-How verloren geht (C2: Z 646-650).

Die angespannte Personalsituation in der Speditionsbranche erhöht den Druck auf die Unternehmen und die Teams zusätzlich. In Kombination mit den in Kapitel 4.1.1 angeführten Herausforderungen des Marktumfelds, ergibt sich dabei ein Spannungsfeld, das sich in der Betrachtung der interviewten Personen negativ auf die Attraktivität der Branche auswirkt.

4.1.3 Herausforderungen der Digitalisierung

Genauso wie viele andere Wirtschaftszweige sieht auch die Speditionsbranche ihre Chance in der Digitalisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen. Dies wurde in allen Interviews von den HR-Verantwortlichen bestätigt. Als Kernproblem wurde in einigen Interviews die fehlende Akzeptanz der neuen Tools genannt, was auf die Angst der Arbeitnehmer:innen vor der Ersetzung durch die Maschine zurückzuführen sein könnte. Ein weiterer Aspekt, der die Akzeptanz digitaler Entwicklungen negativ beeinflusst, ist, wenn das neue Programm vor allem in der Implementierungsphase mehr Aufwand verursacht als das bestehende System oder zu fehlerhaften Ergebnissen führt (B1: Z 568-571). Aus Sicht von Person E2 (Z 244-248) ist es die Aufgabe der Führungskraft die Koexistenz von Mensch und Maschine zu verstehen und diese den Mitarbeiter:innen zu vermitteln. Oftmals bedeutet gerade die Implementierungsphase einen Mehraufwand für die involvierten Mitarbeiter:innen, da eine Zeit lang sowohl im alten als auch im neuen System parallel gearbeitet werden muss:

„Wir sind gerade in einem massiven Digitalisierungsprozess drinnen, das heißt, wir haben extrem viele neue Programme, mit denen zu arbeiten ist. Es ist ja schon längst nicht mehr Gang und Gebe, dass man so wasserfallartig ein Programm fertig entwickelt und dann ist es zu verwenden, sondern dass wir das quasi stufenweise machen, um auch im Prozess zu lernen, um das Programm bestmöglich zu entwickeln. Aber das heißt natürlich eine Doppelbelastung für die Personen, weil sie in alten Systemen und in neuen Systemen arbeiten müssen oder in neuen Systemen, die noch nicht so funktionieren.“
(A2: Z 356-364)

Gerade weil die Digitalisierung neue Rollen- und Tätigkeitsprofile in den Unternehmen mit sich bringt, ist aus Sicht aller interviewten Personen die Bildung neuer digitaler Kompetenzen in sämtlichen Teilen der Belegschaft notwendig. Das bedeutet, dass hier

ebenso die HR gefordert ist, gemeinsam mit allen beteiligten Stakeholdern, zu denen ebenso die Führungskraft gehören sollte, ein entsprechendes Schulungskonzept auszuarbeiten (C2: Z 537-540). Wie anhand des Interviews mit Person B2 (Z 274-277) verdeutlicht wird, ist es vor allem bei Konzernen mit mehreren Standorten in verschiedenen Ländern so, dass die Möglichkeiten zur Mitentwicklung und Erprobung der neuen Programme oft limitiert ist.

Dennoch ist es Aufgabe der Führungskraft die Veränderung, die mit der Implementierung eines neuen Systems einhergeht, als Change Manager:in zu begleiten. Die Rolle, die der Führungskraft in diesem Change-Prozess zukommt, ist in der Wahrnehmung der HR-Verantwortlichen eine fundamentale, denn sie steht zwischen den eigenen Mitarbeiter:innen und der Organisation. In diesem Spannungsfeld kommt ihr als Vermittler:in und Übersetzer:in eine besondere Bedeutung zu. Dass die Digitalisierung gerade aufgrund der in Unterkapitel 4.1.2 thematisierten personellen Situation am Arbeitsmarkt alternativlos ist, ist allen Expert:innen bewusst. Die Herausforderungen, die damit einhergehen, sind dennoch präsent, wie folgende Interviewausschnitte verdeutlichen:

„Ja, die Digitalisierung zu stemmen, ja. Das Richtige zu tun, und das noch dazu richtig. Das ist die große Challenge, weil die Investitionskosten sind enorm.“ (A1: Z 313-314)

„Die größte Herausforderung, glaube ich gerade, ist die Kombination zwischen Digitalisierung und Remote Work, weil wir merken, dass wir mit unserem Collaboration-Tools struggeln.“ (D1: Z 148-150)

Anhand der gewonnenen Aussagen aus den Interviews ist ersichtlich, dass Digitalisierung viele Anknüpfungspunkte zu anderen Unternehmensbereichen hat. Dazu gehören für einige HR-Verantwortliche neben anderen Bereichen der Transportorganisation auch das Personalwesen oder die Finanzabteilung. Für die Führungspersonen bedeutet das laut den Expert:innen, den Überblick über die Schnittstellen zu behalten und dies den Mitarbeiter:innen in verständlicher Art und Weise vermitteln zu können. Gerade die Zusammenarbeit im Team ist für die Bewältigung der Digitalisierung und des Change-Prozesses für die interviewten Personen von fundamentaler Bedeutung.

4.1.4 Herausforderungen der remoten und hybriden Führung

Aus den Interviews kann erkannt werden, dass in allen fünf beleuchteten Unternehmen die Möglichkeit des Home-Offices spätestens mit Eintritt der Corona-Krise 2020 der

Führung der operativen Transportteams eine weitere Facette hinzugefügt hat. Aus Sicht der Mehrzahl der befragten Personen spielt vor allem Vertrauen eine große Rolle dabei, ob remote oder hybride Führung in der Praxis gut oder schlecht gelingt. In mehreren Interviews wurde betont, dass es für viele Teamleiter:innen schwierig ist, die Leistung und Arbeitsmoral der Mitarbeiter:innen einzuschätzen, wenn sie räumlich getrennt sind (A2: Z 244-250; E1: Z 302-308). Laut diesen HR-Verantwortlichen wird eine Person leistungsbereiter wahrgenommen, wenn sie von der Führungskraft gesehen wird. Als erfolgsbringend für die Zusammenarbeit in remoten Arbeitsbedingungen wurde im Gespräch mit Person C1 (Z 147-150) das Vertrauen seitens der Führungskraft hervorgehoben, dass die Mitarbeiter:innen auch im Falle örtlicher Distanz ihren Verpflichtungen nachkommen. In der Wahrnehmung von Person C2 (Z 121-126) fällt es jungen Führungskräften leichter dieses Vertrauen ohne Möglichkeit zur visuellen Kontrolle aufzubringen.

Im Rahmen der Interviewreihe gibt es Äußerungen von Unternehmen B, dass es keinerlei Probleme mit dem Thema hybride Führung gibt. Bei diesem Unternehmen ist es so, dass aufgrund von mehreren unterschiedlichen Standorten bereits vor der Corona-Pandemie virtuell zusammengearbeitet wurde. Die Umstellung auf Home-Office in Zeiten der Pandemie war daher für die Mitarbeiter:innen dieses Unternehmens geringer. Als entscheidend für den Erfolg im Führen auf Distanz wurden dabei die Aspekte Organisationsfähigkeit, Vertrauen und Fairness genannt:

„Haben wir unsere regelmäßigen Jour fixes? Haben wir, keine Ahnung, telefonieren wir vielleicht einmal, zweimal am Tag, weiß ich nicht, wie oft auch immer. Das finde ich auch wichtig einfach zu organisieren, wenn du Remote-Mitarbeiter hast. Und du musst eine gute Balance finden, damit sich die Mitarbeiter, die jetzt remote sitzen und die was vor Ort sitzen, nicht benachteiligt fühlen.“ (B1: Z 839-844)

Im Gespräch mit Person B2 (Z 301-308) wurde deutlich, dass eine vertrauensvolle Führungskultur die Leistungsbewertung einer Mitarbeiter:in immer output-orientiert, also nach den Ergebnissen vornimmt und die Häufigkeit der physischen Anwesenheit im Büro keine Rolle spielt. Sowohl die positiven als auch die negativen der von den HR-Verantwortlichen geschilderten Erfahrungen heben hervor, dass das Vertrauen der Führungskraft zu den eigenen Mitarbeiter:innen entscheidend dazu beiträgt, wie gut Home-Office in der Praxis funktioniert. Die Möglichkeit remote zu arbeiten, macht verändert die Führungsaufgabe aus Sicht einiger interviewter Personen nachhaltig.

4.2 Future Skills der Personalführung in der operativen Transportorganisation

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass die Herausforderungen, denen sich die Unternehmen in der Speditionsbranche ausgesetzt sehen, einen sehr starken Einfluss auf die Kompetenzen, die in Zukunft von den Führungspersonen gefordert werden, haben. Wo auf der einen Seite die Challenges Fragen für die Unternehmen aufwerfen, sollen auf der anderen Seite die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen zu einer Lösung dieser von den befragten Personen wahrgenommenen Herausforderungen beitragen. Daher können einiger der aus der Interviewreihe extrahierten Future Skills direkt in Bezug zu einer oder mehreren der in Kapitel 4.1 angeführten Herausforderungen der Speditionsunternehmen gesetzt werden können. Wie bereits in Kapitel 3.3 geschildert, konnten nach erfolgter Verdichtung und Gruppierung der protokollierten Kompetenzen vier Überkategorien identifiziert werden, die sich in dem Fokus der Fähigkeit voneinander unterscheiden. Die aus Sicht von HR-Verantwortlichen aus österreichischen Speditionsbetrieben zukunftsrelevanten Kompetenzen betreffen 1) die Selbstkompetenzen der Führungskraft, 2) die Kommunikationsebene, 3) den Fokus auf die Mitarbeiter:innen sowie 4) die Gegebenheiten des Geschäftsumfeldes. In diesem Kapitel sollen die Überkategorien und die zugrundeliegenden Kompetenzen detailliert beschrieben, analysiert und mit den Herausforderungen in Verbindung gesetzt werden, sodass die Relevanz und der Praxisbezug der jeweiligen Fähigkeit aus Sicht der Unternehmen hervorgehoben wird. Dadurch wird nachvollziehbar, dass eine klare Abgrenzung nicht in allen Fällen möglich ist und stattdessen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Aspekten sichtbar werden.

4.2.1 Selbstkompetenzen der Führungsperson

In diesem Abschnitt werden Kompetenzen beleuchtet, die im Wirkungsbereich der Führungsperson selbst liegen. Aus den geführten Gesprächen kann ein entscheidendes Merkmal dieser Überkategorie abgeleitet werden: Die zugrundeliegenden Kompetenzen sind eng mit den Werten, der Einstellung sowie der Persönlichkeit der Führungskraft verbunden. Selbst wenn die persönlichen Eigenschaften von Menschen immer individuell zu betrachten sind, so gibt es nach Meinung der Expert:innen dennoch einzelne Fähigkeiten, die für die Führung in der operativen Transportorganisation förderlich sind. Die nachstehende Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Future Skills dieser Überkategorie.

Tabelle 3: Übersicht der Selbstkompetenzen der Führungsperson

Kompetenz	Zusammenfassende Beschreibung aus den Interviews
Systemisches Denken & Antizipieren	Die Führungsperson kann Situationen und Konsequenzen einschätzen und versucht zukünftige Entwicklungen zu antizipieren.
Verantwortungsbewusstsein	Die Führungsperson ist sich der Verantwortung in der Organisation und über die Mitarbeiter:innen bewusst.
Zielorientierung	Die Führungsperson ist zielorientiert und kann diese an Mitarbeiter:innen vermitteln.
Entscheidungsfähigkeit	Die Führungsperson kann Entscheidungen treffen und verantworten.
Durchsetzungsvermögen	Die Führungsperson weiß sich intern und extern in Diskussionen durchzusetzen.
Resilienz	Die Führungsperson ist widerständig angesichts der Herausforderungen und zieht Stärke aus Situationen.
Selbstreflexion	Die Führungsperson ist sich des eigenen Verhaltens bewusst und passt es gegebenenfalls an.
Lebenslanges Lernen	Die Führungsperson entwickelt sich laufend selbst weiter, um vor den Herausforderungen der Zukunft gewappnet zu sein.

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.1.1 Systemisches Denken & Antizipieren

Die interviewten Personen merken an, dass sich die Unternehmen in der Speditionsbranche in einem dynamischen und sich schnell verändernden Marktumfeld bewegen, das durch das Element der Digitalisierung eine zusätzliche Facette erhält. Dies erhöht für die Unternehmen das Ausmaß der Unsicherheit in der Abwicklung des Kerngeschäfts. In dieser Zeit sind besonders die Führungskräfte gefordert, die Auswirkungen des eigenen Handelns und jenes der Mitarbeiter:innen systemisch zu sehen und Wechselwirkungen mit externen und internen Anknüpfungspunkten zu verstehen (D1: Z 616-618). Um als Teamleiter:in in der operativen Transportorganisation zukünftig erfolgreich zu sein, muss man sich laut Interview C1 (Z 73-77) der Folgen des eigenen Handelns bewusst sein und Einflüsse auf andere Bereiche mit einkalkulieren können. Im Gespräch mit Person D2 (Z 499-500) wird in diesem Zusammenhang angemerkt, dass Teamleiter:innen im Erkennen und Verstehen von Zusammenhängen eine höhere Ausprägung vorweisen müssen als Mitarbeiter:innen ohne Führungsverantwortung. Einigkeit unter den Befragten besteht dahingehend, dass das Stichwort „antizipieren“ schon andeutet, dass Führungskräfte in Zeiten der Unsicherheit besonders gefordert sind. Das betrifft die weiteren Entwicklungen am Markt und in den

Themen der Digitalisierung, in denen man bestmöglich versuchen muss, die Zukunft abzuschätzen und entsprechende Handlungsfelder für den eigenen Verantwortungsbereich daraus abzuleiten. In Unternehmen A wird laut Person A2 (Z 720-723) ganzheitliches Denken und Lösungsfähigkeit als Kompetenz für Führungskräfte in der Transportorganisation genannt.

Im Rahmen der Interviews wird deutlich, dass sich die Teamleiter:innen in den Speditionsunternehmen stark mit der Zukunft auseinandersetzen müssen. Mögliche Fragen, mit denen sich Führungskräfte beschäftigen werden, sind etwa: Wie verändern sich unsere Prozesse und die Aufgaben der Menschen? Welche Auswirkungen resultieren aus einer Aktion? Was wird es in Zukunft brauchen, um erfolgreich zu sein? (A2: Z 990-991; E2: Z 301-304). Im Gespräch mit Person A1 (Z 334-337) wird in diesem Aspekt die Möglichkeit des gezielten Einsatzes von Simulationen angesprochen, um mögliche Konsequenzen der Handlungen abschätzen zu können. Gerade die Notwendigkeit zukünftige Trends zu antizipieren wird als besonders relevant eingestuft, da sich die Unternehmen bei gelungener Praxis durch die große Unsicherheit in der Branche Vorteile erhoffen:

„[...] ich muss mich der Realität stellen und versuchen, gute Antworten zu liefern. Ich muss natürlich immer in Richtung Innovation, Markttrends, in die Richtung muss ich trotzdem offen sein oder besser gesagt sogar informiert sein. Also ich muss auch als Führungskraft natürlich wissen: Wo soll die Reise hingehen?“ (E2: Z 539-543)

Im Gespräch mit Person B2 (Z 662-665) wurde hervorgehoben, dass in ihrem Unternehmen die Leadership-Kompetenz „Strategic Mindset“ in den Führungskräfteleitfaden integriert wurde, um in für das Unternehmen entscheidenden Situationen dem Mitbewerb einen Schritt voraus zu sein und zukünftige Szenarien bewältigen zu können. Wenn es der Führungskraft, gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen, gelingt durch systemisches Denken und Antizipieren der zukünftigen Rahmenbedingungen die richtigen Maßnahmen abzuleiten, können strategische Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen realisiert werden:

„Eine gute oder eine geeignete Führungskraft zu sein, die einfach diesen strategischen Hebel hat.“ (B1: Z 437-438)

4.2.1.2 Verantwortungsbewusstsein

Wie in jeder hierarchischen Funktion, sind auch in der Führung von Teams der operativen Transportorganisation Verantwortlichkeiten an die Tätigkeit gekoppelt, so die Expert:innen. Es ist aus der Sicht der befragten HR-Verantwortlichen für den Erfolg

wichtig, dass sich die Führungsperson dieser Verpflichtung bewusst ist und die Rolle dementsprechend interpretiert.

„Ich sage mal die Führungskraft muss, muss, hat im Prinzip die Gesamtverantwortung für ihre jeweilige Abteilung. [...] er muss das Gesamtsystem verstehen, er muss oder sie muss die Organisation an sich verstehen.“ (C1: Z 59-63)

Die Aspekte Kostenstellen-, Budget-, Ergebnis- und Profit-Center-Verantwortung wurden in anderen Interviews als gegenwärtige und zukünftige Aufgabe einer Führungskraft genannt (D1: Z 110-112; E1: Z 112-116). Die befragte Person D2 (Z 416-419) merkte zu diesem Punkt an, dass die Verantwortung von Seiten des Unternehmens eingefordert wird. Damit ist es aus ihrer Sicht notwendig, Führungskräfte auszuwählen, die diesem Druck standhält und gerne Verantwortung übernimmt. Ebenjene Verantwortung auch in der täglichen Ausübung der Tätigkeit als Teamleiter:in klar zu zeigen, wurde im Interview B2 (Z 670-671) explizit als wichtig bezeichnet. In den geführten Interviews wird deutlich, dass die Teams in allen fünf Unternehmen als sogenannte Profit-Centern organisiert sind. Damit hat bereits die erste Führungsebene Ergebnisverantwortung für den jeweiligen Bereich. Um diese Erwartungen an die Rolle zu erfüllen, benötigt es kaufmännische Grundlagen und ein ausgeprägtes Zahlenverständnis (D1: Z 620-621). Als beispielhaft für ähnliche Äußerungen zu diesem Aspekt aus anderen Interviews kann die folgende Textpassage gesehen werden:

„[...] natürlich schon auch Managementfähigkeiten, das heißt zu wissen, ein Gefühl zu haben für budgetäre Belange, ein wirtschaftliches Denken da auch an den Tag zu legen.“ (B2: Z 396-398)

Neben dem eigenen Verantwortungsbewusstsein ist es Aufgabe der Führungskraft dieses Pflichtgefühl in gleicher Weise bei den eigenen Mitarbeiter:innen zu fördern, indem sie im operativen Tagesgeschäft oder in Projekten ihren Beitrag zum Erfolg des Teams leisten:

„Genau, Verantwortung: Ich übernehme selbst Verantwortung und fördere dies bei meinen Mitarbeiter:innen und ziehe die notwendigen Konsequenzen, wenn es nicht stattfindet.“ (E2: Z 397-399)

Aus den Interviews kann abgeleitet werden, dass für die erste Führungsebene in der operativen Transportorganisation besonders die kaufmännische Ergebnisverantwortung eine große Rolle in der Praxis spielt. Die starke Einflussnahme der Teamleitung auf operative Themen wird anhand einiger Interviews bestätigt. Den Expert:innen wurde die Frage gestellt wie viel Prozent ihrer täglichen Arbeit die Führungskräfte tatsächlich dem Thema Führung widmen. Die Bandbreite der Antworten darauf reichte von 3% bis 40%,

wobei die Größe des Teams als differenzierender Faktor ausgemacht wurde – je kleiner die Teams, desto stärker der operative Fokus.

4.2.1.3 Zielorientierung

Eng mit dem Verantwortungsbewusstsein verbunden, ist laut den interviewten Personen die Kompetenz der Zielidentifikation und Zielrealisierung. Dabei spielt die eigene Motivation und der Ehrgeiz der Führungskraft eine große Rolle (B1, Z 467-469). In der Mehrzahl der untersuchten Speditionsunternehmen werden die Ziele von oben nach unten kaskadiert, wonach jede Hierarchieebene individuelle Zielvorgaben hat. Die Aufgabe der Führungskraft ist es laut Person B2 (Z 690-692) auch im Fall von Hindernissen und Rückschläge den Fokus zu behalten und diesen gegenüber den Mitarbeiter:innen einzufordern. Als Führungskraft ist es nicht ausreichend die Ziele nur selbst zu kennen. Ebenso obliegt die Kommunikation der Abteilungs- und Unternehmensziele an das Team der Ebene der Teamleitung (D1: Z 272-273; D2: Z 484-485; E2: Z 41-42). Die folgende Interviewpassage fasst die Erwartungshaltung vieler Unternehmen in der Speditionsbranche in Bezug auf die Zielorientierung der Führungskräfte sehr gut zusammen:

„Dass die Führungskräfte es eben am Ende schaffen, die Mitarbeiter auf die Organisation, auf den gemeinsamen Erfolg, auf das gemeinsame Ziel der des gesamten Unternehmens auszurichten und nicht nur auf die einzelne Abteilung.“ (C1: Z 677-679)

4.2.1.4 Entscheidungsfähigkeit

Mit der Ergebnisverantwortung über das Profit-Center geht die notwendige Kompetenz einher, als Führungskraft Entscheidungen treffen und mittragen zu können. Im Interview E1 (Z 600-603) wird die Entscheidungsstärke als Element des internen Führungsleitbildes genannt. Dabei wird angemerkt, dass eine Führungskraft in den untersten hierarchischen Ebenen in der Lage sein muss, Entscheidungen schnell zu treffen. Dass sich die Haltung in Bezug auf Entscheidungen nicht immer nur auf die selbst getroffenen beschränkt, wird anhand der folgenden Interviewpassage deutlich:

„[...] indem wir Entscheidungen treffen und mittragen. Also auch die, die von jemandem anderen getroffen werden, mittragen [...] (E1: Z 202-203)

Besonders in diesem Aspekt wird das Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen und die Rolle der Führungsperson deutlich. Laut den befragten HR-Verantwortlichen ist es notwendig Verantwortung auch nach unten an die Disponent:innen als die Fachexperten weiterzugeben. Die Gesamtverantwortung für das Profit-Center bleibt jedoch bei der

Teamleitung, wie Person E1 (Z 133-134) verdeutlicht. Ebenso ist es die Aufgabe der Führungsperson zur Not die Entscheidungen zu treffen, wenn es die Mitarbeiter:innen selbst nicht können (E2: Z 42-45). Dadurch wird deutlich, dass die Führungsperson in der operativen Transportorganisation vor allem dann eingreift, wenn es um Entscheidungen geht, die das gesamte Profit Center betreffen. Die meisten Entscheidungen im Tagesgeschäft erfolgen aus Sicht der Expert:innen in der Regel durch die Disponent:innen. Die Rolle der Teamleitung beläuft sich in diesen Fällen auf die eines Coachs, was in weiterer Folge die Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen fördert (D2: Z 345-346).

Eine Maßnahme, die positive Auswirkungen auf den Mut der Mitarbeiter:innen, eigene Entscheidungen zu treffen, hat, ist auf Basis der geführten Interviews eine gelebte Fehlerkultur. Gerade in der heutigen Arbeitswelt mit den bereits thematisierten Herausforderungen passieren Fehler, so einige Expert:innen. Dennoch sollte die Angst vor falschen Entscheidungen nicht lähmend auf die Menschen wirken, denn es ist wichtig Entscheidungen zu treffen, selbst wenn sie falsch sein können (A1: Z 157-158). Das eigene Wissen sollte so eingesetzt werden, dass die Entscheidungen einen profunden Hintergrund haben (B2: Z 672-673). Was die Fehlerkultur angeht, so können nach Meinung mehrerer interviewten Personen aus falschen Entscheidungen langfristig wertvolle Lernerfahrungen für einzelne Personen sowie ganze Teams entstehen. Wichtig ist laut Interview D2 (Z 354-359), die Gründe für das Scheitern zu analysieren und Verbesserungsvorschläge für die Zukunft daraus abzuleiten, um aus den Fehlern zu lernen. Dabei kann man auch aus den Fehlern lernen, die jemand anderer gemacht hat. Die Aufgabe der Führungskraft ist aus Sicht der Befragten die Schaffung einer solchen Fehlerkultur, in der offen über die gemachten Erfahrungen gesprochen werden kann. Die Möglichkeit hierzu einen positiven Beitrag zu leisten, wird anhand folgender Textpassage deutlich und sollte bei der Zukunftskompetenz „Entscheidungsfähigkeit“ berücksichtigt werden:

„Diese Person muss auch die Fehlerkultur letztendlich leben. Dort, wo Menschen arbeiten, wo es menschelt, passieren Fehler. Fehler sind immer eine Quelle, um zu lernen, um zu wachsen.“ (C1: Z 81-83)

4.2.1.5 Durchsetzungsvermögen

Gerade in großen Unternehmen, wie es die beleuchteten österreichischen Speditionen sind, ist es laut Person B1 (Z 467) wichtig in Zukunft sich als Führungskraft in internen und externen Diskussionen durchsetzen zu können. Im Gespräch mit Person C2 (Z 240-

241) wurde erwähnt, dass man als Teamleiter:in auch nicht vor Reibungspunkten mit anderen zurückschrecken darf. Eine ähnliche Erwartungshaltung an Personen mit Führungsverantwortung wird anhand der folgenden Interviewpassage deutlich:

„Trotzdem eine gewisse Konsequenz an den Tag legen, weil sonst geht man sehr schnell unter als Führungskraft.“ (A2: Z 410-411)

Weiterführend merkte die befragte Person A2 (Z 612-615) an, dass es, gerade wenn es um Projekte abseits des eigentlichen Profit-Centers geht, wie sie beispielsweise bei Aspekten der Digitalisierung oftmals in Unternehmen auftreten, wichtig ist, als Führungskraft durchsetzungsfähig zu sein. Oftmals werden nur jene Personen zu solchen Projektgruppen eingeladen, die dementsprechend diesen Platz aktiv einfordern. Um in Zukunft in interdisziplinären Projektgruppen mitwirken zu können, ist es zumindest in Unternehmen A wichtig, auf sich aufmerksam zu machen.

4.2.1.6 Resilienz

Aufgrund der externen Herausforderungen, die das Geschäftsumfeld für die Speditionsunternehmen bereithält, wird dem Thema Resilienz (vgl. Kapitel 2.4.2) aus der Perspektive der Expert:innen mit Blick auf die Zukunft zusätzliche Bedeutung beigemessen. Die Notwendigkeit als Führungsperson selbst gut mit der Dynamik umzugehen und hier die Belastbarkeit zu haben in neuen, möglicherweise unsicheren Situationen ruhig zu bleiben und trotz aller Widrigkeiten dennoch Handlungsmöglichkeiten zu sehen, wurde in beiden Interviews aus Unternehmen E explizit erwähnt:

„Es ist viel reaktiver geworden, die Welt ist, ich muss ständig auf irgendwelche Dinge reagieren, die außen passieren, die ich vorher nicht weiß, die ich nicht kenne. Und darum ist auch diese Resilienz immer wichtiger bei Führungskräften. Das musst du mal aushalten.“ (E1: Z 278-281)

„[...] und ich glaube eine der wichtigen Fähigkeiten ist auch die Resilienz, also dass ich dann wieder aus diesen Veränderungen irgendwie eine Stabilität, also dass ich damit umgehen kann. Weil natürlich von außen viel mehr, viel schneller die Veränderungen reinkommen. Also du musst viel schneller reagieren als früher noch.“ (E2: Z 226-230)

In Unternehmen A ist Resilienz als Zukunftskompetenz für Division Manager:innen im unternehmenseigenen Kompetenzmodell verankert (A1: Z 110-111; A2: Z 720-723).

4.2.1.7 Selbstreflexion

Die Kompetenz sich selbst einzuschätzen, zu kennen, mit allen Stärken und Schwächen und authentisch als Person in Kollaboration mit anderen Mitarbeiter:innen tätig zu sein, wird in Zukunft in der Wahrnehmung der Expert:innen noch bedeutsamer sein, da autoritäre Strukturen mehr und mehr aus der Führungslandschaft verschwinden. Wichtig ist laut Interview E1 (Z 217-219) eine laufende Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und das Interesse sich selbst diesbezüglich auch Feedback von anderen einzuholen. Die Tatsache, dass das gezeigte Führungsverhalten und die Rolle der Führungsperson unter anderem vom Team und der Situation abhängt und entsprechend variieren kann, wird anhand folgender Aussage deutlich:

„Großes Thema aus meiner Sicht das Thema Selbstreflexion, zu schauen: "Okay, was braucht es jetzt gerade bei mir im Team?" Wenn ich jetzt im Team A Führungskraft bin, braucht es vielleicht gerade was anderes als Führungskraft, als wenn ich im Team B bin.“ (A2: Z 401-404)

Die Kompetenz der Selbstreflexion in der Führung ist essentiell dafür, wie erfolgreich das Zusammenspiel zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter:innen in der Praxis funktioniert. Auf die Frage, welche Kompetenz es zukünftig in der Personalführung im Transportmanagement brauche, antwortete Person D1 (Z 614), dass Selbstreflexion dazugehöre. Die Fähigkeit die eigenen Handlungen richtig einzuschätzen und sich dadurch als Person weiterzuentwickeln, hat weitere Anknüpfungspunkte an andere Kompetenzen, was anhand des folgenden Beispiels sichtbar wird:

„Und natürlich also diese Selbstreflexion geht damit einher: Was brauche ich dann noch an Skills und Kompetenz, um das bestmöglich machen zu können?“ (A2: Z 411-413)

4.2.1.8 Lebenslanges Lernen

Die Welt, in der die Führungskräfte und deren Unternehmen agieren, verändert sich auch in der Wahrnehmung der Befragten aufgrund von internen und externen Faktoren massiv. Alle interviewten Personen betonen im Rahmen der Interviews, dass gerade die jüngeren Entwicklungen rund um die Volatilität des Geschäfts, die Geschwindigkeit, mit der die Veränderungen passieren und den vielfältigen Themen der digitalen Transformation die Kompetenzerweiterung auch auf der Ebene der Teamleitung notwendig machen. Als Beispiel für mehrere vergleichbare Aussagen dient die folgende Textpassage:

„Du kannst also nicht stehen bleiben, du kannst nicht auf deinem alten Wissen dich ausruhen und sagen: "Das schaffe schon bis zur Pension.“ Also ich denke auch

Lernfähigkeiten, dieses tägliche und immer permanent Lernen, ist auf jeden Fall anspruchsvoller geworden.“ (E2: Z 248-251)

So merkt Person B2 (Z 902-905) an, dass es aufgrund der benötigten Flexibilität und der Menge an Veränderungen ohne lebenslanges Lernen in Zukunft nicht möglich sein wird, die Aufgabe als Führungskraft wahrzunehmen. Die Bereitschaft sich selbst immer weiterzubilden, wird in gleicher Weise im Interview A2 (Z 422-423) als zukunftsrelevant bezeichnet. So wie Agilität und Anpassungsfähigkeit in sämtlichen fachlichen Themen des Berufslebens gefordert wird, so wird ebenso Lernagilität im Gespräch mit Person E1 (Z 612-613) als Kernkompetenz für Führungskräfte hervorgehoben.

Wie einige Personen anmerkten, wird, anders als in der Vergangenheit, den Führungskräften dabei aber nicht alles standardisiert im Rahmen von intern vordefinierten Schulungsprogrammen vermittelt. Stattdessen sind die Teamleiter:innen nach Meinung der Expert:innen auch angehalten selbst nach passenden und relevanten Weiterbildungen zu suchen. Das hat laut den Befragten den Hintergrund, dass Kompetenzprofile immer individueller werden: eine Führungskraft benötigt Wissen rund um das Thema Digitalisierung, die andere in Aspekten der Kommunikation. Aufgrund der Selbstreflexion, die notwendig ist, um den Job in Zukunft bestmöglich ausüben zu können, suchen Leader:innen selbst nach geeigneten Inhalten:

„Die Bereitschaft, sich in dieser Richtung weiterzuentwickeln, einerseits als Eigenantrieb, zu schauen, wie man weiter kommt und andererseits klarerweise auch im Firmenumfeld zu schauen, ob es hier Unterstützung gibt.“ (A1: Z 416-421)

Laut Person D1 (Z 621-622) braucht es eine ausgeprägte Neugierde seitens der Führungskraft, um die eigene Lernentwicklung voranzutreiben. Dieser Gedanke kann durch eine Aussage im Interview E1 (Z 198-199) insofern erweitert werden, als dass eine individuelle Weiterbildung zielgerichtet erfolgen sollte, um im Unternehmen wertstiftend zu wirken. Laut Person A2 (Z 991-993) ist es beim Aspekt des Lernens die Aufgabe der HR-Verantwortlichen, das Bewusstsein bei den bestehenden Führungskräften zu schärfen, dass konstante Weiterbildung zwingend erforderlich ist, um im Sturm aus Veränderungen dennoch handlungsfähig zu bleiben. Es ist aus Sicht von Person A1 (Z 289-293) ein beidseitiger Prozess: Einerseits muss von den HR-Verantwortlichen ein entsprechendes Bildungsangebot geschaffen werden. Andererseits muss dieses aber auch von den Mitarbeiter:innen angenommen und sinnvoll verfolgt werden.

4.2.2 Ebene der Kommunikation

In diesem Abschnitt werden die Kompetenzen, die sich um das Thema Kommunikation (vgl. Kapitel 2.5.2) ranken, genauer beleuchtet. Die unten angefügte Tabelle 4 gibt einen Überblick über die zugrundeliegenden Kompetenzen dieser Überkategorie, welche im Anschluss mit Zitaten aus den Interviews belegt werden.

Tabelle 4: Übersicht der Kompetenzen der Kommunikation

Kompetenz	Zusammenfassende Beschreibung aus den Interviews
Gesprächsführung	Die Führungsperson führt ihre Gedanken eloquent aus, kommuniziert auf Augenhöhe und kann bewusst den Mitarbeiter:innen zuhören.
Konfliktfähigkeit & Rolle als Vermittler:in	Die Führungsperson kann die Rolle als Vermittler:in zwischen Unternehmen und Mitarbeiter:innen einnehmen und bewegt sich gekonnt in diesem Spannungsfeld.
Wertevermittlung	Die Führungsperson vermittelt eigene Werte und jene der Unternehmenskultur an die Mitarbeiter:innen.
Klarheit	Die Führungsperson kann Erwartungen und Ziele klar an die Mitarbeiter:innen vermitteln.
Empathie	Die Führungsperson geht auf unterschiedlichste Menschen situativ ein.
Networking	Die Führungsperson baut sowohl interne als auch externe Beziehungen auf und nutzt diese zur Zusammenarbeit im Sinne des Unternehmens.

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.2.1 Gesprächsführung

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass gute und wirksame Kommunikation eine der Hauptaufgaben einer Führungsperson im Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen, aber ebenso mit anderen internen und externen Stakeholdern ist. Im Rahmen der Interviewreihe wird die Wichtigkeit dieser Kompetenz für die Zukunft der Speditionsbranche von vielen Personen verdeutlicht. So erwähnt Person A2 (Z 720-721), dass Kommunikationsfähigkeit als Kompetenz für Teamleiter:innen im internen Kompetenzkatalog verankert ist. Auch für die interviewten Personen D2 (Z 66-67) ist klar, dass die Sicherstellung erfolgreicher Kommunikation Aufgabe der Führungskräfte ist. Im Vergleich zur heutigen Ausprägung wurde in zwei Interviews (A1: Z 395-397; B1: Z 362-365) die Vermutung geäußert, dass es in Zukunft als Teamleiter:in in der Speditionsbranche noch mehr Fertigkeit in der Gesprächsführung brauchen wird, da die Themen immer komplexer werden. Stellvertretend für die Erwartungshaltung der anderen Befragten in Bezug auf Kommunikation, steht die folgende Interviewpassage:

„Und Kommunikation ist das Um und Auf, in jedem Falle. Also als Führungskraft muss ich jedenfalls fähig sein, die Bedürfnisse, die Ansprüche und Erwartungen der Organisationen an den Mitarbeiter zu bringen.“ (E2: Z 50-53)

Im Gespräch mit Person E1 (Z 599-600) wird verdeutlicht, dass von der Führungsperson erwartet wird, einen proaktiven Beitrag zur Kommunikation zu leisten und damit auf Basis der eigenen Beobachtungen und Vorstellungen mit den Mitarbeiter:innen zu interagieren: Die Führungsperson dient dem eigenen Team gegenüber als Sprachrohr des Unternehmens in verschiedensten Aspekten:

„Eben dieses Transportieren von oben nach unten durchtransportieren. Seien das Ziele, seien das Erwartungshaltungen, seien das Werte vom Unternehmen.“ (D2: Z 63-65)

Aus Sicht der interviewten Personen ist es die Aufgabe der Führung die Unternehmensstrategie allen Mitarbeiter:innen zu vermitteln und aus dieser in weiterer Folge Abteilungs- und Individualziele abzuleiten. Wenn bekannt ist warum strategische Handlungen gesetzt werden, wird die Identifikation mit den Zielen erhöht, da die Kommunikation Orientierung und Sinn vermittelt (E1: Z 203-204). Die Kompetenz in der Gesprächsführung ist dafür entscheidend, wie gut diese Vermittler:innenrolle ausgeübt wird. Neben der Strategie und Handlungsaktionen, die aktiv von der Führungsperson initiiert werden, gibt es im Alltag viele Situationen, in denen die Mitarbeiter:innen auf die Teamleitung zugehen, um Rat bitten oder Unterstützung jeglicher Art brauchen, so die Äußerungen im Rahmen der Interviewreihe. Gerade in diesen Momenten ist laut den HR-Verantwortlichen die Kompetenz aktiv zuzuhören von fundamentaler Bedeutung, um aus dem Input des Teams im Endeffekt tatsächliche Lösungen ableiten zu können. Wie wichtig das Zuhören für die Führungsperson ist wurde in den Interviews C2 (Z 491) sowie E2 (Z 374-376) erwähnt. Beispielhaft für die Relevanz des Aspekts des Zuhörens für die Ausübung einer leitenden Funktion, ist die folgende Interviewpassage:

„[...] also in erster Linie, wenn man von Kommunikation spricht, dann ist der erste Begriff, der mir dazu einfällt, das Zuhören. Also Kommunikation heißt nicht, dass die Führungskraft spricht. Und es heißt für mich, dass die Führungskraft zuzuhören hat. Das ist eigentlich so die Haupteigenschaft der Kommunikation.“ (C1: Z 377-381)

Das übergeordnete Thema Kommunikation nimmt aus Sicht der interviewten Personen also im Arbeitsalltag eine tragende Rolle ein. Der Fokus soll dabei auch abseits des standardisierten Feedbackzyklus auf den Anliegen der geführten Personen liegen. So merkte Person B1 (Z 372-373) an, dass Kommunikation nicht nur in den organisierten Mitarbeiter:innengesprächen stattfinden darf, sondern laufend in den Arbeitsalltag und das eigene Führungsverständnis zu integrieren ist.

4.2.2.2 Konfliktfähigkeit & Vermittler:innenrolle

Im Zusammenhang mit Kommunikation fungiert die Teamleitung als Vermittler:in zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeiter:innen (C1: Z 440-441). Dadurch ist die Führungskraft für die Organisation ein Sprachrohr in Richtung der Mitarbeiter:innen (D2: Z 65-66). Als Konsequenz bedeutet das, dass sich die Führungskraft häufig im Spannungsfeld zwischen Organisation und den Mitarbeiter:innen befindet und die Interessen beider Seiten vertreten muss (E2: Z 53-54). Gerade was die Vermittlung von Zielen und Strategie an die Mitarbeiter:innen betrifft, sieht die interviewte Person C1 (Z 194) die Führungskräfte in der Rolle der Brückenbauer:innen.

Thematisch verwandt mit der Rolle der Vermittler:in ist jene der Moderator:in und der Konfliktmanager:in, wie im Gespräch mit Person A2 (Z 522-524) erwähnt wird. Vor allem bei Unternehmensentscheidungen, die tiefgreifende Veränderungen mit sich bringen, ist es die Aufgabe der Führungskraft diese neue Ausrichtung mitzutragen und gegenüber den Mitarbeiter:innen zu erklären und zu vertreten. Die folgende Interviewpassage beschreibt das Spannungsfeld, in dem sich die Führungskraft befindet:

„Und auch wenn es der Führungskraft vielleicht im ersten Anblick auch nicht selber so gut schmeckt, weil sie sich selber noch ein bisschen dagegen verwehrt. Sie muss auch in der Lage sein, diese Gegenposition auch einmal einzunehmen. Um da mal ein bisschen diesen Bad Guy zu spielen.“ (C1: Z 322-326)

Nach Erfahrung der befragten Personen wird die Akzeptanz von Entscheidungen dadurch erhöht, dass es gelingt, Vision, Sinn und Ziel des Unternehmens zu vermitteln. Diese Rolle muss die Führungskraft den Schilderungen der Befragten nach erfüllen, damit unternehmensweite Veränderungen in die Praxis umgesetzt werden können.

Gerade bei Konflikten, egal ob innerhalb des Teams oder mit anderen Stakeholdern, sind die Führungskräfte gefragt eine Moderationsrolle einzunehmen und lösungsorientiert zu bleiben (A2: Z 440-443; C2: Z 618-619). In diesem potenziellen Spannungsfeld ist es aus Sicht der Expert:innen als Teamleiter:in notwendig, dennoch handlungsfähig zu bleiben und sich nicht von den verschiedensten, mitunter konkurrierenden Interessen lähmen zu lassen (E2: Z 621-623). Um dies sicherstellen zu können, wird in den Interviews von den HR-Verantwortlichen deutlich gemacht, dass eine Führungskraft eine starke eigene Meinung haben muss, um nicht zum Spielball anderer zu werden. Es immer allen recht zu machen, sei ohnehin unmöglich, so die Meinung aller interviewter Personen. Durch die steigende Komplexität und die Unsicherheit im Marktumfeld der Speditionen, gepaart mit sich ändernden Erwartungen

der Mitarbeiter:innen an die Arbeitgeber:innen, steigt das Konfliktpotenzial, dem Führungspersonen ausgesetzt sind aus Sicht einiger interviewten Personen stetig an. Exemplarisch für mehrere Äußerung im Rahmen der Gespräche merkt Person E2 (Z 190-192) an, dass es immer mehr Konflikte gibt und daher dem Thema Teamentwicklung immer mehr Zeit und Aufmerksamkeit gewidmet werden muss.

4.2.2.3 Wertevermittlung

Im Laufe der Interviewreihe wird auf Basis der Schilderungen klar: Jedes Unternehmen ist einzigartig. Gerade was Aspekte der Unternehmenskultur betrifft, gibt es unter anderem aufgrund der individuellen Unternehmenshistorie und den dominierenden Führungsverhältnissen große Unterschiede zwischen den einzelnen Speditionen. In der Praxis haben diese zugrundeliegenden Werte Auswirkungen auf die Veränderungsbereitschaft, das gezeigte Verhalten in schwierigen Situationen oder den Zusammenhalt der Mitarbeiter:innen. Laut den interviewten Personen gilt die Faustregel: Je höher die Identifikation mit den Werten des Unternehmens, desto größer die Bindung der Menschen an die Organisation (vgl. Kapitel 2.5.1). Wie bereits bei der Beschreibung der wahrgenommenen Herausforderung erwähnt, beobachten einige der Expert:innen in den letzten Jahren einen Rückgang der Bindung der Mitarbeiter:innen zum Unternehmen. Die Konsequenz daraus ist eine erhöhte Wechselbereitschaft der Mitarbeiter:innen, gerade in Zeiten des vorherrschenden Fachkräftemangels in der Speditionsbranche. Die Gründe dafür können nach Beobachtung der Befragten vielseitig sein: entweder die Schnittmenge aus den individuellen Wertvorstellungen mit jenen des Unternehmens ist nicht gegeben, die Unternehmenswerte werden im Zuge des Onboardings nicht ausreichend vermittelt oder die Unternehmenswerte verändern sich im Laufe der Zeit. Gerade was die Vermittlung von Unternehmenswerten betrifft, wird den Führungspersonen die Aufgabe zuteil, prägende Aspekte der Unternehmensgeschichte und -philosophie an neue Mitarbeiter:innen zu kommunizieren (A1: Z 248-250). Dazu gehört das Vorleben der unternehmenseigenen Werte (A2: Z 230-231), die in einigen Unternehmen im Führungsleitbild verschriftlicht werden (D1: Z 234-236). Laut der befragten Person E2 (Z 590-592) ist es bereits im Recruiting-Prozess wichtig, die Unternehmenswerte vorzustellen, um Fehlbesetzungen aufgrund von Differenzen in den Wertevorstellungen bereits initial zu vermeiden. Einigkeit unter den befragten Personen besteht dahingehend, dass sich Unternehmen nicht vor Veränderungen verschließen dürfen, die unter Umständen auch Aspekte der Unternehmenskultur betreffen. Gerade in Zeiten von starkem gesellschaftlichen und

wirtschaftlichen Wandel, wie er derzeit die Speditionsbranche erfasst, ist es möglich, dass sich Unternehmen in ihren Ansichten und Werten nachhaltig verändern.

4.2.2.4 Klarheit

Die Kompetenz „Klarheit in der Kommunikation“ mit anderen Menschen ist für die interviewten Personen wichtig. Gerade bei der Vermittlung von unangenehmen Themen stellen viele Expert:innen fest, dass die Klarheit tendenziell weniger gegeben ist. Doch gerade in diesen Momenten sind die Führungspersonen angehalten, auf Klarheit in den Ausführungen zu achten, um die Akzeptanz zu erhöhen und Missinterpretationen vorzubeugen. Der Aspekt „Klarheit“ dehnt sich laut Person D2 (Z 298-302) ebenso auf die Bereiche Klarheit in Entscheidungen und Klarheit in der Aufgabe aus. Auch im Interview D1 (Z 266-270) wird die Bedeutung der Klarheit bei Erwartungen und im Rahmen von Feedbacks hervorgehoben. Ein geeignetes Mittel, um als Führungskraft den Faktor Klarheit in der Gesprächsführung überprüfen zu können, ist, laut einer Interviewpassage, das Gesagte sinnerfassend von den Mitarbeiter:innen wiederholen zu lassen:

„Ich glaube, dass zur guten Kommunikation eine Klarheit gehört. Also ich muss Erwartungen auch klären können. Ich glaube, das ist ein ganz wichtiger Punkt, der oft vergessen wird, dass man nämlich tatsächlich Erwartungen nicht nur im Kopf formuliert, sondern auch ausspricht, damit das vis-à-vis das überhaupt verstehen kann, und ich muss mir das dann halt auch wiederholen lassen. Also: Was sind deine Worte? Was hast du verstanden? Das gehört für mich zu guter Kommunikation, dass ich auch quasi prüfe oder versuche zu gewährleisten, dass das vis-à-vis das verstanden hat, was ich auch ausdrücken wollte.“ (E2: Z 381-388)

Im Zusammenhang mit „Klarheit in der Kommunikation“ werden im Rahmen der Interviews von einigen HR-Verantwortlichen die Elemente „Ehrlichkeit“ und „Authentizität der Führungsperson“ genannt. Alle diese Faktoren tragen positiv zum Vertrauen bei, das der Führung entgegengebracht wird, wie folgende Passage verdeutlicht:

Klarheit. Ehrlichkeit. Authentizität. Ja, das ist die Grundvoraussetzung. Und damit verbunden entsteht Vertrauen. Und ohne Vertrauen ist alles andere fast nichts. (A1: Z 428-429)

Besondere Bedeutung hat Vertrauen in Konstellationen des remoten oder hybriden Führens, was von einigen der Befragten als aktuelle Herausforderung bezeichnet wurde. Doch Klarheit in der Kommunikation wird in einem Interview als vielversprechendes

Element bezeichnet, damit die Gesprächsführung trotz der physischen Distanz funktioniert (D1: Z 150-151)

4.2.2.5 Empathie

Die Notwendigkeit von Empathie (vgl. dazu Kapitel 2.4.1) als Zukunftskompetenz für operativ tätige Führungskräfte in der Spedition wird in den Interviews A2 (Z 519) und B1 (Z 469-470) hervorgehoben. Speziell in Verbindung mit dem Generationenwandel und der damit verbundenen Veränderung von Werten der jungen Mitarbeiter:innen wird die Fähigkeit zur Empathie der Führungskräfte in einigen Interviews als relevant genannt. Die interviewte Person E1 (Z 384-387) merkt hierzu an, dass private Aspekte bei jungen Mitarbeiter:innen eine wesentlich größere Rolle spielen als in früheren Generationen. Diese Vermischung von privaten mit beruflichen Themen fällt einigen Führungskräften schwer.

Eng verbunden mit Empathie ist das Konzept der emotionalen Intelligenz, das auf Basis der geführten Interviews in der Praxis oft synonym verwendet wird. Stellvertretend für einige Äußerung im Rahmen der Interviewreihe, beschreibt die folgende Passage die Bedeutung der emotionalen Intelligenz für Führungskräfte in der Speditionsbranche:

„Ich glaube, es braucht die emotionale Intelligenz. Es braucht das Gespür für die Menschen, für das, wo sie gerade stehen, was sie gerade bewegt, um entsprechend eingreifen zu können.“ (E2: Z 48-50)

Ebenso ist Empathie im Kontext der remoten oder hybriden Führung wichtig, denn laut Person B1 (Z 839) braucht es ein Feingefühl dafür, wann ich die Personen kontaktiere?“. Neben interner Relevanz im Umgang mit Mitarbeiter:innen wurde im Interview A1 (Z 402-404) ebenso die Bedeutung der Empathie für die Kommunikation mit externen Stakeholdern hervorgehoben, wonach Geschäftspartner:innen auch im Jahr 2024 noch immer durch Empathie gewonnen und gebunden werden

4.2.2.6 Networking

Die Fähigkeit als Führungsperson in der Transportorganisation entsprechende interne und externe Beziehungen zu knüpfen, zu pflegen und entsprechend gewinnbringend zu nutzen, ist eine wesentliche Kompetenz, die es aus Sicht der Befragten in Zukunft braucht. Gerade was die Bewältigung der Herausforderungen betrifft, ist ein kollektiver und interdisziplinärer Ansatz vielversprechend, was in mehreren Interviews verdeutlicht wurde. So wird die Kompetenz des Networkings für die Zusammenarbeiten mit anderen

Abteilungen und Bereichen als förderlich bezeichnet (B2: Z 423-428; E1: Z 138-139). Laut der interviewten Person A2 (Z 720-721) sind die Aspekte „Beziehungen pflegen“ und „Beziehungen knüpfen“ im unternehmenseigenen Kompetenzkatalog für Teamleiter:innen angeführt. Für die persönliche Kompetenzerweiterung kann das interne Netzwerk der anderen Führungskräfte dienen, die möglicherweise vor ähnlichen Fragen stehen oder die in der Vergangenheit vergleichbare Situationen meistern mussten. Gerade bei weitreichenden Entscheidungen erscheint es zielführend, sich im Kollegium andere Meinungen einzuholen (A2: Z 391-392; D2: Z 75-77). Auch für gänzlich neue oder bisher selbst noch nicht erlebte Situationen kann es nach den Schilderungen der Expert:innen zielführend sein, das eigene Netzwerk zu konsultieren. Im Interview E2 (Z 442-445) wird erzählt, dass in den ersten Wochen der Pandemie mit dem Wechsel ins Home-Office vor allem das Netzwerk der Führungskräfte genutzt wurde, um Best-Practices zum Thema Kommunikation, zu teilen und damit den organisationalen Lerneffekt zu nutzen. In diesem Zusammenhang wird in vielen Gesprächen erwähnt, dass es sinnvoll ist, sich ein Netzwerk aus unterschiedlichsten Persönlichkeiten mit verschiedensten Fähigkeiten und Sichtweisen aufzubauen. Dadurch kann es gelingen das eigene Kompetenzportfolio weiterzuentwickeln, was die Handlungsfähigkeit als Führungskraft erhöht.

Zudem dienen nach Ansicht der einiger Personen interne Netzwerke oftmals der eigenen Reputation und fördern die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, sowohl in hierarchischer als auch in fachlicher Hinsicht. In den Interviews A1 (Z 158-160) sowie E1 (Z 586-588) wird explizit erwähnt, dass es in ihren Unternehmen mitunter notwendig ist ein gewisses Standing zu haben, um den nächsten Entwicklungsschritt zu machen.

4.2.3 Fokus auf die Mitarbeiter:innen

Wie in den theoretischen Grundlagen im Kapitel 2.2.2 angeführt, stellen die modernen Führungsansätze im Gegensatz zu den klassischen Ansätzen die Mitarbeiter:innen in den Fokus der Führungsarbeit. Diese wissenschaftliche Erkenntnis kann auch auf Basis der Schilderungen der Expert:innen im Rahmen der Interviewreihe bestätigt werden. Die unten angefügte Tabelle 5 gibt einen Überblick über die zugrundeliegenden Kompetenzen dieser Überkategorie, welche im Anschluss mit Zitaten aus den Interviews belegt werden.

Tabelle 5: Übersicht der Kompetenzen in Bezug auf die Mitarbeiter:innen

Kompetenz	Zusammenfassende Beschreibung aus den Interviews
Menschenorientierung	Die Führungsperson konzentriert sich in ihrer täglichen Arbeit auf die Mitarbeiter:innen und sieht diese als Humankapital.
Entwicklung von Mitarbeiter:innen	Die Führungsperson entwickelt die eigenen Mitarbeiter:innen konstant weiter, erkennt Potentiale und fördert diese.
Teamfähigkeit	Der Führungsperson gelingt es ein diverses Team zu bilden, welches befähigt wird, erfolgreich zu sein.
Authentizität & Vorbildfunktion	Die Führungsperson gibt Stabilität durch authentische Führung und prägt die Mitarbeiter:innen durch eine aktive Interpretation der Vorbildfunktion.
Feedbackkultur & Kritikfähigkeit	Die Führungsperson ist sich der Wichtigkeit von Feedback als Mittel zur individuellen Weiterentwicklung bewusst. Sie gibt regelmäßig selbst Feedback und steht dem Feedback anderer offen gegenüber.
Bewusstsein für mentale Gesundheit	Die Führungskraft ist wachsam, was die eigene psychische Situation betrifft und fördert die mentale Gesundheit im Team.

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.3.1 Menschenorientierung

Dem Faktor Mensch wird im Führungsbild der Gegenwart schon in vielen Unternehmen eine große Wichtigkeit zugeschrieben. Das wird sich, so sind sich die interviewten HR-Verantwortlichen einig, in Zukunft nicht ändern. Im Gegenteil: Zukünftig könnte sich der Fokus noch mehr in Richtung Führung der Mitarbeiter:innen verschieben, während fachliches Know-How in der Rolle als Führungskraft an Bedeutung verlieren könnte. Das Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen ist in der Vorstellung der Befragten von Wertschätzung geprägt.

Einigkeit unter allen interviewten HR-Verantwortlichen ist dahingehend gegeben, dass die Orientierung am Menschen zukünftig Kern der Führung sein wird (A1: Z 779-780; B2: Z 336-337; D1: Z 231-232). Die Tatsache, dass viele Unternehmen vor allem die menschliche Komponente der Führung als zukunftsrelevant sehen, wird deutlich, indem die Erwartungshaltung an etablierte und neue Führungskräfte in Bezug auf den Umgang mit den Mitarbeiter:innen im Unternehmen klar kommuniziert wird (D2: Z 295-299). Laut Person C2 (Z 614-615) wird bereits im Beförderungsprozess genau analysiert, ob die designierte Führungsperson tatsächlich diese Menschenorientierung innehat. Im Interview E1 (Z 390-392) wird erwähnt, dass es viele Mitarbeiter:innen schätzen, wenn sie von der Führungskraft als ganzheitliches Individuum mit individuellen Interessen, Stärken und Schwächen wahrgenommen werden. Der Fokus auf die Mitarbeiter:innen

seitens der Führungsperson erlaubt es demnach auch private Interessen zu erkennen und diese in die tägliche Zusammenarbeit einfließen zu lassen, was aus der Sicht der Befragten in Zukunft verstärkt benötigt wird.

In vielen Gesprächen mit den Expert:innen wird angemerkt, dass in der Vergangenheit oftmals die beste Fachkraft den Karrieresprung zur Teamleitung geschafft hat. In der Interpretation der Rolle legte diese dann einen starken Fokus auf operative Tätigkeiten, während Themen rund um die Mitarbeiter:innen nicht prioritär behandelt werden. Aus den Interviews ging hervor, dass sich in den meisten der analysierten Speditionsunternehmen die internen Anforderungen, was Positionen mit Führungsverantwortung betrifft, in den letzten Jahren geändert haben. Wie die folgende Interviewpassage verdeutlicht, gewinnt der menschliche Aspekt der Führung an Relevanz:

„Viel wichtiger wäre es, bei der Auswahl der Führungskräfte wirklich darauf zu achten: Sind die eben in der Lage, die Mitarbeitenden so, ja, ich sag immer zu umarmen. Ja, also wirklich, wirklich mitzunehmen. Und die fachliche, die eigenen fachlichen Fähigkeiten dann auch etwas hintenstellen und zu sagen: ‘Meine Aufgabe sind das Miteinander, das große Ganze und die Spezialisten, die sind in meinem Team und die sind dafür verantwortlich.’“ (C1: Z 101-107)

Besonders die Fähigkeit der Führungskraft ein Team aus mehreren Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Ausbildungen, Herkunft und Meinungen zu entwickeln und zu lenken, wird in den geführten Gesprächen als richtungsweisend bezeichnet. Die Aussage von Person B1 (Z 445-450), wonach eine Investition in Menschen langfristig immer einen Output generieren wird, beschreibt die Haltung der meisten anderen Expert:innen.

Die Vorstellung der Interpretation der Rolle als Teamleiterin ist für die meisten der HR-Verantwortlichen klar: Im Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen konzentriert sich die Führungsperson darauf, zu unterstützen, zu coachen, Impulse zu geben, Fragen zu stellen und die Einhaltung der gemeinsamen Richtung sicherzustellen, indem Visionen und Ziele klar vermittelt werden. Fachlich gesehen sollte es das Ziel sein sich als Führungskraft selbst obsolet zu machen und die benötigten Kompetenzen im Team auszubilden und zu fördern (A2: Z 107-109). Für den Fall, dass die Führungskraft selbst Fachwissen im Bereich der Transportorganisation hat, ist es laut Person B1 (Z 401-404) notwendig, dass sie dieses vorhandene Wissen offen teilt und die Mitarbeiter:innen damit befähigt, eigene Entscheidungen zu treffen. Dadurch dass die meisten der analysierten

Unternehmen die zukünftigen Teamleiter:innen intern aus der Reihe der Disponent:innen selbst nachbesetzen, ist ein Vorhandensein fachlicher Expertise wahrscheinlich.

In vielen Gesprächen der Interviewreihe wird erwähnt, dass gerade im aktuellen Marktumfeld, das sich sehr stark und in immer kürzeren Abständen verändert, die Führungskraft darauf achten muss, ihre Rolle als Unterstützer:in wahrzunehmen. Auch das Bewusstmachen von Erfolgen und Hervorheben von guten Entscheidungen wird als Aufgabe der Teamleitung bezeichnet, wie anhand der folgenden Textpassage hervorgeht:

„Der Markt an sich bringt eigentlich für den Mitarbeiter schon so viel Herausforderung mit, aufgrund dieser Volatilität und so weiter, dass ich als Führung oder als Unternehmen nur schauen kann: Was kann ich maximal tun um dich bestmöglich zu unterstützen? Wie kann ich Erlebnisse schaffen, die es wiederum cool machen da zu arbeiten?“ (D2: Z 335-339)

Ebenso ist die Führungsperson rund um die Herausforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt gefragt, den Fokus auf die Mitarbeiter:innen zu legen, sie inhaltlich und emotional abzuholen und auf ihre Sorgen individuell einzugehen, wie der folgende Interviewausschnitt zeigt :

„Also ich glaube wir müssen Mitarbeitende darauf vorbereiten als Führungskräfte, dass man ihnen die Angst vielleicht nimmt, dass sie ihren Job auch verlieren könnten, weil wir Digitalisierung haben oder weil es sich nicht mehr wegdenken lässt.“ (E2: Z 285-287)

Dabei ist es nach Meinung der interviewten Personen nicht notwendig, dass die Führungskraft die Antworten auf alle offenen Fragen rund um die digitale Transformation kennt. Stattdessen ist es notwendig, die Mitarbeiter:innen in den Prozess miteinzubeziehen, zu kommunizieren und die Veränderungen in der Struktur und den Arbeitsweisen gemeinsam zu gestalten (D2: Z 176-181).

4.2.3.2 Entwicklung von Mitarbeiter:innen

Aus den geführten Interviews kann abgeleitet werden, dass das aktuelle Geschäftsumfeld der Speditionen als geprägt von Veränderung, Unplanbarkeit und großer Konkurrenz wahrgenommen wird. Der Entwicklung neuer Kompetenzen wird daher aus Sicht der HR-Verantwortlichen große Bedeutung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zugeschrieben. Es ist laut ihnen die Aufgabe einer Führungsperson in der operativen Transportorganisation die konstante

Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter:innen zu gewährleisten, zu fördern und die Umsetzung der neuen Skills im Rahmen des Arbeitsalltages zu gewährleisten. Die Basis dafür ist ein Erkennen des Mehrwertes der Weiterentwicklung von Kompetenzen und Mitarbeiter:innen. In vielen Interviews wird betont, dass das Interesse an der Weiterentwicklung anderer Menschen eine Grundvoraussetzung für eine Führungskraft in der Speditionsbranche ist (D2: Z 410-413; E2: Z 598-602). Eine Erweiterung der Handlungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter:innen resultiert in weiterer Folge in einer Erweiterung des Skillsets des gesamten Unternehmens, wie Person E1 (Z 198-200) im Gespräch behauptete.

Aus Sicht der HR-Verantwortlichen gewährleistet die Führungsperson den Wissenstransfer in die Praxis, indem sie Anwendungssituationen ermöglicht und als Coach zur Verfügung steht. Dabei kommt der Teamleitung laut Interview D1 (Z 439-442) die wichtigste Funktion zuteil, da sie täglich mit den einzelnen Mitarbeiter:innen in Kontakt steht und Weiterbildungspotenzial direkt registriert. Unterstützt werden die Führungskräfte von der Personalentwicklung, die Entwicklung von Kompetenzen im Rahmen von Schulungsprogrammen sicherstellen soll, so die zusammenfassende Meinung aus den Interviews. Die bereits angeschnittene Vorbildrolle der Führungskraft im Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen ist in der Wahrnehmung der interviewten Personen ein zentrales Element der modernen Führung in den untersuchten Speditionensunternehmen. Dabei gibt es Überlappungen zwischen den einzelnen Kompetenzen, die in manchen Fällen eine Wechselwirkung zueinander aufweisen. Um die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen als Reaktion auf die Vielzahl an Veränderungen zu erhöhen, ist es aus Sicht der Expert:innen notwendig, dass sich die Führungsperson auf die Mitarbeiter:innen konzentriert und deren Weiterentwicklung fördert. Die Bedeutung von universell einsetzbaren Kompetenzen für die Zukunft der Branche wird anhand der folgenden Interviewpassage verdeutlicht:

„Es ist nicht das Abwickeln der Geschäfte mehr das Thema, sondern wie schaffe ich es überhaupt, dass sie abwickelbar bleiben. Also wie muss ich meine Menschen dahin entwickeln?“ (E2: Z 306-308)

In mehreren Interviews werden in Bezug auf die Rolle des Coaches in einigen Interviews die Schlagworte „Fördern, Fordern, Freiraum schenken“ genannt (C1: Z 77-81; D2: Z 304-307). Der genaue Mehrwert der 3F-Methode für die Mitarbeiter:innen und das Unternehmen kann anhand der folgenden Schilderung aus einem der Gespräche nachvollzogen werden:

„Also der Kernwert ist 3F. Das kommt noch von unserem Inhaber. Das steht für Fördern, Fordern, Freiraum schaffen. Fördern: Mitarbeiter:innen entwickeln. Fordern: Leistung einfordern. Freiraum schaffen: Durch delegieren, also Freiraum für mich als Führungskraft, um wieder das Unternehmen voranzubringen, neue Projekte zu initiieren.“ (D1: Z 246-250)

Im Rahmen des Gesprächs schildert Person E2 (Z 160-162) in diesem Aspekt ihre Erfahrung, dass die jungen ohnehin Mitarbeiter:innen gefordert und gefördert werden wollen, aber dafür klare Entwicklungspläne und Zukunftsperspektiven haben wollen. Damit diese Entwicklungsmöglichkeiten schließlich in einer beruflichen Weiterentwicklung münden, muss die Führungsperson einen ausgeprägten Blick für individuelle Potenziale und Talente haben (C2: Z 907-908). Besondere Relevanz hat dieser Aspekt beim Talentmanagement aus Sicht von B2 (Z 331-335) in jenen Fällen, wo introvertierte Personen eigentlich bestens geeignet wären, eine Aufgabe oder Position zu übernehmen, aber nicht „laut genug“ sind und damit übersehen werden. Um Talente bestmöglich erkennen, entwickeln und fördern zu können, ist es aus Sicht der interviewten HR-Verantwortlichen wichtig in einen offenen Austausch mit den Mitarbeiter:innen zu gehen und ehrlich die verfügbaren Möglichkeiten anzusprechen. In vielen Fällen ist eine Fachkarriere der richtige Entwicklungsschritt anstatt der klassischen Führungskarriere (B1: Z 671-675). Die Beantwortung der Frage in welchem Bereich das Talent wirksam werden kann, obliegt aus Sicht der Befragten der Mitverantwortlichkeit der Führungskraft. Die Wichtigkeit der Kompetenz „Entwicklung von Mitarbeiter:innen“ wird dadurch unterstrichen, dass diese Fähigkeit in mehreren der beleuchteten Unternehmen als Future Skill im unternehmenseigenen Kompetenzkatalog angeführt ist (A2: Z 692-695; B2: Z 692-695). Selbst in jenen Unternehmen, in denen es kein eigenes Kompetenzmodell gibt, wird dem Thema Kompetenzerweiterung und Talentmanagement eine große Bedeutung zugeschrieben, wie aus den geführten Interviews abgeleitet werden kann.

4.2.3.3 Teamfähigkeit

Der Fokus auf die Mitarbeiter:innen und deren Weiterentwicklung führt dazu, dass die Handlungskompetenz in der Abteilung in der Beobachtung der interviewten HR-Verantwortlichen auf mehreren Schultern verteilt ist. Damit das in der Praxis funktionieren kann, liegt es im Verantwortungsbereich der Führungskraft die einzelnen Personen auf das gemeinsame Ziel auszurichten. Die befragte Person D2 (Z 436-438) merkte an, dass das Team umso stabiler sei, je besser die Führungskraft mit dem eigenen Team auf professioneller Basis zusammenarbeitet. Ähnlich äußert sich A2 (Z

519-522) im Gespräch, wonach die emotionale Verbindung zu den einzelnen Teammitgliedern die Zusammenarbeit stark positiv beeinflusst. Als Rezept, um den Teamzusammenhalt zu stärken, sollen aus der Sicht von D1 (Z 341-343) jene Personen führen, die eine natürliche Führung mitbringen. Auf Basis der geführten Interviews kann zusammenfassend gesagt werden, dass es hier keine klare und immer wirksame Lösung gibt. Genauso wie es mehrere Führungsstile gibt, gibt es auch unterschiedliche Führungspersönlichkeiten. Die Teamfähigkeit kann auf mehreren Art und Weisen gewährleistet werden: indem die Führungskraft ihre Rolle im Team selbst findet oder indem sie Wert auf ein Miteinander zwischen den Mitarbeiter:innen legt und diesen Zusammenhalt aktiv fördert. Zu den Hauptaufgaben einer Führungsperson gehört aus der Perspektive der Befragten eine gute Betreuung der Teams, ein Fokus auf den Teamgeist, gute Stimmung und ein offenes Ohr bei allen zwischenmenschlichen Themen (A1: Z 117-118; B1: Z 436-437; D2: Z 67-69).

Besonders die Notwendigkeit, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter:innen zu erhöhen und damit die Verantwortung über operative Themen in deren Hände zu legen, wird in den Gesprächen hervorgehoben. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Führungskraft selbst in operativen Punkten in die zweite Reihe rückt (C1: Z 276-280). Die Interpretation der Rolle als Teamkapitän bedeutet, dass die Führungspersonen selbst ihre Kompetenzen in Bezug auf Organisations- und Teamentwicklung erweitern müssen (E2: Z 550-552). Mit der Verantwortung über ein Team mit unterschiedlichen Menschen, Charaktereigenschaften und Herkünften gehen weitere Aspekte der Personalführung einher. Im Gespräch mit Person E2 (Z 619-621) wird verdeutlicht, dass die Führungskraft ein Verständnis für Diversität haben und die Vorteile eines diversen Teams sehen sollte. Analog dazu fasst die folgende Textpassage die Haltung aller interviewten Personen zusammen:

„Mehr so die Potenziale und Stärken zu erkennen und dann richtig einzusetzen und so aber auch ein Team zusammensetzen, dass man sagen kann: Ich habe die unterschiedlichsten Stärken in meinem Team vereint und kann daher als Gesamtes überhaupt diese Performance an den Tag legen, die es braucht.“ (E2: Z 201-205)

Die Ausrichtung des Teams mit den unterschiedlichen Charakteren, Stärken und Handlungsfeldern kann aus der Sicht einiger der interviewten HR-Verantwortlichen funktionieren, wenn ein gemeinsames Ziel erarbeitet und klar kommuniziert wird. Die Formulierung und Einhaltung dieses gemeinsamen Weges liegt in der Verantwortung der Führungsperson, wie aus dem Interview B2 (Z 695-697) hervorgeht. Die Bedeutung der Führungskraft im Zusammenspiel mit den eigenen Teammitgliedern ist aus der Sicht

von Person D2 (Z 208-210) eine große, denn Mitarbeiter:innen verlassen in vielen Fällen ihre Führungskraft. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Teamleitung einen großen Einfluss darauf hat, wie hoch die Fluktuation in ihrem Bereich ist. Ein team-orientierter Führungsstil auf Augenhöhe, der in der Sache selbst durchaus fordernd sein darf, trägt positiv zur Bindung der Mitarbeiter:innen bei, so die Meinung der Befragten.

4.2.3.4 Authentizität & Vorbildfunktion

Die positiven Effekte von authentischer Führung wurden bereits in Kapitel 2.2.2.4 der theoretischen Grundlagen beschrieben. Aus mehreren Interviews geht hervor, dass die Führungskraft in ihrem Handeln authentisch sein sollte (D1: 231-232; D2: Z 549-551; E2: Z 584). Dieser Aspekt der modernen Führung wird von allen Expert:innen bestätigt. Exemplarisch für die Erwartungshaltung an die Teamleiter:innen in den analysierten österreichischen Speditionsunternehmen kann die folgende Interviewpassage gesehen werden:

„Das heißt zu schauen, dass man eben die Erwartungen erfüllt, gleichzeitig eben Vertrauen quasi auch gibt und dem Vertrauen auch gerecht wird, steht da drinnen. Dass man das ausübt, was man betet [...].“ (B2: Z 641-643)

Gerade als Antwort auf die Veränderungsdynamiken im Geschäftsumfeld der Expeditionen sei es nicht möglich als Führungskraft alle Antworten zu kennen, so die interviewten Personen. Dennoch kann die Teamleitung positiv auf ein Team einwirken, indem sie in ihrem Stil und ihren Handlungen authentisch und konsequent bleibt:

„[...] gerade durch Komplexität im Außen ist es wichtig, als Führungskraft Stabilität im Innen zu bringen. Und das geht, indem ich mich als Mensch greifbar und authentisch mache.“ (D1: Z 260-262)

Die personale Kompetenz der Selbstreflexion ist laut Interviewpartnerin D1 (Z 615-616) die Basis, um authentisch führen zu können. Es geht darum sich als Führungsperson stets bewusst über die eigenen Handlungen und deren Wirkung auf die Mitarbeiter:innen und andere Stakeholder zu sein. Im Rahmen der Interviewreihe werden weitere positive Moderatorvariablen von Authentizität, wie etwa Klarheit, Ehrlichkeit, Transparenz und Offenheit angeführt. Wenn das Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen diese Wesenszüge aufweist, so wirkt sich dies in den meisten Fällen positiv auf die Vertrauensbildung aus, die aus Sicht von A1 (Z 428-429) die Basis für jede Beziehung ist.

Eng verbunden mit der Wichtigkeit der Authentizität, ist auf Basis der aus den geführten Interviews gewonnenen Erkenntnisse die Vorbildfunktion, der sich Führungskräfte bewusst sein müssen. Gerade in einem Team orientieren sich viele Menschen an der Führungskraft, der aufgrund der höheren hierarchischen Position Kompetenz zugeschrieben wird. Die Wahrnehmung dieser Vorbildwirkung ist aus Sicht der interviewten HR-Verantwortlichen auch in Zukunft relevant (A1: Z 119-120; A2: Z 211; C1: Z 337; D2: 274). Laut Person E1 wird exzellente Führung mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erreicht, wenn die Führungskraft sich ihrer Rolle bewusst ist und dementsprechend agiert. Besonders bei organisationalen Veränderungsprozessen, die aufgrund der externen Faktoren derzeit die Speditionsbranche in großem Maße erfassen, sind die Führungskräfte gefordert, den Wandel anzuführen und vorzuleben (A1: Z 350-352). Ein anderes wichtiges Element der Vorbildfunktion betrifft das Bewusstsein in Bezug auf mentale Gesundheit. Aus dem Interview E2 (Z 825-828) geht hervor, dass es von großer Bedeutung ist, welche Signale man als Führungskraft an die Mitarbeiter:innen sendet, wenn man immer der:die Erste im Büro ist und noch weit nach Feierabend am Platz sitzt oder aber E-Mails zu später Stunde oder gar im Urlaub beantwortet. Diesbezüglich wird in weiter Folge angemerkt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass das gezeigte Verhalten Nachahmung findet, groß ist. Deshalb muss man sich nach Meinung von Person E2 in diesem Aspekt der Außenwirkung als Führungsperson bewusst sein.

4.2.3.5 Feedbackkultur & Kritikfähigkeit

Wenn man an Kommunikation der Führungskräfte mit den Mitarbeiter:innen denkt, verbindet man damit schnell die organisierten Mitarbeiter:innengespräche. Tatsächlich ist die Fähigkeit, eine offene Feedbackkultur im Team zu etablieren und zu leben für viele der interviewten Personen eine der relevantesten Zukunftskompetenzen. Die praktische Anwendung in den Unternehmen variiert auf Basis der geführten Gespräche sehr stark. In der Theorie ist das aktive Geben von Feedback von der Führungskraft an die Mitarbeiter:innen überall vorgesehen, wird jedoch in der Praxis sowohl unternehmensübergreifend als auch unternehmensintern unterschiedlich gelebt, wie von Person B1 (Z 666-668) erwähnt wird. Wenngleich nicht überall erreicht, wird in mehreren Gesprächen ein Abgleich von Selbst- und Fremdbild auf Augenhöhe als Best-practice bezeichnet. Wie das in der Praxis aussehen kann, wird anhand der folgenden Interviewpassage beschrieben:

„Es wird immer auf Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung, es geht immer um Gespräche, es geht um Feedbackgespräche. Es geht darum, dass man sozusagen den

Menschen Rückmeldung gibt über Verhalten, über beobachtetes Verhalten. Und daraus können sie wieder lernen und sich weiterentwickeln.“ (E1: Z 641-645)

Gerade wenn Feedback gut gelingt, liefert es aus der Sicht der befragten HR-Verantwortlichen Anhaltspunkte für Personen, sich gezielt weiterzuentwickeln, was die Kompetenzen und Handlungsfähigkeiten weiter erhöht. Bei der Durchführung der Gespräche wird deutlich, dass die Haltung dem Thema Feedback gegenüber in der Praxis sehr unterschiedlich ist und auch von der Unternehmenskultur bedingt wird. So berichtet Person B2 (Z 744-751) von Erfahrungen, in denen die Mitarbeiter:innen dank des erhaltenen Feedbacks Orientierung bekommen, wie sie gesehen werden. Auf der anderen Seite gibt es Führungskräfte, die den Wert von Feedback anders sehen und jemandem nichts Böses tun wollen (D1: Z 576-581).

Es gibt unterschiedlichste Herangehensweisen, vom klassischen bilateralen Feedback bis hin zu sogenanntem 360-Grad-Feedback, wo mehrere Personen systemunterstützt ihre Sichtweise zu einer Person teilen. Auf Basis der geführten Gespräche wird klar, dass in den analysierten Unternehmen ist Feedback in den meisten Fällen noch klassisch organisiert ist – von der Führungskraft zur Mitarbeiter:in. Der Aspekt „Offenheit für das Feedback der Mitarbeiter:innen“ ist laut den Expert:innen ein wahrgenommenes Problem in den Organisationen. Als Führungsperson ist man demnach genauso Teil eines Konstrukts, in dem Feedback in gleicher Weise gegenüber der Teamleitung geäußert werden sollte. Die Kritikfähigkeit der Führungsperson entscheidet darüber, wie mit dem erhaltenen Feedback umgegangen wird und welche Veränderungen im Handeln damit einhergehen. Laut Person A2 (Z 404-408) wird von Führungskräften erwartet, dass man selbst Feedback bekommt und annimmt, um sich dadurch verbessern zu können. Gerade wenn die Handlungskompetenz in der operativen Transportorganisation immer mehr zu den Mitarbeiter:innen wandelt, ist es notwendig, als Führungsperson offen für das Feedback und die Inputs der anderen zu sein, wie folgende Textpassage herausstreicht:

„Also ich finde wahrscheinlich das eben dieses Hinhören und diese Bereitschaft zu haben, da auch flexibel zu sein und nicht nur das eigene Ding durchzuziehen.“ (B2: Z 160-162)

Nach Meinung der Befragten entscheidet die Kompetenz der Führungskraft darüber, wie gut und häufig Feedback in den Organisationen gegeben wird. Auch wenn es in allen untersuchten Speditionsunternehmen Vorgaben in Bezug auf das organisierte Feedback gibt, so berichteten dennoch mehreren Expert:innen von internen Abweichungen zwischen den einzelnen Bereichen. Die Bedeutung des Aspekts „Feedback“ ist aus Sicht

der HR-Verantwortlichen für die Zukunft der Unternehmen dadurch gegeben, als dass die Führungskräfte vor allem die Häufigkeit und Tiefe der Feedbackgespräche verbessern sollen, um die Organisation und deren Mitarbeiter:innen zu entwickeln. In einem der analysierten Unternehmen wird das Element „Kritikfähigkeit“ im unternehmenseigenen Kompetenzmodell für Teamleiter:innen in der operativen Transportorganisation aufgenommen, was die Relevanz hervorstreicht (A2: Z 720-722).

4.2.3.6 Bewusstsein für mentale Gesundheit

In den Gesprächen merken einige der interviewten Personen an, dass die Herausforderungen, denen sich die Unternehmen in der Speditionsbranche und damit auch die Mitarbeiter:innen ausgesetzt sehen, sich langfristig auf die psychische Konstitution der Menschen auswirken. Ein an gesellschaftlicher Bedeutung gewinnender Aspekt ist aus Sicht einiger Expert:innen die mentale Gesundheit (vgl. Kapitel 2.4.4). Für die Befragten ist klar, dass es als Führungsperson nicht ausreichend ist, sich seiner eigenen mentalen Gesundheit bewusst zu sein, sondern ebenso jener der Mitarbeiter:innen. Im Interview E2 (Z 813-820) wird von einer arbeitsrechtlich verbindlichen Fürsorgepflicht der Führungskraft gegenüber der eigenen Mitarbeiter:innen gesprochen, die ebenso mentale Gesundheitsaspekte umfasst.

Gerade für Führungskräfte bedeutet das, dass sie mehr Bewusstsein für die Symptome psychischer Erkrankungen entwickeln und mehr Gespräche mit den Mitarbeiter:innen führen müssen, um erste Anzeichen frühzeitig erkennen und entsprechende Hilfe anbieten zu können. In jenen Gesprächen, in denen Aspekte von mentaler Gesundheit thematisiert wurde, sehen die HR-Verantwortlichen auch eine eigene Verpflichtung dieses Thema weiter in die Organisationen zu bringen. Viele Unternehmen erweitern bereits das Angebot an Hilfeleistungen für psychische Erkrankungen. Dennoch ist mentale Gesundheit in vielen Organisationen noch ein Tabuthema, das als privates Problem der Mitarbeiter:innen gesehen wird. Beispielhaft für einige der aus den Interviews gewonnenen Eindrücke ist die folgende Textpassage:

„Ich glaube, dass sich einfach da Berufs- und Privatleben ein bisschen mehr vermischen werden in der Zukunft. Und dass Führungskräfte da mehr Awareness brauchen, was auch Mental Health zum Beispiel anbelangt. Also wir sind sehr aware, was physische Krankheiten anbelangt, aber noch sehr wenig, was psychische Themen anbelangt.“ (D1: Z 400-404)

Aufgrund der zunehmenden Komplexität des Geschäftsumfeldes und der beschriebenen geopolitischen und sozio-kulturellen Herausforderungen ist nach Ansicht der

interviewten Personen davon auszugehen, dass die Wichtigkeit dieses Themas zunehmen wird. Die zunehmende Vermischung von Privat- und Berufsleben spielt eine Rolle, sodass immer mehr Unternehmen die Zukunftskompetenz „Bewusstsein für mentale Gesundheit“ bei Führungskräften erkennen.

4.2.4 Gegebenheiten des Geschäftsumfeldes

Wie in Kapitel 4.1.1 beschrieben, kämpft die Speditionsbranche aktuell mit vielen Herausforderungen im unmittelbaren Geschäftsumfeld der Unternehmen. Das bedeutet, dass es diesbezüglich aktuell und vor allem in Zukunft relevante Zukunftskompetenzen der Führung im operativen Transportmanagement gibt. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Kompetenzen dieser Überkategorie. Im Anschluss werden die einzelnen Future Skills detailliert betrachtet, wobei mittels komparativer Methode unternehmensübergreifende Tendenzen hervorgebracht werden sollen. Da es jedoch gerade auf die Frage „Wie viel fachliches Know-How brauchen Teamleiter:innen?“ auf Basis der geführten Interviews verschiedene Meinungen gibt, sollen ebenso Unterschiede in der Handhabung zwischen den analysierten Unternehmen in der Speditionsbranche beleuchtet werden.

Tabelle 6: Übersicht der Kompetenzen des Geschäftsumfeldes

Kompetenz	Zusammenfassende Beschreibung aus den Interviews
Fachliche Expertise	Die Führungsperson hat genügend fachliches Wissen, um die Mitarbeiter:innen coachen zu können.
Service- & Kund:innenorientierung	Die Führungsperson schafft es die Bedürfnisse der Kund:innen zu verstehen und strebt nach hoher Servicequalität.
Komplexität managen	Die Führungsperson stellt die richtigen Fragen, um die Herausforderungen zu bewältigen, kann Informationen interpretieren und Handlungsmaßnahmen ableiten.
Offenheit für Veränderung; Anpassungsfähigkeit & Agilität	Die Führungskraft passt sich und die Organisation agil und flexibel an veränderte Rahmenbedingungen an und befähigt die Mitarbeiter:innen dazu dasselbe zu tun.
Digitales Mindset	Die Führungskraft versteht digitale Prozesse, kann ihren Mehrwert den Mitarbeiter:innen vermitteln und nimmt die Rolle des:der Change-Manager:in wahr.

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.4.1 Fachliche Expertise

Da sich alle fünf untersuchten Unternehmen bei der Besetzung der Teamleitungsposition in der operativen Transportorganisation vermehrt auf interne Lösungen konzentrieren, wird die Rolle von Natur aus eher operativ interpretiert. Aufgrund der beschriebenen Herausforderungen und Entwicklungen verändert sich die Rolle und der Aufgabenbereich einer Führungsperson in vielen der untersuchten Expeditionen gerade. Das bedeutet, dass es nach Meinung der HR-Verantwortlichen große Unterschiede auf dieser Ebene zwischen den Unternehmen, aber auch innerhalb derselben Expedition gibt. Gerade als Teamleiter:in in der operativen Transportorganisation wird Fachwissen aufgrund der Nähe zu den Disponent:innen noch in vielen Unternehmen vorausgesetzt:

„Wir brauchen eine gewisse Erfahrung im Transportmanagement, dass man einfach sagt: ‚Okay, ich kenne den Markt, ich weiß, wie es tickt und ich agiere hier proaktiv.‘ Also eben nicht nur rein dieses Abwickeln, sondern dass hier einfach schon Initiativen kommen oder Akzente gesetzt werden, um den Bereich weiterzuentwickeln von der wirtschaftlichen Perspektive.“ (A2: Z 434-438)

In diesem Zusammenhang wird im Gespräch mit Person D2 (Z 406-410) angemerkt, dass die Wichtigkeit von fachlichem Know-How mit zunehmender hierarchischer Ebene abnimmt. Aus den Interviews geht hervor, dass eine Unterscheidung zwischen Fachverständnis, das als Grundlage für Entscheidungen dient und Fachwissen, das aktiv in der Transportorganisation eingesetzt wird, getroffen werden muss. In der Wahrnehmung von B2 (Z 392-395) ist es im Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen ein Vorteil, wenn die Führungskraft selbst aktive Erfahrung im Transportmanagement hat und dieselbe Fachsprache spricht, da es sich leichter fällt vom Team akzeptiert zu werden. Aufgrund der externen Herausforderungen und den schnellen Veränderungen ist es aus Sicht der Mehrzahl der HR-Verantwortlichen zwingend notwendig, dass die Führungskraft zumindest ein Fachverständnis hat, um Zusammenhänge zu erkennen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Das ist laut B2 (Z 51-55) dahingehend wichtig, um die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder erfüllen und das Team entsprechend darauf ausrichten zu können. Im Interview B1 (Z 456-461) wird erwähnt, dass es die Aufgabe der Führungskraft sei, ein Team von Expert:innen zu führen und zu motivieren, wobei ein Fachverständnis hierzu positiv beiträgt. Damit die Nähe zum Geschäft auch bei der Ausübung einer Führungsposition erhalten bleibt, sehen es einige der interviewten Personen als sinnvoll, wenn ein gewisser Prozentsatz an operativen Themen bleibt. Dazu gehört die Unterstützung der Disponent:innen in fachlichen Fragen (D2: Z 345-346). Für Person A1 (Z 104-107) legitimiert man sich unter anderem dadurch für die Position der Teamleitung, indem man das Geschäft mit allen Facetten beherrscht.

Im Gespräch mit Person C1 (Z 395-401) wird erwähnt, dass es in ihrem Unternehmen in manchen Bereichen spezifisches sicherheitsrelevantes Fachwissen gibt, das gesetzlich vorgeschrieben ist. In diesen Aspekten besteht eine Nachweispflicht seitens der Führungskraft, welche auch in regelmäßigen Abständen überprüft wird. Die Vorstellung darüber, wie viel fachliches Know-How notwendig ist, um die Aufgaben als Führungskraft in der operativen Transportorganisation wahrnehmen zu können, ist sehr individuell.

Auch die Frage welcher Anteil der Arbeitszeit den operativen Themen gewidmet werden soll, kann nicht einheitlich beantwortet werden. Mehrere Personen geben an, dass die Teamgröße darüber entscheidet, wie viele operative Themen behandelt werden, wobei tendenziell mehr operative Aufgaben erfüllt werden, wenn das geleitete Team klein ist. Einigkeit unter den interviewten Personen bestand dahingehend, dass in Zukunft zumindest die Hälfte der Arbeitszeit für Personalführungsthemen aufgewendet werden soll. Alle Befragten geben an, dass die aktuelle Aufteilung zwischen operativen und führungsbehafteten Aufgaben in der Praxis nicht mehr ausreicht, um die Themen rund um die Mitarbeiter:innen zufriedenstellend zu erfüllen. Ein Wandel hin zu einem höheren Führungsanteil wird in allen Interviews als zwingend notwendig bezeichnet.

4.2.4.2 Service- & Kund:innenorientierung

Als Antwort auf die gestiegene Konkurrenz in der Speditionsbranche in den letzten Jahren versuchen einige Unternehmen, die Dienstleistungsqualität zu erhöhen, um sich Marktanteile zu sichern. Aus der Sicht von Person B2 (Z 635-638) geht es aktuell darum die Kund:innen im Fokus zu haben, deren Bedürfnisse zu kennen und dementsprechende individuelle Lösungen anbieten zu können. Im Zusammenhang dazu wird im Interview D1 (Z 404-409) die Nähe zu den Kund:innen auch dadurch bestimmt, wie gut es gelingt die richtigen Fragen bereits bei der Angebotslegung zu stellen. Die Kommunikation mit den Kund:innen gehört aus diesem Grund auch für D2 (Z 538-541) zu den Zukunftskompetenzen in der Speditionsbranche. Als Konsequenz der Identifikation der individuellen Kund:innenbedürfnisse und die flexible Ausrichtung der Organisation anhand dieser Kernthemen, erhöht sich die wahrgenommene Dienstleistungsqualität. Ebenso nennt Person B2 (Z 414-418) die konstante Weiterentwicklung und Individualisierung der eigenen Dienstleistung als vielversprechende Strategie. Auch im Gespräch mit Person C2 (Z 392-393) wird die Wichtigkeit der Einhaltung des Kundenversprechens als Element der Führung der Zukunft identifiziert. Der Wandel im Geschäftsumfeld der Unternehmen führt in der Wahrnehmung der HR-Verantwortlichen dazu, dass bestehende Geschäftsmodelle und

-prozesse angepasst werden müssen, um weiterhin Lösungen anbieten zu können. Aus diesem Grund ist es für Person A2 (Z 454-456) notwendig, dass die Speditionsunternehmen den Veränderungen mit einer entsprechenden Offenheit begegnen. Diese Flexibilität in der Anpassung der eigenen Dienstleistung ist auch für B1 (Z 324-325) ein erfolgsbringendes Kriterium, das auch in der Führung verankert sein sollte. Dass eine erhöhte Konkurrenz nicht immer bedeutet, die Preise zu senken, wird im Interview E2 (Z 216-220) deutlich, wonach individuelle Lösungen auch einen individuellen Preis haben. Demnach darf aus Sicht von E2 der Endzweck des Speditionsunternehmens, nämlich Geld zu verdienen, nicht aus den Augen verloren werden.

4.2.4.3 Offenheit für Veränderung, Anpassungsfähigkeit & Agilität

Bereits im vorangegangenen Punkt wurde die Offenheit zur Veränderung als relevant in der Ausrichtung hin zu den Kund:innen beschrieben. Die Geschwindigkeit, mit der sich die Welt heutzutage dreht und stetig verändert, zwingt Unternehmen und die Menschen dazu sich permanent neu zu erfinden, wie in mehreren Interviews erwähnt wird. Von Mitarbeiter:innen und besonders von Führungskräften wird daher auch von einigen interviewten HR-Verantwortlichen erwartet, dass sie diese Offenheit in ihrer Arbeitsweise ausstrahlen (A2: Z 518-519; D1: Z 621-623). Die Volatilität des Geschäfts wird explizit im Interview B2 (Z 428-435) als Grund für die wahrgenommene Zukunftskompetenz „Offenheit für Veränderungen“ angeführt. Demnach gibt es gerade in den letzten Jahren eine Vielzahl an Veränderungen innerhalb einer kurzen Zeitspanne. Stellvertretend für viele ähnliche Aussagen aus mehreren Gesprächen, steht die folgende Interviewpassage:

„Aber heute ist das einfach nicht mehr möglich. Du kannst nicht mehr so planen. Es ist viel reaktiver geworden, die Welt ist, ich muss ständig auf irgendwelche Dinge reagieren, die außen passieren, die ich vorher nicht weiß, die ich nicht kenne.“ (E1: Z 277-280)

Die Rolle, die die interviewten Personen der Führungskraft in der operativen Transportorganisation in diesem Aspekt zuschreiben, ist die der Motivator:in, Visionär:in und Vorantreiber:in (D2: 473-483). In mehreren Interviews wird die Notwendigkeit angesprochen, als Führungskraft in der operativen Transportorganisation mit Veränderungen gut umgehen zu können:

„Also wir brauchen Personen, [...], die Spaß daran haben, Dinge zu verbessern und auch Veränderungen mitzutreiben“ (D1: Z 350-353)

In der Praxis reicht es nicht aus, nur diese Offenheit im Mindset zu haben. Stattdessen entscheidet nach Meinung mehrerer Befragten die konkrete Umsetzung darüber, ob es einem Unternehmen gelingt, weiterhin erfolgreich zu sein. Als Reaktion auf die Veränderungen, gewinnt die Kompetenz der „Anpassungsfähigkeit“ in der Führung an Bedeutung. Im Gespräch mit B1 (Z 390-394) wird erwähnt, dass man besonders als Führungskraft gefordert ist, bei Veränderungen voranzugehen und die positiven Seiten hervorzuheben. Wenn die Anpassungsfähigkeit von der Führungskraft nicht vorgelebt wird, ist eine Umsetzung in der Organisation schwierig. Für Person D2 (Z 757-758) bedeutet Adaptivität möglichst situationsabhängig und flexibel zu sein. Die Bedeutung des Elements „Adaptivität“ wird auch deutlich, da es in Unternehmen A im unternehmenseigenen Kompetenzmodell für Führungskräfte in der Transportorganisation verankert ist (A2: Z 720-722). Auch im Gespräch mit B2 (Z 674-676) wird die Fähigkeit zu wissen, wie man als Führungskraft mit unterschiedlichen Situationen umgeht und das eigene Verhalten auch dementsprechend anpasst, als zukunftsrelevante Kompetenz betont. Gerade im Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen ist es notwendig, dass die Führungspersonen diese Flexibilität auf das Team und die gesamte Organisation ausdehnen (C2: Z 626-628). Tiefgreifende Veränderungen im Geschäftsumfeld führen nach Meinung der HR-Verantwortlichen dazu, dass die gegenwärtige Strategie des Teams adaptiert werden muss. Die Führungskraft muss daher als Moderator:in in diesem Strategieprozess wirken, wie auch anhand der folgenden Textpassage deutlich wird.

„[...] und dadurch die Flexibilität zu gewinnen zu sagen “Okay wir haben gestern den Plan gemacht. Heute ist es anders, lasst uns gemeinsam einen neuen Plan machen.” Also als Übersetzer oder Übersetzerin tätig zu sein von dem, was außen passiert und das nach innen zu nehmen.“ (D1: Z 641-645)

Alle fünf Unternehmen, die im Zuge der Interviewreihe analysiert wurden, können auf eine lange Unternehmenstradition zurückblicken. Gerade diese Unternehmen haben Erfahrungen damit gemacht sich im Laufe der Zeit auf geänderte Rahmenbedingungen einzustellen und anzupassen, was auch im Rahmen der Interviewreihe von mehreren Personen bestätigt wird. Dennoch stellen die Schnelligkeit und die Komplexität, mit der die Veränderungen passieren, selbst die etablierten Unternehmen vor besonderen Herausforderungen. Der Aspekt des Tempos wird von mehreren der interviewten Personen explizit im Gespräch hervorgehoben. Daraus lässt sich schließen, dass es nicht ausreicht, als Führungskraft in der operativen Transportorganisation offen für Veränderungen zu sein und die Organisation an neue Situationen anzupassen, sondern das Ganze muss auch noch schnell gehen. Somit fügt sich die Zukunftskompetenz

„Agilität“ (vgl. Kapitel 2.4.3) nahtlos in dieses sich gegenseitig bedingende Netzwerk aus „Offenheit“ und „Adaptivität“ ein, wie auch in den Interviews A1 (Z 435-455), C1 (Z 241-242) und D1 (Z 306-307) erwähnt wird. Aktuell stellen aus der Perspektive der HR-Verantwortlichen das Tempo des Wandels und die Unplanbarkeit der Zukunft die größten Herausforderungen dar. Für Person E2 (Z 566-571) hat der Wandel ein Tempo erreicht, der eine genaue Planung unmöglich macht. Stattdessen sind die Führungskräfte in der Speditionsbranche angehalten die Organisation und die Mitarbeiter:innen agil, einen Schritt nach dem anderen, auf die veränderte Situation einzustellen. Die Notwendigkeit der agilen Anpassungsfähigkeit beschränkt sich nach Meinung vieler Expert:innen nicht nur auf die Transportorganisation. Vielmehr sind alle Unternehmensbereiche davon betroffen. Dabei wird in einem Interview auch die Anpassungsgeschwindigkeit in Bezug auf den eigenen HR-Verantwortungsbereich genannt:

„So wie die Führungskraft da flexibel sein muss und da schauen muss, wie man das anpasst, müssen auch wir als HR so flexibel sein, dass wir sagen: “Okay, wir wissen noch nicht, wie es die nächsten 10 Jahre ist, aber wir wissen, dass wir dann schnell reagieren müssen.”“ (A2: Z 564-567)

Um langfristig erfolgreich zu bleiben, müssen sich die Unternehmen strukturell an die neuen Gegebenheiten anpassen, was bedeutet schnell und flexibel die unternehmensinterne Ablauf- und Aufbauorganisation so zu modifizieren, damit das Geschäft weiterhin gelingen kann (E2: Z 552-554). Die Wichtigkeit des Kompetenztrios „Offenheit, Anpassungsfähigkeit & Agilität“ für die Zukunft der Speditionsbranche wird daran deutlich gemacht, dass diese drei Fähigkeiten in allen zehn Interview erwähnt wird.

4.2.4.4 Komplexität managen

Die eingehend in Kapitel 4.1 beleuchteten Herausforderungen, denen sich die Unternehmen aktuell ausgesetzt sehen, deuten bereits die enorme Komplexität der Speditionsbranche im Jahr 2024 an. Diverse interne und externe Faktoren bringen Veränderungen mit sich und belasten die Speditionen, wie auch anhand mehrerer Interviews bestätigt wird. Im Interview A2 (Z 355-356) wird der Umgang mit der Komplexität im Geschäftsumfeld des Unternehmens sowie in der Organisation selbst als herausfordernd für Führungskräfte beschrieben. Ähnlich wird es von Person D1 (Z 114-117) wahrgenommen, wobei es aus ihrer Sicht vor allem schwierig ist die Motivation im Team hochzuhalten und Sicherheit zu schaffen. In diesem Zusammenhang erwähnt auch Person B1, dass die Fähigkeit „managing complexity“ (Z 661) im

unternehmenseigenen Kompetenzmodell als zukunftsrelevant verankert ist. Anhand mehrerer Interviewpassagen wird deutlich, was seitens der Führung notwendig ist, um Komplexität erfolgreich managen zu können. So geht es aus der Sicht von B2 (Z 632-633) darum die richtigen Fragen zu stellen, um den Grad der Komplexität zu verringern. Aus dem Gespräch mit E2 (Z 232-236) geht hervor, dass Führungskräfte in Zukunft Kompetenzen der Datenanalyse benötigen, um aus der Flut an verfügbaren Informationen die richtigen Erkenntnisse ableiten zu können. Darüber hinaus ist laut mehrerer interviewten Personen die Kommunikation an die Mitarbeiter:innen und die gemeinsame Zielformulierung in Zeiten erhöhter Komplexität eine der Hauptaufgaben der Führungspersonen. Dazu ist es laut C 1 (Z 259-262) notwendig, als Teamleiter:in stets den Überblick über das Gesamtbild und die einzelnen Zusammenhänge zu behalten. Im Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen ist es die Aufgabe der Führungskraft praktische Handlungsmöglichkeiten in Gesprächen hervorzubringen und die Informationen möglichst so zu vereinfachen, dass sie trotzdem verständlich bleiben (C1: Z 70-73). Die Rahmenbedingungen in der Speditionsbranche werden aus Sicht der Befragten dynamisch und herausfordernd bleiben. Beispielhaft für die Möglichkeiten einer Führungskraft in der operativen Transportorganisation trotz der Komplexität positiv auf das Team einzuwirken, unterstreicht das folgende Zitat:

„[...] gerade durch Komplexität im Außen ist es wichtig, als Führungskraft Stabilität im Innen zu bringen.“ (D1: Z 260-261)

Im Interview mit Person D2 (Z 456-458) wird explizit erwähnt, dass sich der zukünftige Aufgabenbereich in der operativen Transportorganisation, sei es in der Führung oder im fachlichen Bereich, um komplexe Aufgabenstellungen und Themen, die menschliches Involvement benötigen, drehen wird. Besonders der Einzug der digitalen Transformation und der künstlichen Intelligenz in viele der analysierten Unternehmen, bringt hierbei in der Wahrnehmung der interviewten Personen auf der einen Seite Chancen und auf der anderen Seite Herausforderungen mit sich.

4.2.4.5 Digitales Mindset

Kaum ein Thema bringt so viele Veränderungen für die Speditionen, wie die Digitalisierung (vgl. Kapitel 2.5.4). Die in Kapitel 4.1.3 beschriebenen Herausforderungen bringen Auswirkungen auf viele verschiedene Aspekte in und rund um die analysierten Unternehmen. Auch die Tätigkeitsrollen in der Speditionsbranche wandeln sich, wobei aus Sicht der interviewten HR-Verantwortlichen vor allem administrative Bereiche starke Digitalisierungseffekte spüren. Für die Führungskräfte bedeutet dies demnach, dass sie selbst digitale Kompetenzen entwickeln müssen, wie

auch im Interview D2 (Z 469-471) behauptet wird. Auch im Gespräch mit Person A1 (Z 344-345) wird erwähnt, dass ein digitales Mindset bei Führungskräften in der operativen Transportorganisation von fundamentaler Bedeutung und bereits überfällig ist. Eng verbunden mit der digitalen Kompetenz ist für C1 (Z 299-304) in Bezug auf die Führung von Teams in der operativen Transportorganisation die Fähigkeit Entscheidung auf Basis verfügbarer Daten beziehungsweise derer richtiger Interpretation zu treffen. Im diesem Zusammenhang nennt Person E2 (Z 690-695) die Wichtigkeit von Prozesswissen, um den Hebel von Digitalisierung abschätzen zu können. Um Digitalisierung richtig zu gestalten, ist es notwendig das gesamte System zu betrachten und nicht nur einzelne Teilbereiche zu optimieren. Exemplarisch für mehrere Äußerungen in Bezug auf die Erwartungshaltung der Führungskraft gegenüber, steht die folgende Textpassage:

„Ich muss auch als Führungskraft ein gewisses Verständnis haben für IT-Systeme: Wie funktionieren sie? Was können sie? Was kann ich dem System zumuten, was kann ich von dem System erwarten und was nicht?“ (D2: Z 430-433)

Nach Meinung von Person E2 (Z 704-708) ist es unerlässlich, dass Prozesse von Beginn an end-to-end gedacht werden, da Veränderungen in einzelnen Teilbereichen dennoch Auswirkungen auf andere Unternehmensteile haben. Aus diesem Grund muss das gesamte System betrachtet werden, was die Wichtigkeit von digitaler Kompetenz unterstreicht. In einigen Gesprächen wird an dieser Stelle erwähnt, dass dadurch auch die in Kapitel 4.2.1 beschriebene Kompetenz des Networkings bei Digitalisierungsprozessen an zusätzlicher Relevanz für die Speditionsunternehmen gewinnt.

Neben dem technischen Fachwissen, das sich die Führungsperson in der operativen Transportorganisation aneignen muss, muss sie aus der Perspektive mehrerer HR-Verantwortlichen vor allem die Rolle als Change Manager:in (vgl. Kapitel 2.5.3) gegenüber den Mitarbeiter:innen einnehmen. Im Interview C2 wird die Wichtigkeit der Begleitung des Wandels innerhalb eines Teams durch die Führungskraft angesprochen (Z 619). In den Gesprächen wird anhand der gesammelten Erfahrungen der Befragten deutlich, dass Menschen in Zeiten starker Veränderung unterschiedlich reagieren: von Hoffnung über die Erleichterungen im Arbeitsalltag, über Angst vor einem Jobverlust bis hin zu Differenzen im Verständnis der Möglichkeiten sind innerhalb eines Teams viele Emotionen sichtbar. Zum Erfolg von Veränderungsmaßnahmen und deren Akzeptanz innerhalb eines Teams kann die Führungsperson aus Sicht vieler HR-Verantwortlichen positiv beitragen. Die Teamleitung muss diese individuellen Stimmungsbilder ihrer

Mitarbeiter:innen erkennen, mit ihnen umgehen und als Vorbild und Zugpferd fungieren (B1, Z 545-548). Speziell wenn die Implementierungsphase, wie in Kapitel zu Beginn einen Mehraufwand für die Teams bedeutet, ist es nach Ansicht der Expert:innen Aufgabe der Führungskraft die langfristigen Vorteile in den Fokus zu rücken. Auch für Person A2 (Z 573-574) nehmen die Führungspersonen in Transformationsprozessen die Rolle der Motivator:innen dem Team gegenüber ein. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass es der Organisation gelingt, dass die Führungskraft hinter dem Change-Projekt steht (C2: Z 500-502). Das gelingt laut Person B2 (Z 329-330), indem die Führungspersonen miteinbezogen werden und selbst den Mehrwert der Digitalisierung erkennen. In der operativen Transportorganisation wird die Arbeitswelt der Zukunft eine digitale und menschliche Koexistenz sehen, die von der Führung bewältigt werden muss (E2: Z 245-247). Aus diesem Grund sind zukünftig sowohl Kompetenzen der Mitarbeiter:innenführung, als auch neue Kompetenzen rund um Prozesse, Systeme und Change Management notwendig.

5 Diskussion

Abschließend werden in diesem Kapitel die empirischen Ergebnisse des Forschungsprojekts zusammengefasst und mit den in Kapitel 2 angeführten theoretischen Grundlagen verknüpft. Dabei soll ein spezieller Fokus auf die aus der Sicht der interviewten HR-Verantwortlichen relevanten Zukunftskompetenzen als Antwort auf die identifizierten Herausforderungen der Speditionsbranche gelegt werden. In weiterer Folge werden die Limitationen der Studie dargelegt, bevor als Abschluss aus den gewonnenen Daten weitere Implikationen für die Praxis und die Forschung angeführt werden.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Diese Masterarbeit untersucht die Zukunftskompetenzen der Personalführung in der operativen Transportorganisation. Um diese Frage auf empirischem Weg beantworten zu können, wurden teilstandardisierte Expert:innen-Interviews mit zehn HR-Verantwortlichen aus fünf österreichischen Speditionsunternehmen geführt. Mittels Auswertung der Ergebnisse nach der Themenanalyse von Froschauer und Lueger (2020) konnten vier Überkategorien mit insgesamt 25 Kompetenzen identifiziert werden. Die vier Hauptkategorien sind 1) die Selbstkompetenzen der Führungskraft, 2) die Kommunikationsebene, 3) den Fokus auf die Mitarbeiter:innen sowie 4) die Gegebenheiten des Geschäftsumfeldes. Um mögliche Kompetenzfelder zu identifizieren, wurde den Personen im Rahmen des Interviews auch die Frage nach aktuell erlebten Herausforderungen ihres Unternehmens gestellt. Auf Basis dieser soll die Beantwortung der Forschungsfrage nach den relevanten Zukunftskompetenzen der Personalführung in der operativen Transportorganisation ermöglicht werden.

Insgesamt können die wahrgenommenen Herausforderungen in vier Kategorien eingeteilt werden (vgl. Kapitel 4.1). Dazu gehört aus Sicht der HR-Verantwortlichen das **Geschäftsumfeld der Unternehmen**, das durch geopolitische Ereignisse, wie die Corona-Pandemie und diverse kriegsnahe Krisenherde aktuell instabil ist. Das hat nach Meinung der Befragten direkte Auswirkungen auf die Angebot- und Nachfragesituation in den Kernmärkten der Speditionen, was zu starken Preisschwankungen führt. Besonders die Geschwindigkeit mit der diese Veränderungen passieren, führt laut einigen der Interviewten zu einer Destabilisierung der Geschäftsmodelle. Zusätzlich belastet für einige Personen die hohe Inflation mit starken Kostensteigerungen die Handlungsfähigkeit der Speditionen. Darüber hinaus berichteten alle Personen über die

Herausforderungen am Arbeitsmarkt, denen sie sich ausgesetzt sehen. Auf der einen Seite geht aus den Gesprächen hervor, dass es einen starken Fachkräftemangel in der Branche gibt und sich dieser aufgrund von Pensionierungswellen in den nächsten Jahren noch verstärken wird. Als Reaktion darauf setzen vier der fünf untersuchten Unternehmen auf die Lehrlingsausbildung, um die Personallücke zu verringern. Von mehreren Expert:innen wurde angemerkt, dass auch die Bindung der Mitarbeiter:innen nachlässt, was anhand einer höheren Fluktuation festgemacht wird. Die dritte Kategorie der Herausforderungen umfasst die **Digitalisierung** und deren unmittelbaren Auswirkungen in den Unternehmen. In der Wahrnehmung der interviewten Personen ist in vielen Bereichen die Akzeptanz neuer Programme oder Veränderungen der unternehmenseigenen Prozesse verbesserungswürdig. Anhand mehrerer Aussagen dürfte das vor allem der Fall sein, wenn die Mitarbeiter:innen emotional nicht abgeholt wurden, den Mehrwert nicht erkennen oder in der Implementierungsphase sogar einen zusätzlichen Aufwand haben. Außerdem merken die Befragten an, dass neue Systeme auch neue Kompetenzen erfordern, welche noch nicht oder unzureichend entwickelt sind. Die letzte Kategorie der Herausforderungen für die Speditionsunternehmen aus Sicht der HR-Verantwortlichen betrifft die **Aspekte der remoten oder hybriden Führung**. Wie in den Interviews bestätigt wurde, gibt es spätestens seit 2020 in allen Unternehmen die Möglichkeit des Home-Offices. Im Zusammenhang damit ist für die Personen klar, dass das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen darüber entscheidet, wie gut Führung auf Distanz funktioniert. Einige der Befragten merkten an, dass es in ihren Unternehmen Führungspersonen gibt, denen es schwer fällt, Mitarbeiter:innen zu führen, die nicht visuell im selben Büro anwesend sind. Einige der nachstehend beschriebenen Zukunftskompetenzen haben einen Bezug zu den wahrgenommenen Herausforderungen und sollen dazu beitragen, diese sukzessive zu überwinden.

Die erste Hauptkategorie der Future Skills umfasst die **Selbstkompetenzen der Führungsperson** (vgl. Kapitel 4.2.1). Dieser Kategorie können auf Basis der geführten Interviews insgesamt acht Kompetenzen zugeordnet werden. Besondere Bedeutung für die Expert:innen hat dabei der Aspekt „**Systemisches Denken & Antizipieren**“. Die interviewten HR-Verantwortlichen erwarten von einer Führungskraft im Transportmanagement, dass es ihr gelingt Zusammenhänge zu erkennen und Konsequenzen des eigenen Handels abzuschätzen. In der Wahrnehmung der Personen ist die Fähigkeit des Antizipierens als Führungskraft besonders in Zeiten von großer Veränderung, die das Geschäftsumfeld und die Digitalisierung mit sich bringt, für die Unternehmen erfolgsrelevant. Durch das Erkennen zukünftiger Entwicklungen kann es

aus der Sicht einiger Personen gelingen, Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu den Mitbewerbern zu generieren. Damit dieser strategische Hebel auch in Zählbares umgemünzt werden kann, ist für die HR-Verantwortlichen ein ausgeprägtes **Verantwortungsbewusstsein** in der Führung zukunftsrelevant. In den Speditionsunternehmen haben alle Teamleiter:innen in der operativen Transportorganisation laut den interviewten Personen Ergebnis-, Budget- und Kostenstellenverantwortung. Um die Erwartungen an die Position erfüllen zu können, wird von den Expert:innen vorausgesetzt, dass Führungspersonen in diesem Unternehmensbereich kaufmännisches Know-How und Zahlenverständnis mitbringen.

In der zweiten Überkategorie der Future Skills befinden sich **Kompetenzen der Kommunikation** (vgl. Kapitel 4.2.2). Aus den Interviews kristallisieren sich bei dieser Überkategorie sechs Kompetenzen heraus, die eine Führungskraft in der Speditionsbranche in Zukunft benötigen wird. Dabei wird der Fähigkeit der **Gesprächsführung** von den HR-Verantwortlichen die größte Relevanz zugeschrieben. Einige Elemente, die in den Gesprächen im Zusammenhang mit dieser Kompetenz erwähnt werden, sind Proaktivität in der Kommunikation sowie Sinnvermittlung an Mitarbeiter:innen. Für viele der interviewten Personen geht es in Gesprächen als Führungskraft vor allem darum, aktiv zuzuhören. In Zukunft werden Führungskräfte aus Sicht der Befragten noch mehr kommunizieren, um in Zeiten gesteigerter Komplexität die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter:innen wahren zu können. Gerade die Veränderungen im Geschäftsumfeld erfordern intradisziplinäre Lösungen, die laut den Personen aus der Zusammenarbeit mehrerer Unternehmensbereiche entsteht. Aus diesem Grund wurde in mehreren Gesprächen die Wichtigkeit von **Networking-Skills** erwähnt. Aus den Interviews geht hervor, dass es unmöglich ist, als Führungskraft Expert:in in allen fachlichen Themen zu sein. Stattdessen versuchen Unternehmen einige der von den Personen identifizierten Herausforderungen im Kollektiv zu lösen. Besonders in Aspekten der Digitalisierung ist die Kollaboration mit anderen Abteilungen und Bereichen laut den HR-Verantwortlichen bedeutsam, um die Prozesse ganzheitlich zu betrachten und zu modifizieren. Zudem dienen nach Ansicht der einiger Personen interne Netzwerke der eigenen Reputation und fördern die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, sowohl in hierarchischer als auch in fachlicher Hinsicht.

Die zentrale Rolle in der dritten Hauptkategorie der Future Skills der Personalführung in der operativen Transportorganisation nehmen die **Mitarbeiter:innen** ein (vgl. Kapitel 4.2.3). In dieser Gruppe finden sich auf Basis der Interviews insgesamt sechs

Kompetenzen wieder. Dass die Aspekte rund um das Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in für die Befragten relevant ist, zeigt die Tatsache, dass fünf Kompetenzen dieses Blocks in zumindest neun von zehn Interviews Erwähnung fanden. Der Aspekt **Menschenorientierung** wurde sehr stark von den HR-Verantwortlichen thematisiert. In der Vorstellung der interviewten Personen ist die Beziehung zwischen der Teamleitung und den einzelnen Teammitgliedern von beidseitiger Wertschätzung geprägt. Einigkeit unter allen -Expert:innen besteht dahingehend, dass die Orientierung am Menschen zukünftig Kern der Führung sein wird. Besonders die Fähigkeit der Führungskraft ein Team aus mehreren Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Ausbildungen, Herkünften und Meinungen zu formen und zu lenken, wird in den geführten Gesprächen als richtungsweisend für die Zukunft in Speditionen bezeichnet. Die Erwartungshaltung einiger Interviewten an die leitende Person ist, dass sie als Coach, Visionär:in und Motivator:in gegenüber den Mitarbeiter:innen tätig ist. Anhand einiger Aussagen aus den Interviews wird deutlich, dass menschliche Aspekte der Personalführung in den Unternehmen der österreichischen Speditionsbranche an Bedeutung gewinnen. Eng verbunden mit einer hohen Menschenorientierung ist das ehrliche Interesse an der **Entwicklung der Mitarbeiter:innen**. Der Teamleitung kommt dabei laut mehreren Befragten eine besondere Rolle zu, da sie täglich mit den Mitarbeiter:innen in Kontakt steht und diese am Besten begleiten kann. Die fachliche und persönliche Weiterentwicklung von Mitarbeiter:innen trägt aus Sicht der HR-Verantwortlichen dazu bei die Herausforderungen der Speditionsunternehmen am Arbeitsmarkt zu bekämpfen, indem neue Kompetenzen ausgebildet werden. Um im Kollektiv erfolgreich zu sein, spielt in der Wahrnehmung der Expert:innen als Führungskraft die **Teamfähigkeit** eine entscheidende Rolle. Wie in mehreren Gesprächen erwähnt wurde, ist die Handlungskompetenz heutzutage in den Unternehmen auf viele Schultern verteilt. Von der Führungskraft wird seitens der Befragten erwartet, dass es ihr gelingt, die unterschiedlichen Charaktere diversitätsorientiert und stärkenbasiert zusammenzuspannen und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Außerdem fördert ein team-orientierter Führungsstil auf Augenhöhe, der in der Sache selbst durchaus fordernd sein darf, die Bindung der Mitarbeiter:innen an das Unternehmen, so einige interviewte Personen. Um ein Team erfolgreich zu führen, ist es aus Sicht der Expert:innen notwendig einen **offene Feedbackkultur** zu schaffen und auch als Führungskraft **kritikfähig** zu sein. Mit der Kompetenz richtig Feedback zu geben, liefert es aus der Sicht der befragten HR-Verantwortlichen Anhaltspunkte für Personen, sich gezielt weiterzuentwickeln, was die gesamte Handlungsfähigkeit der Organisation erhöht. Als ideale Form des Feedbacks wurde in mehreren Gesprächen der Abgleich

von Selbst- und Fremdbild in einem bilateralen Gespräch auf Augenhöhe zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in bezeichnet. In einer zeitgemäßen Interpretation von Führung wird von den Expert:innen erwartet, dass auch die Teamleitung offen für das Feedback ihrer Mitarbeiter:innen ist und sich anhand dessen konstant selbst verbessert. Als letzter Future Skill der Überkategorie „Fokus auf Mitarbeiter:innen“ wurde auf Basis der geführten Gespräche die Kompetenz **„Authentizität & Vorbildfunktion“** ausgemacht. Laut einiger Befragten geht es darum, sich als Führungsperson bewusst über die eigenen Handlungen und deren Wirkung auf das Umfeld zu sein. Die Erfüllung der Erwartungen, das Einhalten von Vereinbarungen und eine roter Faden im eigenen Handeln und Auftreten sind für die Expert:innen vertrauensfördernde Elemente im Zusammenspiel zwischen der Führungskraft und den einzelnen Mitarbeiter:innen. Eng verbunden mit der Wichtigkeit der Authentizität ist nach Ansicht der HR-Verantwortlichen die Vorbildfunktion, die leitende Personen einnehmen sollen. Besonders bei organisationalen Veränderungsprozessen sind laut den interviewten Personen Führungskräfte gefragt, den Wandel anzuführen und vorzuleben.

Die **Gegebenheiten des Geschäftsumfeldes** (vgl. Kapitel 4.2.4) repräsentieren die vierte und letzte Hauptkategorie der Future Skill in der Führung von operativen Teams in der Transportorganisation. Insgesamt können dieser Kategorie auf Basis der Interviews fünf Kompetenzen zugeordnet werden. Für die Mehrheit der befragten Expert:innen ist es von großer Bedeutung, dass die Führungskräfte in der operativen Transportorganisation entsprechende **fachliche Expertise** mitbringen. Die Vorstellung darüber, wie viel fachliches Know-How notwendig ist, um die Aufgaben als Führungskraft in der operativen Transportorganisation wahrnehmen zu können, ist unter den Befragten sehr individuell. Die Aussagen der interviewten HR-Verantwortlichen stimmen jedoch insofern überein, dass es für die Ausübung der Tätigkeit erforderlich ist, zumindest ein fachliches Verständnis über die Zusammenhänge in der Transportorganisation zu haben, um entsprechende Handlungsmaßnahmen in den Teams initiieren zu können. Damit die Nähe zum Geschäft auch bei der Bekleidung einer Führungsposition erhalten bleibt, sehen es einige der Expert:innen als sinnvoll, wenn ein gewisser Prozentsatz an operativen Themen bleibt. Dennoch geht aus den Interviews hervor, dass die aktuelle Aufteilung zwischen operativen und führungsbehafteten Aufgaben in der Praxis nicht mehr ausreicht, um die Themen rund um die Mitarbeiter:innen zufriedenstellend zu erfüllen. Ein Wandel hin zu einem höheren disziplinierten Führungsanteil wurde in allen Interviews als zwingend notwendig bezeichnet. Aus den Interviews geht hervor, dass die **Service- und Kund:innenorientierung** für viele Unternehmen in der aktuellen Konkurrenzsituation besondere Bedeutung hat. Um die Qualität der Dienstleistung zu

erhöhen, widmen sich die Unternehmen aus der Sicht der Expert:innen verstärkt dem Erkennen und Bedienen unterschiedlichster Bedürfnisse, der Kommunikation mit den Kund:innen sowie der konstanten Weiterentwicklung der Individualisierung der Dienstleistung. Von der Führungskraft wird erwartet diesen Servicegedanken innerhalb des Teams zu verankern und selbst vorzuleben. Jene Kompetenz, die von allen zehn HR-Verantwortlichen im Rahmen der Interviewreihe als zukunftsrelevant bezeichnet wurde, ist die **Offenheit für Veränderung, Anpassungsfähigkeit & Agilität**. Die Geschwindigkeit, mit der sich die Welt heutzutage dreht und stetig verändert, zwingt die Unternehmen und die Menschen dazu sich permanent neu zu erfinden, wie von mehreren Expert:innen erwähnt wurde. Um in diesem Geschäftsumfeld handlungsfähig zu bleiben, ist es nach Ansicht der Befragten notwendig, als Führungskraft den Veränderungen offen gegenüberzustehen. Als Reaktion auf geänderte Situationen kann es laut den interviewten Personen notwendig sein die Strategie anzupassen. In diesen Fällen sehen es einige Expert:innen als die Aufgabe der Führungskraft die neue Ausrichtung zu erkennen, diese dem Team gegenüber zu kommunizieren und als Motivator:in auch bei Rückschlägen auf die gemeinsamen Erfolge zu verweisen. Der Aspekt des Tempos, mit dem die Veränderungen ablaufen, wurde in allen Gesprächen als größte Herausforderung beschrieben, der sich die Unternehmen ausgesetzt sehen. Von den Teamleiter:innen der operativen Teams in der Transportorganisation wird daher nach Aussage der interviewten Personen erwartet, dass sie ihre Verantwortungsbereiche möglichst flexibel gestalten, um auf Veränderungen agil reagieren zu können. Aufgrund der externen Entwicklungen im Geschäftsumfeld der Speditionen ist es nach Meinung der HR-Verantwortlichen als Führungskraft notwendig, Kompetenz im **Managen von Komplexität** zu haben. Die Rahmenbedingungen in der Speditionsbranche werden aus Sicht der Befragten dynamisch und herausfordernd bleiben. Aus den Interviews geht hervor, dass Teamleiter:innen zukünftig große Datenmengen richtig interpretieren müssen, um entsprechende Handlungsmaßnahmen daraus ableiten zu können. Im Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen ist es laut einigen Personen die Aufgabe der Führungskraft dem Team die für die Transportorganisation notwendigen Informationen vereinfacht zur Verfügung zu stellen und die Auswirkungen auf die Strategie zu erklären. Den Abschluss der empirisch identifizierten Future Skills liefert die Kompetenz „**Digitales Mindset**“. Wie von vielen der interviewten Personen bestätigt, befinden sich die Unternehmen gerade in einer Transformationsphase, in der viele interne und externe Prozesse erneuert werden. Die Erwartungshaltung der HR-Verantwortlichen an die Führungskräfte ist, dass sie ein Verständnis von Digitalisierung entwickeln und daraus konkrete Anwendungsfälle mit einem Mehrwert erkennen. Neben dem technischen Fachwissen, das sich die

Führungsperson aneignen muss, soll sie aus der Perspektive mehrerer Expert:innen vor allem die Rolle als Change Manager:in gegenüber den Mitarbeiter:innen einnehmen, um möglichst alle Mitarbeiter:innen auf der Weg zur Transformation abzuholen.

5.2 Interpretation der Ergebnisse

Die auf Basis der geführten Expert:innen-Interviews gewonnenen Erkenntnisse werden folgend mit der in Kapitel 2 dargelegten Grundlagenliteratur verknüpft, um die Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen.

FF: Welche Führungskompetenzen werden von HR-Verantwortlichen in österreichischen Speditionsunternehmen als zukunftsrelevant für die operative Transportorganisation wahrgenommen?

Wie bereits in der Zusammenfassung ersichtlich, ist es nach Durchführung der Interviewreihe nicht möglich, eine Reihung der Kompetenzen nach Relevanz vorzunehmen. Stattdessen gibt es ein Set an Fähigkeiten, die in vier Überkategorien unterteilt werden können. Diese sind unternehmensübergreifend für die untersuchten Speditionsunternehmen von Bedeutung und bedingen sich unter Umständen gegenseitig. In Zuge der Analyse der Transkripte wurde klar, dass eine klare Trennung der Kategorien nicht möglich und nicht zielführend ist. Wie die interviewten Personen in den Gesprächen bestätigen, finden beispielsweise die identifizierten Aspekte der Kommunikation ebenso konkrete Anwendung im Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen. Die Wahrnehmung der Befragten ist, dass eine Führungsperson Kompetenzen in mehreren Bereichen haben muss, was die Vielseitigkeit der Profession „Führung“ verdeutlicht. Aus den Gesprächen geht hervor, dass unternehmensspezifische Eigenschaften, wie Rollenbilder, Unternehmenskultur und organisationale Veränderungsbereitschaft einen großen Einfluss darauf haben, welche Kompetenzen aus Sicht der beleuchteten Unternehmen relevant sind.

Einigkeit unter den Expert:innen besteht dahingehend, dass der Fokus auf Mitarbeiter:innen zukünftig Kern der Führungsaufgabe sein wird. Auch Schermuly (2016, S. 197) sieht die Rolle der modernen Führungsperson als Visionär:in, Problemlöser:in, Coach und Vorbild. Die Kompetenzen „Menschenorientierung“, „Teamfähigkeit“, „Feedbackkultur & Kritikfähigkeit“, sowie „Entwicklung von Mitarbeiter:innen“ wurden in zumindest neun Interviews hervorgehoben. Daraus lässt sich ableiten, dass die HR-Verantwortlichen mehrere Elemente diverser moderner Führungstheorien (vgl. Kapitel

2.2.2), wie der LMX-Theorie sowie der transformationalen, authentischen und positiven Führung als wegweisend erachten. Gemäß der Literatur steht die Entwicklung der Mitarbeiter:innen im Fokus von transformational geprägten Führungsperson (Bakker et al., 2023, S. 700). Deren Fähigkeit die Handlungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter:innen zu erhöhen wurde von AlNuami et al. (2022, S. 638) empirisch bestätigt. Transformationale Leader fördern die Auseinandersetzung der Teams mit den eigenen Werten, der Einstellung und den Emotionen (AlNuaimi et al 2022, S. 639), was positive Auswirkungen auf die Bandbreite an Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen, deren Selbstständigkeit sowie deren Bereitschaft etwas zum gemeinsamen Ziel beizutragen, hat (Wang et al, 2017, S. 191). Die Wichtigkeit der eigenen Werte im Licht von authentischer Führung (vgl. Kapitel 2.2.2.4) wird von mehreren Expert:innen im Rahmen der Interviewreihe genannt. Authentic Leadership schafft es durch Selbstmanagement die Kongruenz zwischen Worten, geplantem Verhalten und tatsächlichen Taten sowohl bei der Führungskraft als auch bei den Mitarbeiter:innen zu erhöhen (Hagemann, 2023, S. 73). Das deckt sich mit den Aussagen einiger Personen, wonach authentische Führung einen starken Leistungsgedanken verfolgt. Viele der Befragten geben an, dass ein hohes Maß an Authentizität vertrauensbildend gegenüber dem Team wirkt. Dieser Aspekt deckt sich mit den Erkenntnissen von Chenet et al (2018, S. 72), wonach authentische Führungspersonen ihren Mitarbeiter:innen Orientierung durch Verbindlichkeit, Disziplin, Transparenz und Offenheit geben. Die Wichtigkeit von Vertrauen in einem Führungskontext wurde in Kapitel 2.5.2 der theoretischen Grundlagen dargelegt. Für viele der Interviewten entscheidet das Ausmaß des Vertrauens darüber, wie gut die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und dem Team gelingt. Analog dazu werden für Amerland (2023) vertrauensbildende Elemente, wie „Empathie“ und eine „Kultur des Miteinanders“ zu Leitplanken für Organisationen, die damit die Unternehmenskultur prägen. Ein hohes Maß an Vertrauen sowie ein respektvoller Umgang auf Augenhöhe mit den Mitarbeiter:innen, trägt positiv zur Bindung der Beschäftigten ans Unternehmen bei (vgl. Kapitel 2.5.1). Dadurch kann es laut den Befragten gelingen die Auswirkungen des in mehreren Interviews thematisierten Fachkräftemangels ein Stück weit abzuschwächen.

Die Kompetenz „Teamfähigkeit“ definiert nach Meinung der Expert:innen, wie gut es der Führungskraft gelingt aus den unterschiedlichen Charakteren mit verschiedenen Stärkenprofilen ein diverses Team zu bilden. Die Führungsperson muss demnach Elemente des Positive Leaderships (vgl. Kapitel 2.2.2.5) in die Interpretation der Führungsrolle verankern. Aus Sicht der interviewten HR-Verantwortlichen ist es die Aufgabe der Führungskraft die Partizipation der Teammitglieder zu fördern. Auch in der

Literatur finden sich Nachweise dafür, dass die Teamleitung die Verantwortung dafür trägt, eine Kultur zu schaffen, die Mitbestimmung, Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit (Gilli et al., 2024, S. 13) ermöglicht und fördert. Auch im Kontext von Telearbeit (vgl. Kapitel 2.2.2.6) ist es möglich ein Teamgefüge zu schaffen, wenn es der Führungskraft gelingt einen Rahmen für virtuelle Begegnung zu schaffen (Roman et al., 2019, S. 853). In der Wahrnehmung der interviewten Personen ist es zielführend als Führungskraft aufgrund der Partizipation der Mitarbeiter:innen an Entscheidungen eine offene Feedbackkultur aufzubauen. In früheren Forschungsprojekten wurde der Zusammenhang zwischen der positiven Feedbackkultur und dem Level des entgegengebrachten Vertrauens empirisch belegt (Breuer, Hüffmeier, Hibben & Hertel, 2020, S. 16). Tatsächlich wurde. Mitarbeiter:innen werden ihre Bedürfnisse und Sorgen umso eher mitteilen, wenn sie das Gefühl haben, dass die Führungsperson ihnen zuhört (Bischoff & Heiss, 2020, S. 27; Breuer et al, 2020, S. 17). Genauso wurde in den Gesprächen mit den Expert:innen die Fähigkeit des aktiven Zuhörens als entscheidendes Element der Gesprächsführung bezeichnet. Damit können auf Basis der Interviews die Thesen von Goleman et al (2002, S. 238) zur Wichtigkeit der Kompetenz den Mitarbeiter:innen zuzuhören, bestätigt werden. In Bezug auf die Zusammenarbeit im Team bedeutet das als Führungsperson das Feedback der eigenen Mitarbeiter:innen anzuerkennen und als Anlass für eine Weiterentwicklung zu nehmen. Diese Elemente der modernen Führung finden sich auch in der LMX-Theorie (vgl. Kapitel 2.2.2.2) wieder und weisen eine starke Verbindung zu den Kompetenzen „offene Feedbackkultur & Kritikfähigkeit“ auf. In den Gesprächen wurde klar, dass es aus Sicht der HR-Verantwortlichen im Interesse der Führungsperson ist offen für die Anliegen der Mitarbeiter:innen zu sein. Werden die Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder ignoriert, werden sie sich aufstauen und in der Zukunft verstärkt zurückkommen (Bischoff & Heiss, 2020, S. 27). Diese Sichtweise, die vielen Interviews zum Ausdruck kam, ist typisch für die eines Servant Leaders (vgl. Kapitel 2.2.2.3), für die das Wohlergehen der anderen über den Eigeninteressen der Führungskraft selbst liegt (Greenleaf, 2008, S. 7). Die in Kapitel 2.2.2 aufgestellte These, dass moderne Führungspersonen verschiedenste Elemente aus den vorgestellten Führungsstilen kombinieren, um ihren eigenen, authentischen Führungsstil zu generieren, wird auf Basis der geführten Interviews bestätigt.

In vielen Gesprächen wird die Branche aufgrund der Veränderungen im Geschäftsumfeld und innerhalb der Unternehmen als herausfordernd beschrieben. Als Teil der Lösung sehen viele Befragten die Entwicklung neuer Kompetenzen auf Ebene der Führungskraft und der Mitarbeiter:innen. Laut Schmitz et al.(2020, S. 38) fehlen

vielen bestehenden Beschäftigten in der Logistik digitale Kompetenzen in der Bedienung der technischen Geräten sowie weiteren digitalen Tools. Dies deckt sich mit der in den Interviews gewonnenen Einschätzung der HR-Verantwortlichen, wonach die Bildung neuer Kompetenzen notwendig ist. Die Gesellschaft für Organisationsberatung (2023) erforschte, dass die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens besonders in unsicheren Zeiten an Bedeutung gewinnt, wobei die Skills der Mitarbeiter:innen zur Agilität (vgl. Kapitel 2.4.3) beitragen. Auch AlNuaimi (2022, S. 638) bestätigen die Korrelation zwischen dem persönlichen Wachstum der Menschen und der organisationalen Agilität. Aus den im Rahmen dieses Forschungsprojekts geführten Interviews geht hervor, dass viele der in Kapitel 4.1 identifizierten Herausforderung interdisziplinär beziehungsweise kollektiv, als Team versucht werden zu lösen. Diese Ansicht, wonach ein gemeinsames Arbeiten an Lösungen zu einer höheren Wahrscheinlichkeit einer Lösung führt, wurde ebenso in der Literatur nachgewiesen (Chenet, Obernosterer & Pieber, 2018, S. 72). Veiseh et al (2014, S. 2126) ergänzen in diesem Zusammenhang die bestehende Forschung um die Erkenntnis, dass ein Fokus auf Agilität seitens der Führungskräfte Auswirkungen auf die Anpassungsfähigkeit anderer Mitarbeiter:innen beziehungsweise der ganzen Organisation hat.

Für die Expert:innen nimmt die Führungskraft in Zeiten erhöhter Unsicherheit eine fundamentale Rolle ein, indem sie selbst in diesen stressigen Phasen Ruhe ausstrahlt. Das deckt sich mit der Meinung der Gesellschaft für Organisationsberatung (2023), wonach es die Pflicht einer Führungskraft ist, die Mitarbeiter:innen durch das Ungewisse zu führen und Sicherheit zu vermitteln. Nach Meinung der Befragten wird diese Kompetenz aufgrund der Erwartung, dass die Komplexität und die Unplanbarkeit in der Speditionsbranche in Zukunft zunehmen werden, an Bedeutung gewinnen. Wang et al (2017, S. 185) erforschten empirisch, dass sich transformationale Führung besonders in Zeiten von organisationalem Wandel dafür eignet, die Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen so zu ändern, um Veränderung als Chance zu sehen. Auch mehrere Befragte erwähnten, dass die Vorbildfunktion der Führungskraft gerade in Zeiten tiefgreifender Veränderung gemeinsam mit dem Kompetenztrio „Offenheit, Anpassungsfähigkeit & Agilität“ zu den entscheidendsten Future Skills zählen. In intraorganisationalen Veränderungsprozessen ist es die Aufgabe der Führung das große Ganze im Blick zu behalten und einzelne Schritte so zu setzen, dass das System ganzheitlich transformiert wird (Al-Ali et al., 2017, S. 724f.). Die Erwartung der Expert:innen an die Führungsperson in der operativen Transportorganisation ist es die eigene Organisation best- und schnellstmöglich anzupassen, um auf das zu reagieren, was in der Unternehmensumwelt passiert. Eine bessere Antizipation und Voraussicht

ermöglicht eine Reformation des Geschäftsmodells, was in weiterer Folge zu höheren Wettbewerbsvorteilen und Wertschöpfung führt (Doz & Kosonen, 2010, S. 371). Ebenso gibt es in diesem Aspekt Anknüpfungspunkte zur Theorie der transformationalen Führung, in der das Streben nach konstanter Verbesserung ein fundamentaler Bestandteil der Führungsarbeit ist (Wang et al., 2017, S. 193). Nach Ansicht mehrerer Befragten stellen Fehler, die vor allem in Transformationsphasen wahrscheinlich sind, eine Quelle der Verbesserung dar. Aus diesem Grund wird von den Personen mit Führungsverantwortung in der operativen Transportorganisation erwartet, dass sie eine positive Fehlerkultur schaffen, in der innerhalb des Teams offen über falsche Entscheidungen gesprochen und damit organisationales Lernen ermöglicht wird. Auch in der Literatur finden sich mehrere Erkenntnisse wieder, die Scheitern als Teil des Fortschritts sehen (Wagner, 2018, S. 47) und Aspekte, wie Mut zur Veränderung sowie Experimentierfreudigkeit für Führungspersonen als förderlich ansehen (Chenet et al., 2018, S. 72).

Gerade in Veränderungsprozessen (vgl. Kapitel 2.5.3) nimmt die Führungskraft in der Beobachtung der HR-Verantwortlichen eine präzise Rolle in Kommunikationsprozessen ein. In gleicher Weise ist es für Bischoff & Heiss (2020, S. 27) bei Strategieanpassungen wichtig, dass die Führungskraft in der Lage ist, ein emotional kraftvolles Bild der Zukunft zu entwerfen und den Mitarbeiter:innen entsprechend klar zu vermitteln. Als besonderer Anwendungsfall von Veränderung wurde in vielen Interviews die aktuell in vielen der untersuchten Speditionsunternehmen spürbare Digitalisierung (vgl. Kapitel 2.5.4) genannt. Für viele der Befragten ist klar, dass sich eine Führungsperson in der operativen Transportorganisation zukünftig Kompetenzen des „Digitalen Mindsets“ aneignen muss. Teamleiter:innen müssen aus der Sicht der Expert:innen ein Verständnis für Unternehmensprozesse haben beziehungsweise Mehrwerte der Digitalisierung erkennen und dem Team entsprechend vermitteln können. Auch Wagner (2018, S. 74) bestätigt, dass die Führungskraft in Digitalisierungsprojekten von entscheidender Bedeutung als Change-Manager:in im Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen ist. Damit Wandel gelingen kann, müssen Manager:innen auf die individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder achten, deren Ängste erkennen und sie in weiterer Folge dazu bringen, den Veränderungen offen gegenüberzustehen (Gilli et al., 2024, S. 14). Die Aufgabe der Führung im Rahmen der digitalen Transformation ist die Befähigung der Mitarbeiter:innen im Umgang mit IT-unterstützten Systemen sowie das Einnehmen einer Vorbildrolle (Cortellazzo et al., 2019, S. 2; Gilli et al., 2024, S. 11). Um die Implementierung neuer Systeme zu unterstützen, sollen nach Ansicht der Befragten die Führungskräfte nach Möglichkeit

bereits frühestmöglich in die Konzeption des Veränderungsprojekts miteinbezogen werden. Einigkeit unter den Expert:innen besteht dahingehend, dass es auch in der digitalisierten Zukunft menschliche Kompetenzen in der Führung brauchen wird. -Diese Erwartungshaltung, wonach digitale Veränderung immer von Menschen umgesetzt werden wird, wird von Forschenden im Bereich des E-Leaderships bestätigt (Diamante & London, 2002, S. 415; Goodwin, 2019, S. 45).

Zusammenfassend kann auf Basis der geführten Interviews behauptet werden, dass mit Blick in die Zukunft vor allem Aspekte der Kommunikation und der Mitarbeiter:innen von fundamentaler Relevanz für die Bekleidung einer Führungsrolle in der operativen Transportorganisation sein werden. Durch die Veränderungen im Geschäftsumfeld der Speditionen wird die Anzahl der Anwendungssituationen dieser beiden Überkategorien nach Einschätzung der Expert:innen ansteigen. Um den in den Gesprächen geschilderten aktuellen Herausforderungen gewappnet zu sein, ist es als Führungsperson wichtig die Kommunikation empathisch und klar zu gestalten, wobei auch die Rolle als Vermittler:in in teaminternen Konflikten eingenommen werden muss. In der Literatur wurde erforscht, dass eine hohe Ausprägung der Kommunikationsfähigkeit bei Führungskräften zu einer Steigerung der wahrgenommenen Kompetenz als Teamleiter:in führt (Flauto, 1999, S. 95). Gerade aufgrund des Wandels in der Speditionsbranche, der von allen Personen bestätigt wurde, gilt es einen Fokus auf die Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter:innen zu legen. Um in Zeiten von Angebots- und Nachfrageverschiebungen den Servicegedanken hochzuhalten, ist es laut den HR-Verantwortlichen als Führungskraft notwendig, zumindest ein Fachverständnis im Bereich der operativen Transportorganisation zu haben, um Handlungsmöglichkeiten gegenüber dem Team auszulösen.

Viele der in diesem Forschungsprojekt identifizierten Zukunftskompetenzen sind ebenso im LEaD-Modell nach Dörr et al angeführt (vgl. Kapitel 2.3.1). So finden sich die Begriffe „Ziele vereinbaren“, „Konflikte managen“, „Authentizität ausstrahlen“, „Innovationen fördern“ dort genauso wieder wie viele Aspekte rund um Mitarbeiter:innen. Ebenso kann der Aspekt „Ambiguitäten managen“ im LEaD-Modell mit der auf Basis der Expert:innen-Interviews als wichtig bezeichneten Zukunftskompetenz „Komplexität managen“ gleichgesetzt werden. Neue Erkenntnisse im Vergleich zum Modell nach Dörr et al. liefern die durchgeführten Interviews in den Aspekten „Bewusstsein für mentale Gesundheit“, „Digitales Mindset“, „Resilienz“ und „Lebenslanges Lernen“. Im Vergleich mit dem Führungskompetenzprofil nach Wippermann (vgl. Kapitel 2.3.2) fällt auf, dass in den dort definierten 15 Führungskompetenzen auch bereits Aspekte der

Digitalisierung verankert sind. Die Kompetenz „Digitale Werkzeuge nutzen“ kann gleichgesetzt werden mit der von den interviewten Personen thematisierten Fähigkeit „Digitales Mindset“. Darüber hinaus gibt es Ähnlichkeiten zwischen den Erkenntnissen dieses Forschungsprojektes mit dem Modell nach Wippermann, besonders in Kompetenzen rund um Mitarbeiter:innen und Kommunikation. Damit bestätigen die Aussagen der interviewten Expert:innen die Haltung der Wissenschaft in Bezug auf die Wichtigkeit dieser beiden Hauptkategorien. Erwähnenswert ist, dass von den Befragten eine höhere Wichtigkeit des fachlichen Know-Hows in der Speditionsbranche als Teamleiter:in in der operativen Transportorganisation wahrgenommen wird. Fachliche Aspekte finden in den beiden in Kapitel 2.3 angeführten Modellen keine Erwähnung. Erwähnenswert ist, dass die Summe an Veränderungen und Herausforderungen in der Speditionsbranche in den letzten Jahren in den Interviews dahingehend sichtbar wurden, als dass die Kompetenz des Bewusstseins mentaler Gesundheit in vier Interviews genannt wurde. Möglicherweise könnte dieser Aspekt aufgrund des steigenden Bewusstseins für psychische Erkrankungen in der Gesellschaft in Zukunft auch in größeren Forschungsprojekten als relevanter Future Skill für Führungskräfte mitaufgenommen werden. Im Modell von Wippermann (2020, S. 132) sind Aspekte der mentalen Gesundheit in der Kompetenz „Mitarbeiter:innen unterstützen“ inkludiert, wonach die Führungskraft Überlastungssymptome der Teammitglieder erkennen und proaktiv thematisieren sollte.

5.3 Limitationen und kritische Reflexion

Aufgrund des vorgegebenen Umfangs der Masterarbeit und der Stichprobengröße lassen die Erkenntnisse nur eine begrenzte statistische Repräsentativität zu. Es wurden lediglich fünf österreichische Unternehmen mit jeweils zwei Interviews beleuchtet. Wenngleich diese zu den führenden Speditionen Österreichs zählen, können sie nicht als Benchmark für die gesamte Branche gesehen werden. Die Speditionsindustrie in Österreich ist durch eine Vielzahl kleiner Unternehmen gekennzeichnet, die für diese Erhebung jedoch als wenig geeignet beurteilt wurden, da sie sich tendenziell nicht strukturiert mit dem Forschungsgegenstand auseinandersetzen. Möglicherweise werden die zukünftig relevanten Führungskompetenzen jedoch anders bewertet, wenn man Klein- und Mittelunternehmen untersucht. Durch Unterschiede im Fokus der Unternehmen in Bezug auf das operative Kerngeschäft (Schienen-/Straßentransport, Komplett-/Teilladungen/Stückgut, Gefahrgut/Harmlose Ware, etc.), können die Ergebnisse beeinflusst werden, was im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt wurde. Auch divergieren die analysierten Unternehmen im Grad der Digitalisierung, weshalb

diese Aspekte in manchen Speditionen eine höhere Bedeutung haben als in traditionelleren Unternehmen, wo stattdessen andere Kompetenzen als relevant erachtet werden. In der vorliegenden Arbeit wurde aus Gründen des Umfangs auf eine weiterführende Analyse der Digitalisierungsaffinität des Unternehmens und deren Auswirkungen auf wahrgenommene Future Skills verzichtet. Für die empirische Studie wurden Interviewpartner:innen aus dem Fachbereich des Human Resource Managements akquiriert, die täglich Berührungspunkte mit den Themen Leadership, Kompetenzmanagement oder Personalentwicklung haben. Anhand einiger Interviews wurde ersichtlich, dass es unternehmensinterne Differenzen in der Vorstellung über relevante Kompetenzen in der Führung der operativen Transportorganisationsteams gibt. Im Speziellen wurden unterschiedliche Vorstellungen zwischen HR und aktivem Management beschrieben. Unter Umständen würden andere Ergebnisse hervorgebracht werden, wenn Gesprächspartner:innen aus anderen Unternehmensbereichen mit einem anderen Fokus miteinbezogen worden wären. Zuletzt kann die fehlende Erfahrung der interviewenden Person mit empirischen Erhebungen als Einschränkung gewertet werden. Die Möglichkeit einer Beeinflussung der interviewten Person kann trotz des teilstandardisierten Interviewleitfadens nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Im Laufe der Interviewreihe wurde die Offenheit in der Fragestellung ausgeweitet, weshalb die Personen, die gegen Ende befragt wurden, freier berichten konnten und so eventuell mehr Erkenntnisse aus diesen Gesprächen gewonnen werden konnten.

5.4 Implikationen für die Praxis und die Forschung

Die Erkenntnisse der Forschungsarbeit liefern sowohl für Verantwortliche in der Praxis als auch für Forschende wertvolle Anhaltspunkte, die im Rahmen der eigenen Tätigkeit verwendet werden können. Dieses Projekt leistet Pionierarbeit bei der Erforschung der zukünftig relevanten Führungskompetenzen in der operativen Transportorganisation in österreichischen Speditionen. Nach eingehender Recherche vor Verfassung dieser Masterarbeit wurden keine vergleichbaren bestehenden Studien in Bezug auf die Speditionsbranche entdeckt. Gerade die Verbindung der beiden Disziplinen Kompetenzmanagement und Leadership zeigt auf, wie tiefgreifend die damit verbundenen Veränderungen sind. Obwohl es zwischen den untersuchten Speditionen Unterschiede auszumachen sind, gibt es doch viele Kompetenzen, die in mehreren Interviews genannt wurden und somit unternehmensübergreifende Relevanz andeuten. Aus Forschungssicht könnte das Sample um weitere Unternehmen erweitert werden, was einen breiteren Blick auf die Branche ermöglicht und die Erkenntnisse unter

Umständen verändern würde. Ebenso könnten sich Forscher:innen darauf fokussieren, die Speditionsbranche im digitalen Wandel genauer zu beleuchten. Im Zusammenhang mit Aspekten der Digitalisierung ist anzumerken, dass es alleine innerhalb der fünf Unternehmen, die im Rahmen der Interviewreihe untersucht wurden, große Unterschiede gibt. Als weiteres mögliches Forschungsfeld bietet sich ein Vergleich der identifizierten Zukunftskompetenzen der Personalführung mit anderen Branchen an. So könnte untersucht werden, ob die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts auch für andere Branchen von Bedeutung sind. Als eine von vielen Industrien, die es aus der Sicht der interviewten HR-Verantwortlichen schwer hat, geeignetes Personal mit entsprechender Qualifikation am Markt zu bekommen, könnte man auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse die Maßnahmen der Speditionen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels wissenschaftlich begleiten. Dabei könnte ein besonderer Fokus auf die zukünftige Rolle der Führungskraft, ihr Verständnis von Personalführung und die Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innen genauer erforscht werden.

So können HR-Verantwortliche aus der Speditionsbranche anhand der präsentierten Ergebnisse Rückschlüsse für ihr eigenes Unternehmen ziehen. Eine praktische Anwendung ist in den Bereichen Personalentwicklung, Leadership-Training und professionelles Kompetenzmanagement denkbar. Speziell für Klein- und Mittelbetriebe, welche die Mehrheit in der österreichischen Speditionslandschaft repräsentieren, jedoch oftmals über keine Ressourcen verfügen, um sich dem Thema Zukunftskompetenzen in der erforderlichen Tiefe zu widmen, können die Erkenntnisse wertvolle Informationen liefern. Neben HR-Spezialisten bietet die vorliegende Arbeit ebenso aktiven Führungskräften eine Grundlage sich ein Bild über wissenschaftlich beleuchtete Zukunftskompetenzen der Personalführung in der Spedition zu machen. In weiterer Folge können die identifizierten Fähigkeiten als Basis zur Selbstreflexion dienen oder aber in der Weiterentwicklung in den eigenen Verantwortungsbereichen genutzt werden.

6 Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich condens.io, um die Transkription der geführten Interviews zu teilautomatisieren. Nach erfolgter automatischer Transkription überprüfte ich selbst das generierte Textdokument und korrigierte etwaige Fehler manuell. Während der Literaturrecherche benutze ich in ausgewählten Momenten elicit.com, um bestehende Literatur zu suchen, die der Verknüpfung der Argumente dienlich ist. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft, für den ich die volle Verantwortung übernehme.

Literaturverzeichnis

- Al-Ali, Abdulla Ahmed/Singh, Sanjay Kumar/AI-Nahyan, Moza/Sohal, Amrik Singh (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-01-2017-1117/full/html> [Abruf am 15.03.2024].
- Alavi, Seyyed Babak/Gill, Carol (2017). Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Responses to Complex Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 157–171. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051816664681> [Abruf am 27.10.2023].
- Alerasoul, Sayed Alireza/Afeltra, Giovanna/Hakala, Henri/Minelli, Eliana/Strozzi, Fernanda (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482221000334> [Abruf am 17.05.2024].
- Alfayad, Zaid/Suriani, Lily/Arif, Mohd (2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's Two-factor Theory. , 7(1).
- AlNuaimi, Bader K./Kumar Singh, Sanjay/Ren, Shuang/Budhwar, Pawan/Vorobyev, Dmitriy (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296322002727> [Abruf am 15.03.2024].
- Amerland, Andrea (2023). Das sind die Management-Herausforderungen 2023. [springerprofessional.de](https://www.springerprofessional.de). Online: <https://www.springerprofessional.de/leadership/corona-krise/das-sind-die-fuehrungstrends-2021/18602170> [Abruf am 23.03.2024].
- Antonakis, John/House, Robert J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984314000290> [Abruf am 16.03.2024].

- Antonopoulou, Hera/Halkiopoulos, Constantinos/Barlou, Olympia/Beligiannis, Grigorios (2021). DIGITAL LEADER AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION. 15th International Technology, Education and Development Conference, Online Conference: o.V. Online: <https://library.iated.org/view/ANTONOPOULOU2021DIG> [Abruf am 04.05.2024].
- Arbeitsinspektion (2023). Telearbeitsplätze, Homeoffice. Arbeitsinspektion. Online: https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Arbeitsstaetten-_Arbeitsplaetze/Arbeitsplaetze/Telearbeitsplaetze-Home_Office.html [Abruf am 10.05.2024].
- Arvonen, Jouko/Ekvall, Göran (1999). Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent? *Creativity and Innovation Management*, 8(4), 242–250. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8691.00143> [Abruf am 30.03.2024].
- Ashkezari, Mohammad Javad Dehghan/Aeen, Mojtaba Nik (2012). Using Competency Models to Improve HRM. *Ideal Type of Management*, 1(1), 59–68.
- Avolio, Bruce J./Kahai, Surinder S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership: *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S009026160200133X> [Abruf am 04.05.2024].
- Backhausen, Wilhelm (2009). *Management 2. Ordnung*. Wiesbaden: Gabler. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-8260-5> [Abruf am 02.10.2023].
- Bakker, Arnold B./Hetland, Jørn/Kjellevold Olsen, Olav/Espevik, Roar (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263237322000603> [Abruf am 16.03.2024].
- Bar-On, Reuven (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, (18), 13–25.
- Bass, Bernard M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. Online:

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943299398410> [Abruf am 16.03.2024].

Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J./Atwater, Leanne (1996). **The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women**. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34. Online: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x> [Abruf am 17.05.2024].

Bass, Bernard M./Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership* 0. Aufl. unveröffentlicht: Psychology Press. Online: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135618896> [Abruf am 17.03.2024].

Bennett, Nathan/Lemoine, G. James (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681314000020> [Abruf am 27.10.2023].

Bernardin, H. John/Alvares, Kenneth M. (1976). The Managerial Grid as a Predictor of Conflict Resolution Method and Managerial Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 84. Online: <https://www.jstor.org/stable/2391879?origin=crossref> [Abruf am 30.03.2024].

Billig, Michael (2015). Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology: Is There Nothing as Practical as a Good Theory? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45(4), 440–460. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jtsb.12074> [Abruf am 29.10.2023].

Bischoff, Frank/Heiss, Christian (2020). Hybrid Leadership. *ManagerSeminare*, (271), S. 22–36.

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler* (5. Aufl). Berlin: Springer.

Brandt, Eva (2020). Virtuelle Führung - Die Neuropsychologie der Distanz. *ManagerSeminare*, 269, 5–10.

Breuer, Christina/Hüffmeier, Joachim/Hibben, Frederike/Hertel, Guido (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1), 3–34. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726718818721> [Abruf am 12.04.2023].

- Brownell, Judi/Goldsmith, Marshall (2006). Commentary on “meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach”: An executive coach’s perspective. *Human Resource Management*, 45(3), 309–336. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20115> [Abruf am 02.10.2023].
- Bryan, Laura L. Koppes (Hrsg.) (2021). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (Second edition). New York, NY: Routledge.
- Bucăța, George/Rizescu, Alexandru Marius (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49–57. Online: <https://www.sciendo.com/article/10.1515/raft-2017-0008> [Abruf am 10.05.2024].
- Burke, C. Shawn/Sims, Dana E./Lazzara, Elizabeth H./Salas, Eduardo (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984307001221> [Abruf am 12.03.2024].
- Burnard, Kevin John/Bhamra, Ran (2019). Challenges for organisational resilience. *Continuity & Resilience Review*, 1(1), 17–25. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CRR-01-2019-0008/full/html> [Abruf am 06.05.2024].
- Burns, James MacGregor (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Busch, Michael W./Link, Karin (2021). Was macht Agilität mit Macht?: Eine Analyse des Machtphänomens in agilen Organisationen. *Journal für Psychologie*, 29(1), 9–38. Online: <https://journal-fuer-psychologie.de/article/view/0942-2285-2021-1-9> [Abruf am 10.05.2024].
- Chenet, Alexander/Obernosterer, Nina/Pieber, Bernhard (2018). Agil agiler werden - Agilität in der Organisationsentwicklung. *Organisationsentwicklung*, (3/2018), S. 71–76.
- Colbert, Amy E./Judge, Timothy A./Choi, Daejeong/Wang, Gang (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670–685. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984312000215> [Abruf am 30.03.2024].

- Corbière, Marc/Shen, Jie/Rouleau, Marc/Dewa, Carolyn S. (2009). A systematic review of preventive interventions regarding mental health issues in organizations. *Work*, 33(1), 81–116. Online: <https://www.medra.org/servlet/aliasResolver?alias=iospress&doi=10.3233/WORK-2009-0846> [Abruf am 06.05.2024].
- Cortellazzo, Laura/Bruni, Elena/Zampieri, Rita (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. Online: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2019.01938/full> [Abruf am 02.05.2024].
- Covella, Gary/McCarthy, Vikkie/Kaifi, Belal/Cocoran, Daniel (2017). Leadership's Role in Employee Retention. *Business Management Dynamics*, 7(5), 1–15.
- Cowan, Lisa (2014). E-Leadership: Leading in a Virtual Environment – Guiding Principles For Nurse Leader. *Nursing Economics*, 32, 312–322.
- Cyfert, Szymon/Szumowski, Witold/Dyduch, Wojciech/Zastempowski, Maciej/Chudziński, Paweł (2022). The power of moving fast: responsible leadership, psychological empowerment and workforce agility in energy sector firms. *Heliyon*, 8(10), e11188. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2405844022024768> [Abruf am 20.03.2024].
- Dansereau, Fred/Graen, George/Haga, William J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0030507375900057> [Abruf am 17.03.2024].
- De Souza Santos, Ronnie E./Ralph, Paul (2022). A grounded theory of coordination in remote-first and hybrid software teams. *Proceedings of the 44th International Conference on Software Engineering. ICSE '22: 44th International Conference on Software Engineering, Pittsburgh Pennsylvania: ACM*. Online: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3510003.3510105> [Abruf am 27.10.2023].
- Deichmann, Dirk/Stam, Daan (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204–219. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984314001076> [Abruf am 04.05.2024].

- Deshwal, Vivek/Ashraf Ali, Mohd. (2020). A Systematic Review of Various Leadership Theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38–43. Online: <http://www.shanlaxjournals.in/journals/index.php/commerce/article/view/916> [Abruf am 17.05.2024].
- Diamante, Thomas/London, Manuel (2002). Expansive leadership in the age of digital technology. *Journal of Management Development*, 21(6), 404–416. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710210430597/full/html> [Abruf am 04.05.2024].
- Dietrich, Alf/Fiege, Felix (2017). Digitale Transformation des Speditionsgeschäfts umfasst mehr als Spedition 4.0. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 9(3), 36–45. Online: <http://link.springer.com/10.1007/s35764-017-0058-6> [Abruf am 29.10.2023].
- Dilk, Anja (2020). Crashkurs in Empathie. *ManagerSeminare*, 270, 28–36.
- Dirks, Kurt T./Ferrin, Donald L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. Online: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.611> [Abruf am 12.03.2024].
- Donnelly, Rory/Johns, Jennifer (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84–105. Online: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2020.1737834> [Abruf am 02.10.2023].
- Dörr, Stefan L./Schmidt-Huber, Marion/Maier, Günter W. (2021). Das LEaD-Kompetenzmodell – wirksam Führen im Kontext der digitalen Transformation. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52(2), 325–339. Online: <https://link.springer.com/10.1007/s11612-021-00582-w> [Abruf am 21.09.2023].
- Doz, Yves L./Kosonen, Mikko (2010). Embedding Strategic Agility. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630109000570> [Abruf am 15.03.2024].

- Duchek, Stephanie (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. Online: <https://link.springer.com/10.1007/s40685-019-0085-7> [Abruf am 12.03.2024].
- Dyczkowska, Joanna/Dyczkowski, Tomasz (2018). Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and its Links to rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics*, 4(2), 193–218. Online: <http://www.athensjournals.gr/business/2018-4-2-5-Dyczkowska.pdf> [Abruf am 29.10.2023].
- Ebner, Markus (2019). *Positive Leadership: erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance: ein Handbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer* (1. Auflage). Wien: Facultas.
- Echavarren, Alfonso Urquiza (2011). A Dynamic Approach to Introduce Competency Frameworks: Application to the IT & Systems Management Domain. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 2(1), 18–32. Online: <https://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/jhcitp.2011010102> [Abruf am 17.05.2024].
- Edelmann, Noella/Mergel, Ines/Lampoltshammer, Thomas (2023). Competences That Foster Digital Transformation of Public Administrations: An Austrian Case Study. *Administrative Sciences*, 13(2), 44. Online: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/44> [Abruf am 11.08.2023].
- Eisenbeiss, Silke A./Boerner, Sabine/van Knippenberg, Daan (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Elcheroth, Guy/Drury, John (2020). Collective resilience in times of crisis: Lessons from the literature for socially effective responses to the pandemic. *British Journal of Social Psychology*, 59(3), 703–713. Online: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/bjso.12403> [Abruf am 06.05.2024].
- Erhan, Tuğba/Uzunbacak, Hasan Huseyin/Aydin, Erhan (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-05-2021-0338/full/html> [Abruf am 15.03.2024].

- Erstad, Margaret (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325–333. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596119710190976/full/html> [Abruf am 20.03.2024].
- Ferguson, Eva Dreikurs/Hagaman, Joel/Grice, James W./Peng, Kaiping (2006). From leadership to parenthood: The applicability of leadership styles to parenting styles. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 43–55. Online: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/1089-2699.10.1.43> [Abruf am 29.10.2023].
- Ferreira, Rafael/Pereira, Ruben/Bianchi, Isaías Scalabrin/Da Silva, Miguel Mira (2021). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2199853122008393> [Abruf am 27.10.2023].
- Flauto, Frank J. (1999). Walking the Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence. *Journal of Leadership Studies*, 6(1–2), 86–97. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179199900600106> [Abruf am 10.05.2024].
- Fleig, Jürgen (2024). Profit-Center: Definition | Aufbau | Struktur. *business-wissen.de*. Online: <https://www.business-wissen.de/hb/profit-center-definition-aufbau-struktur/> [Abruf am 07.05.2024].
- Franken, Swetlana (2022). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-38372-5> [Abruf am 11.08.2023].
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2002). ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung. In Alexander Bogner/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hrsg.). *Das Experteninterview* (S. 223–240). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-322-93270-9_11 [Abruf am 31.10.2023].
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* 2. Aufl. Stuttgart, Deutschland: utb

GmbH. Online: <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838552804>
[Abruf am 11.08.2023].

Gandrita, Daniel/Gandrita, Ana/Pascoal Rosado, David (2022). Overcoming Remote Leadership Challenges: Lessons Learned from Covid-19. *Journal of Business and Management Studies*, 4(4), 170–183. Online: <https://al-kindipublisher.com/index.php/jbms/article/view/4343> [Abruf am 12.03.2024].

Gardner, William L./Cogliser, Claudia C./Davis, Kelly M./Dickens, Matthew P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984311001548> [Abruf am 16.09.2023].

George, Bill/Bennis, Warren G. (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value* (First edition). San Francisco: Jossey-Bass, a Wiley imprint.

Gesellschaft für Organisationsberatung (2023). *New Leadership: Krisenresistente Ansätze für Mitarbeiterführung*. GFOS. Online: <https://www.gfos.com/de/blog/new-leadership-ansaetze/> [Abruf am 23.03.2024].

Gill, Roger (2002). Change management--or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–318. Online: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/714023845> [Abruf am 04.05.2024].

Gilli, Katharina/Lettner, Nicole/Guettel, Wolfgang (2024). The future of leadership: new digital skills or old analog virtues? *Journal of Business Strategy*, 45(1), 10–16. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-06-2022-0093/full/html> [Abruf am 15.03.2024].

Goffee, Rob/Jones, Gareth (2013). *Creating the Best Workplace on Earth*. *Harvard Business Review*, 91(5), S. 98–106.

Goldman, Steven L. (Hrsg.) (1996). *Agil im Wettbewerb: die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*. Berlin Heidelberg: Springer.

Goleman, Daniel (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, (78), 78–90.

Goleman, Daniel/Boyatzis, Richard E./McKee, Annie (2002). *Emotionale Führung*. Berlin: Ullstein.

- Gomber, Peter/Schmidt, Claudia/Weinhardt, Christof (1997). Elektronische Märkte für die dezentrale Transportplanung. *Wirtschaftsinformatik*, 39(2), 137–145.
- Goodwin, Tom (2019). *Digital Darwinismus: das Überleben der Stärksten im Zeitalter der Disruption*. Kulmbach: Plassen Verlag.
- Govaerts, Natalie/Kyndt, Eva/Dochy, Filip/Baert, Herman (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665621111097245/full/html> [Abruf am 10.05.2024].
- Graeff, Claude L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153–170. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S104898439790014X> [Abruf am 30.03.2024].
- Graen, George B./Schiemann, William A. (2013). Leadership-motivated excellence theory: an extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 452–469. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMP-11-2012-0351/full/html> [Abruf am 17.03.2024].
- Gray, Paul/Ei Sawy, Omar/Asper, Guillermo/Thordarson, Magnus (2013). Realizing Strategic Value Through Center-Edge Digital Transformation in Consumer-Centric Industries. *MI Quarterly Executive*, 12(1), 1–17.
- Greenleaf, Robert K. (2008). *The servant as leader* ([Revised edition]). Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Grimm, Luisa A./Bauer, Georg F./Jenny, Gregor J. (2021). Is the health-awareness of leaders related to the working conditions, engagement, and exhaustion in their teams? A multi-level mediation study. *BMC Public Health*, 21(1), 1935. Online: <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-021-11985-1> [Abruf am 02.05.2024].
- Grohnfeldt, Manfred (2016). *Kompendium der akademischen Sprachtherapie und Logopädie. Band 1: Sprachtherapeutische Handlungskompetenzen* (1. Auflage). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Haddud, Abubaker/McAllen, Dorothy (2018). *Digital Workplace Management: Exploring Aspects Related to Culture, Innovation, and Leadership*. 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET). 2018 Portland International Conference on

- Management of Engineering and Technology (PICMET), Honolulu, HI: IEEE.
 Online: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8481807/> [Abruf am 04.05.2024].
- Hagemann, Michael (2023). A Leadership Paradigm Shift to ‘Eclectic Leadership’: The Development of Principles for an Holistic and Effective Leadership Framework. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-41578-5> [Abruf am 11.08.2023].
- Hai, Thanh Nguyen/Van, Quang Nguyen/Thi Tuyet, Mai Nguyen (2021). Digital Transformation: Opportunities and Challenges for Leaders in the Emerging Countries in Response to Covid-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5, 21–36. Online: <https://www.ijournalse.org/index.php/ESJ/article/view/499> [Abruf am 02.05.2024].
- Hambley, Laura A./O’Neill, Thomas A./Kline, Theresa J.B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1–20. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0749597806000768> [Abruf am 10.05.2024].
- Harter, Susan (2002). Authenticity. In Charles Richard Snyder/Shane J. Lopez (Hrsg.). *Handbook of positive psychology* (S. 382–394). unveröffentlicht: Oxford University Press.
- Harvey, Samuel et al. (2014). Developing a mentally healthy workplace: A review of the literature. *Mentally Healthy Workplace Alliance*, unveröffentlicht: o.V.
- Hassani, Hossein/Huang, Xu/Silva, Emmanuel (2021). The Human Digitalisation Journey: Technology First at the Expense of Humans? *Information*, 12(7), 267. Online: <https://www.mdpi.com/2078-2489/12/7/267> [Abruf am 20.03.2024].
- Häusling, André/Römer, Esther/Zeppenfeld, Nina (2019). *Praxisbuch Agilität: Tools für Personal- und Organisationsentwicklung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.
- Heinbach, Christoph/Beinke, Jan/Kammler, Friedemann/Thomas, Oliver (2022). Data-driven forwarding: a typology of digital platforms for road freight transport management. *Electronic Markets*, 32(2), 807–828. Online: <https://link.springer.com/10.1007/s12525-022-00540-4> [Abruf am 29.10.2023].

- Hentschel, Tillmann et al. (2019). Digitalization in freight forwarding.
- Hess, Thomas/Matt, Christian/Benlian, Alexander/Wiesböck, Florian (2020). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. In Robert D. Galliers/Dorothy E. Leidner/Boyka Simeonova (Hrsg.). *Strategic Information Management* 5. Aufl. (S. 151–173). unveröffentlicht: Routledge. Online: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781000041491/chapters/10.4324/9780429286797-7> [Abruf am 07.05.2024].
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (Hrsg.) (2007). Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster New York München Berlin: Waxmann.
- Higgs, Malcolm/Rowland, Deborah (2002). Does it Need Emotional Intelligence to Lead Change? *Journal of General Management*, 27(3), 62–76. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/030630700202700301> [Abruf am 15.03.2024].
- Hildenbrand, Kristin/Daher, Pascale/Akaighe, Godbless (2021). Authentic leadership and employee health: a conditional process model. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 241–257. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMP-07-2020-0362/full/html> [Abruf am 11.08.2023].
- Hoffmann, Terrence (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275–286. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090599910284650/full/html> [Abruf am 02.10.2023].
- Hojat, Mohammadreza et al. (2005). Empathy in medical students as related to specialty interest, personality, and perceptions of mother and father. *Personality and Individual Differences*, 39(7), 1205–1215. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0191886905001571> [Abruf am 17.03.2024].
- Holling, C.S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. Online: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.es.04.110173.000245> [Abruf am 06.05.2024].
- Huang, Xu/Xu, Erica/Chiu, Warren/Lam, Catherine/Farh, Jiing-Lih (2015). When Authoritarian Leaders Outperform Transformational Leaders: Firm

- Performance in a Harsh Economic Environment. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 180–200. Online: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amd.2014.0132> [Abruf am 30.11.2023].
- Huber, Hans Dieter (2004). *Bild Beobachter Milieu: Entwurf einer allgemeinen Bildwissenschaft*. Ostfildern: Hatje Cantz.
- Hunt, Thaddeus/Fedynich, LaVonne (2019). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts & Humanities*, 8(2), 20–26.
- Ingersoll, Richard/May, Henry/Collins, Gregory (2019). Recruitment, employment, retention and the minority teacher shortage. *Education Policy Analysis Archives*, 27, 37. Online: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/3714> [Abruf am 10.05.2024].
- Ingram, Osmond C. (2016). *Servant Leadership As A Leadership Model*. Online: <https://zenodo.org/record/376752> [Abruf am 02.10.2023].
- Islam, M. Nazmul/Furuoka, Fumitaka/Idris, Aida (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1029313220300609> [Abruf am 12.03.2024].
- Jacob, Leon/Gierschmann, Frank (2017). *So läuft's mit den Experten.* , Personalmagazin.
- Jawadi, Nabila/Daassi, Mohamed/Favier, Marc/Kalika, Michel (2013). Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management*, 32(3), 199–211. Online: <https://www.medra.org/servlet/aliasResolver?alias=iospress&doi=10.3233/HSM-130791> [Abruf am 04.05.2024].
- Jiang, Hua/Luo, Yi (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138–160. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-07-2016-0055/full/html> [Abruf am 10.05.2024].
- Johansson, Catrin/D. Miller, Vernon/Hamrin, Solange (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International*

- Journal, 19(2), 147–165. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-02-2013-0007/full/html> [Abruf am 11.08.2023].
- Johnson, Devon/Grayson, Kent (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500–507. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296303001401> [Abruf am 17.03.2024].
- Joiner, Bill (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139–149. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2394964319868321> [Abruf am 15.03.2024].
- Kaikhosroshvili, Keke (2023). Kompetenzmodell: Der ultimative Guide. *Zavvy*. Online: <https://www.zavvy.io/blog/kompetenzmodell> [Abruf am 11.08.2023].
- Kausch-Zongo, Judith/Schenk, Birgit (2022). General technological competency and usage in public administration education: An evaluation study considering on-the-job trainings and home studies. *SCRD : The Smart Cities and Regional Development Journal*. unveröffentlicht: o.V. Online: <https://www.scrd.eu/index.php/scr/article/view/120/94> [Abruf am 02.10.2023].
- Kelloway, E. Kevin/Weigand, Heidi/McKee, Margaret C./Das, Hari (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107–117. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051812465892> [Abruf am 02.10.2023].
- Kern, Sylvia (2021). *Future Skill Vielseitigkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-35519-7> [Abruf am 11.08.2023].
- Keskes, Imen/Sallán Leyes, José María/Simó Guzmán, Pep (2014). Transformational leadership and organizational commitment : mediating role of leader-member exchange. *Universitat Politècnica de Catalunya*. Online: <http://hdl.handle.net/2117/95508> [Abruf am 16.03.2024].
- Khanjani, Zeinab et al. (2015). Comparison of Cognitive Empathy, Emotional Empathy, and Social Functioning in Different Age Groups. *Australian Psychologist*, 50(1), 80–85. Online:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1111/ap.12099> [Abruf am 06.05.2024].

Klein, Müge (2020). LEADERSHIP CHARACTERISTICS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883–902. Online: <https://bmij.org/index.php/1/article/view/1441> [Abruf am 17.05.2024].

Korkman, Hamdi/Tekel, Esra (2022). Mediating Role of Empathy in the Relationship between Emotional Intelligence and Thinking Styles. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(1), 192–200. Online: <https://ijcer.net/index.php/pub/article/view/116> [Abruf am 06.05.2024].

Krajewska, Marta Anna/Kopfer, Herbert (2006). Collaborating freight forwarding enterprises: Request allocation and profit sharing. *OR Spectrum*, 28(3), 301–317. Online: <http://link.springer.com/10.1007/s00291-005-0031-2> [Abruf am 07.05.2024].

Kubátová, Jaroslava/Kročil, Ondřej (2022). A conscious leadership competency framework for leadership training. *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 279–292. Online: <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2021-0062> [Abruf am 11.08.2023].

Kuntz, Joana R.C./Malinen, Sanna/Näswall, Katharina (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223–242. Online: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/cpb0000097> [Abruf am 04.05.2024].

Kuntz, Joana R.C./Näswall, Katharina/Malinen, Sanna (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462. Online: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S1754942616000390/type/journal_article [Abruf am 04.05.2024].

Le Deist, Françoise Delamare/Winterton, Jonathan (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. Online: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1367886042000338227> [Abruf am 20.03.2024].

Lee, Yu-Ting (2010). Exploring high-performers' required competencies. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 434–439. Online:

<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0957417409004904> [Abruf am 17.05.2024].

Liu, Cheol et al. (2020). The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States. *Australian Journal of Public Administration*, 79(3), 298–329. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.12433> [Abruf am 04.05.2024].

Liu, Day-Yang/Chen, Shou-Wei/Chou, Tzu-Chuan (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728–1742. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741111183852/full/html> [Abruf am 07.05.2024].

Liu, Yan/Fuller, Bryan/Hester, Kim/Bennett, Rebecca J./Dickerson, Marcia Simmering (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 218–233. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-12-2016-0327/full/html> [Abruf am 11.08.2023].

Loch, Ulrike/Schulze, Heidrun (2012). Biografische Fallrekonstruktion im handlungstheoretischen Kontext der Sozialen Arbeit. In Werner Thole (Hrsg.). *Grundriss Soziale Arbeit* (S. 687–705). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-94311-4_44 [Abruf am 31.10.2023].

Lucas, Jr., Henry C./Agarwal, Ritu/Clemons, Eric K./El Sawy, Omar A./Weber, Bruce (2013). Impactful Research on Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences. *MIS Quarterly*, 37(2), 371–382. Online: <https://misq.org/impactful-research-on-transformational-information-technology-an-opportunity-to-inform-new-audiences.html> [Abruf am 07.05.2024].

Luthans, Fred/Avolio, Bruce J. (2003). *Authentic Leadership Development (Positive Organizational Scholarship)* Kim Cameron/Jane Dutton/Robert Quinn (Hrsg.). San Francisco: Berrett-Koehler.

Maamari, Bassem E./Majdalani, Joelle F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327–345. Online:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-04-2016-1010/full/html> [Abruf am 02.05.2024].

Mack, Oliver/Khare, Anshuman/Krämer, Andreas/Burgartz, Thomas (Hrsg.) (2016). *Managing in a VUCA World*. Cham: Springer International Publishing. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-319-16889-0> [Abruf am 02.10.2023].

Mäkikangas, Anne/Juutinen, Soile/Mäkiniemi, Jaana-Piia/Sjöblom, Kirsi/Oksanen, Atte (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work & Stress*, 36(4), 392–416. Online: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2022.2080777> [Abruf am 02.10.2023].

Marks, Michelle A./Mathieu, John E./Zaccaro, Stephen J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356. Online: <http://www.jstor.org/stable/259182?origin=crossref> [Abruf am 17.03.2024].

Martinovski, Bilyana/Traum, David/Marsella, Stacy (2007). Rejection of Empathy in Negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 16(1), 61–76. Online: <http://link.springer.com/10.1007/s10726-006-9032-z> [Abruf am 04.05.2024].

Masoud, Rawan/Basahel, Sarah (2023). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. *Digital*, 3(2), 109–126. Online: <https://www.mdpi.com/2673-6470/3/2/8> [Abruf am 07.05.2024].

McAllister, Daniel (o. J.). AFFECT- AND COGNITION-BASED TRUST AS FOUNDATIONS FOR INTERPERSONAL COOPERATION IN ORGANIZATIONS. *Academy of Management Journal*.

Megheirkouni, Majd/Mejheirkouni, Ammar (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, 39(1), 97–124. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-04-2019-0114/full/html> [Abruf am 09.09.2023].

Mendes, Fallen/Stander, Marius W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 13 pages. Online: <http://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/900> [Abruf am 04.05.2024].

- Menolli, André/Coleti, Thiago A./Morandini, Marcelo (2023). Impact of Remote Work on Software Teams: A Qualitative Study. Anais do VIII Workshop sobre Aspectos Sociais, Humanos e Econômicos de Software (WASHES 2023). Workshop sobre Aspectos Sociais, Humanos e Econômicos de Software, Brasil: Sociedade Brasileira de Computação - SBC. Online: <https://sol.sbc.org.br/index.php/washes/article/view/24775> [Abruf am 27.10.2023].
- Mertens, Dieter (1974). Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft.
- Mey, Michelle R./Poisat, Paul/Stindt, Carmen (2021). The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study. SA Journal of Human Resource Management, 19. Online: <http://www.sajhrm.co.za/index.php/SAJHRM/article/view/1504> [Abruf am 02.05.2024].
- Montano, Diego/Reeske, Anna/Franke, Franziska/Hüffmeier, Joachim (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. Journal of Organizational Behavior, 38(3), 327–350. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2124> [Abruf am 02.05.2024].
- Müller-Vorbrüggen, Michael/Radel, Jürgen (Hrsg.) (2022). Handbuch Personalentwicklung: die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung (5., überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nahrgang, Jennifer D./Morgeson, Frederick P./Ilies, Remus (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108(2), 256–266. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0749597808000939> [Abruf am 27.10.2023].
- Nandram, Sharda S./Bindlish, Puneet K. (2017). Introduction to VUCA. In Sharda S. Nandram/Puneet K. Bindlish (Hrsg.). *Managing VUCA Through Integrative Self-Management* Management for Professionals. (S. 3–14). Cham: Springer International Publishing. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-52231-9_1 [Abruf am 27.10.2023].

- Nerdinger, Friedemann W. (2014). Führung von Mitarbeitern. In *Arbeits- und Organisationspsychologie* Springer-Lehrbuch. (S. 83–102). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: https://link.springer.com/10.1007/978-3-642-41130-4_7 [Abruf am 29.10.2023].
- Niebert, Kai/Gropengießer, Harald (2014). Leitfadengestützte Interviews. In Dirk Krüger/Ilka Parchmann/Horst Schecker (Hrsg.). *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung* (S. 121–132). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: https://link.springer.com/10.1007/978-3-642-37827-0_10 [Abruf am 31.10.2023].
- Oh, Jinuk/Oh, Semi (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 912–926. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-08-2016-0209/full/html> [Abruf am 11.08.2023].
- Osmundsen, Karen/Iden, John/Bygstad, Bendik (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. *MEDITERRANEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS*, unveröffentlicht: o.V.
- Pagani, Margherita/Pardo, Catherine (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185–192. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850117306338> [Abruf am 30.11.2023].
- Pavlovich, Kathryn/Krahnke, Keiko (2012). Empathy, Connectedness and Organisation. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 131–137. Online: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-011-0961-3> [Abruf am 15.03.2024].
- Porath, Christine (2015). The Leadership Behavior That's Most Important to Employees. *Harvard Business Review*, 9(3), 54–64.
- Porfírio, José António/Carrilho, Tiago/Felício, José Augusto/Jardim, Jacinto (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610–619. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296320307360> [Abruf am 02.05.2024].

- Rafferty, Alannah E./Griffin, Mark A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984304000207> [Abruf am 16.03.2024].
- Rahman, WA/Castelli, PA (2013). The Impact of Empathy on Leadership Effectiveness among Business Leaders in the United States and Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2.
- Ramakrishnan, R. (2021). Leading in a VUCA World. *Ushus Journal of Business Management*, 20(1), 89–111. Online: <http://journals.christuniversity.in/index.php/ushus/article/view/2841> [Abruf am 27.10.2023].
- Rawitzer, Heike (2022). Emotionale Intelligenz. *Führung und Organisation*, 7(4), 270–272.
- Rayton, Bruce A./Yalabik, Zeynep Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382–2400. Online: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.876440> [Abruf am 04.05.2024].
- Reeves, Martin/Love, Claire/Tillmanns, Philipp (2012). Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, 90(9), 76–83. Online: <https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy>.
- Reis, Diane Aparecida/Fleury, André Leme/Carvalho, Marly Monteiro (2021). Consolidating core entrepreneurial competences: toward a meta-competence framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(1), 179–204. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-02-2020-0079/full/html> [Abruf am 11.08.2023].
- Riedl, Jens/Chan, Ted/Schoendorfer, Simone/Schroeder, Frederik/Sonerby, Michael (2018). *The Digital Imperative in Freight Forwarding*.
- Roman, Alexandru V. et al. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866. Online:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12980> [Abruf am 04.05.2024].

Ruben, Brent D. (2005). Linking Communication Scholarship and Professional Practice in Colleges and Universities. *Journal of Applied Communication Research*, 33(4), 294–304. Online: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00909880500278020> [Abruf am 10.05.2024].

Ruben, Brent D. (2019). An Overview of the Leadership Competency Framework. In Ralph A. Gigliotti (Hrsg.). *Competencies for Effective Leadership* (S. 19–28). unveröffentlicht: Emerald Publishing Limited. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-78973-255-920191001/full/html> [Abruf am 02.10.2023].

Ruben, Brent D./Gigliotti, Ralph A. (2016). Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 467–479. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051816641876> [Abruf am 10.05.2024].

Rudnick, Hendrikje (2023). Unter welchen drei traditionellen Führungsstilen Chefs wählen können – und welcher wann die besten Ergebnisse bringt. *Business Insider*. Online: <https://www.businessinsider.de/karriere/leadership-das-modell-der-drei-fuehrungsstile-nach-kurt-lewin/> [Abruf am 03.10.2023 n. Chr.].

Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.) (2022). *Arbeiten in der neuen Normalität: sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt*. Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler.

Salovey, Peter/Mayer, John D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG> [Abruf am 06.05.2024].

Schermuly, Carsten (2016). *New Work - gute Arbeit gestalten: psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (1. Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe Gruppe.

Schmitz, Alexandra et al. (Hrsg.) (2020). *Logistik und Digitalisierung: Ergebnisse aus dem BMBF-Verbundprojekt „Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung für digitalisierte Dispositions- und Dokumentationsaufgaben in der Logistik“*. Duisburg: Universität Duisburg-Essen.

- Schneider, Tomas (2020). Agil, hierarchiefrei und selbstorganisiert im New Work oder überwältigt von Systemstrukturen und unterdrückten gruppendynamischen Prozessen im New Office. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 51(4), 469–479. Online: <http://link.springer.com/10.1007/s11612-020-00546-6> [Abruf am 02.10.2023].
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2014). Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-06749-6> [Abruf am 29.10.2023].
- Schulze, Jonas Hermann/Pinkow, Felix (2020). Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space. Administrative Sciences, 10(3), 37. Online: <https://www.mdpi.com/2076-3387/10/3/37> [Abruf am 17.05.2024].
- Seligman, Martin E.P. (2011). Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being (1. Free Press hardcover ed). New York, NY: Free Press.
- Sinclair, Molly A./Stephens, Kimberly/Whiteman, Kimberly/Swanson-Biearman, Brenda/Clark, Jo (2021). Managing and Motivating the Remote Employee Using the Transformational Leadership Model. Nurse Leader, 19(3), 294–299. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1541461221000124> [Abruf am 15.03.2024].
- Singh, Anjali (2014). Challenges and Issues of Generation Z. IOSR Journal of Business and Management, 16(7), 59–63. Online: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue7/Version-1/H016715963.pdf> [Abruf am 30.11.2023].
- Sjöblom, Kirsi/Juutinen, Soile/Mäkikangas, Anne (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. Challenges, 13(1), 14. Online: <https://www.mdpi.com/2078-1547/13/1/14> [Abruf am 17.05.2024].
- Skergeth, Markus (2022). 7 Kompetenzmodelle für Skill Management im Unternehmen. Online: <https://skilltree.at/7-kompetenzmodelle-fuer-skill-management-im-unternehmen-2/>.
- Somers, Scott (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. Journal of Contingencies and Crisis Management, 17(1), 12–23. Online:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x> [Abruf am 06.05.2024].

Sow, Mouhamadou/Ntamon, Ambroise/Osuoha, Rosa (2016). Relationship between Transformational Leadership and Employee Retention among Healthcare Professionals in the United States. *Business and Economic Research*, 6(2), 235. Online: <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ber/article/view/9831> [Abruf am 04.05.2024].

Steinke, Ines (2007). Die Güte qualitativer Marktforschung. In Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung* (S. 261–283). Wiesbaden: Gabler. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-9258-1_17 [Abruf am 28.02.2024].

Steude, Dietrich H. (2021). Challenges of Remote Leadership in a Digitalized Working World 4.0. *Management of Organizations: Systematic Research*, 85(1), 65–86. Online: <https://www.sciendo.com/article/10.1515/mosr-2021-0005> [Abruf am 17.05.2024].

Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.) (2013). *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-00431-6> [Abruf am 29.10.2023].

Teo, Winnie L./Lee, Mary/Lim, Wee-Shiong (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 136–147. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12179> [Abruf am 02.05.2024].

Thayer, Lee (1968). *Communication and communication systems in organization, management, and interpersonal relations*. Irwin: Homewood (Ill.).

Thibaut, John W./Kelley, Harold H. (1959). *The social psychology of groups* (12.-14. [print]). New York: Wiley.

Thompson, Rebecca J./Payne, Stephanie C./Taylor, Aaron B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726–749. Online: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12095> [Abruf am 27.10.2023].

- Tian, Hongyun et al. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11, 314. Online: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2020.00314/full> [Abruf am 02.05.2024].
- Tobin, Delmar Wilbert (2023). *Handbook of Global Leadership and Followership: Integrating the Best Leadership Theory and Practice* Joan F. Marques/June Schmieder-Ramirez/Petros G. Malakyan (Hrsg.). Cham: Springer International Publishing. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-031-21544-5> [Abruf am 11.08.2023].
- Töpfer, Armin (2012). *Erfolgreich Forschen: Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-642-34169-4> [Abruf am 28.02.2024].
- Turner, Neil/Swart, Juani/Maylor, Harvey (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x> [Abruf am 03.10.2023].
- Ulrich, Dave/Yeung, Arthur (2019). Agility: the new response to dynamic change. *Strategic HR Review*, 18(4), 161–167. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-04-2019-0032/full/html> [Abruf am 19.03.2024].
- Untermarzoner, Dagmar (2011). Organisationsentwicklungsorientierte Potenzialeinschätzung – Prämissen und Gestaltungsprinzipien. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 42(1), 65–84. Online: <http://link.springer.com/10.1007/s11612-011-0141-z> [Abruf am 24.10.2023].
- Uslu, Osman (2019). General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 161–172. Online: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en/journals/2019/1/161-172> [Abruf am 17.03.2024].
- Van Dierendonck, Dirk (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310380462> [Abruf am 27.10.2023].

- Van Wart, Montgomery/Roman, Alexandru/Wang, XiaoHu/Liu, Cheol (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852316681446> [Abruf am 04.05.2024].
- Veisesh, Seidmehdi/Shiri, Ardshir/Eghbali, Neeman (2014). A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity. *Management Science Letters*, 4(9), 2121–2128. Online: http://www.growingscience.com/msl/Vol4/msl_2014_241.pdf [Abruf am 19.03.2024].
- Wade, Daniel/Noronha, Andy/Macaulay, James/Barbier, Joel (2017). *Orchestrating Digital Business Transformation*. Global Center for Digital Business Transformation, unveröffentlicht: o.V.
- Wagner, David Jonathan (2018). *Digital Leadership*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-20127-2> [Abruf am 11.08.2023].
- Walls, Elaine (2019). The Value of Situational Leadership. *Community practitioner : the journal of the Community Practitioners' & Health Visitors' Association*, 92(2), 31–33.
- Wang, Hai-Jiang/Demerouti, Evangelia/Le Blanc, Pascale (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879117300271> [Abruf am 16.03.2024].
- Watzlawick, Paul/Bavelas, Janet Beavin/Jackson, Don D. (1980). *Pragmatics of human communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton.
- Werther, Simon/Bruckner, Laura (Hrsg.) (2018). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-53885-2> [Abruf am 02.10.2023].
- WHO (2022). Mental health. Online: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response> [Abruf am 06.05.2024].

- Wilhelm, Oliver/Nickolaus, Reinhold (2013). Was grenzt das Kompetenzkonzept von etablierten Kategorien wie Fähigkeit, Fertigkeit oder Intelligenz ab? Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 16(S1), 23–26. Online: <http://link.springer.com/10.1007/s11618-013-0380-6> [Abruf am 03.10.2023].
- Wippermann, Frank (2020). Future Skills für Führung und Organisation. unveröffentlicht: Schäffer-Poeschel. Online: <https://www.beck-elibrary.de/10.34156/9783791047287/future-skills-fuer-fuehrung-und-organisation?page=1> [Abruf am 11.08.2023].
- Wirtschaftskammer Österreich (2023). Rechtliche Unterscheidung Spediteur - Frächter. wko.at. Online: <https://www.wko.at/bgld/transport-verkehr/spedition-logistik/rechtliche-unterscheidung-spediteur--fraechter> [Abruf am 31.10.2023].
- Xiaoyu, Lei (2020). The Status and Role of Competency Model in Enterprise Human Resource Management. Journal of Finance Research, 4(2), 25. Online: <https://ojs.s-p.sg/index.php/jfr/article/view/4030> [Abruf am 27.10.2023].
- Xuecheng, Wei/Iqbal, Qaisar/Saina, Bai (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory. Frontiers in Psychology, 13, 872105. Online: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.872105/full> [Abruf am 10.05.2024].
- Yue, Cen April/Men, Linjuan Rita/Berger, Bruce K. (2021). Leaders as Communication Agents. In Linjuan Rita Men/Ana Tkalc Verčič (Hrsg.). *Current Trends and Issues in Internal Communication New Perspectives in Organizational Communication*. (S. 19–38). Cham: Springer International Publishing. Online: https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-78213-9_2 [Abruf am 10.05.2024].
- Zaoui, Fadwa/Souissi, Nissrine (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. Procedia Computer Science, 175, 621–628. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877050920317907> [Abruf am 07.05.2024].
- Zellmann, Peter (2010). Die Zukunft der Arbeit: viele werden etwas anderes tun. Wien: Molden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:Kompetenzatlas nach Heyse & Erpenbeck	10
Abbildung 2:Kompetenzmodell nach Ruben	11
Abbildung 3: LEaD-Kompetenzmodell.....	25
Abbildung 4: Kompetenzmodell nach Wippermann	29
Abbildung 5: Einsatzmöglichkeiten der Digitalisierung in der Speditionsbranche.....	40

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht des Samples	45
Tabelle 2: Kategorisierung der Kompetenzen.....	47
Tabelle 3: Übersicht der Selbstkompetenzen der Führungsperson.....	57
Tabelle 4: Übersicht der Kompetenzen der Kommunikation	65
Tabelle 5: Übersicht der Kompetenzen in Bezug auf die Mitarbeiter:innen	72
Tabelle 6: Übersicht der Kompetenzen des Geschäftsumfeldes.....	82

Appendix

Appendix A: Interviewleitfaden

1. Erzählen Sie einmal, welche Aufgaben haben Sie hier in Ihrem Unternehmen?		
Themencuster /inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Einstieg: Tätigkeit im Unternehmen • Eignung als Interviewpartner:in zu den Themen Future Skills 	Wie lange sind Sie in diesem Unternehmen?	Inwiefern haben sich Ihre Aufgaben im Laufe der Zeit verändert?
	Wie haben Sie sich die dafür notwendigen Kompetenzen angeeignet?	Welche Berührungspunkte haben Sie mit den Themen Leadership & Kompetenzen im Rahmen Ihres Jobs?

2. Was sind die Hauptaufgaben einer Führungsperson im operativen Bereich der Transportorganisation in Ihrem Unternehmen?		
Themencuster /inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Hauptaufgaben der Führungspersönlichkeiten • Dominierender Führungsstil im Unternehmen • Führungskarrieren im Unternehmen • Veränderungen des Führungsstils 	Wie werden die Abteilungsziele festgelegt? Von wem?	Wie würden Sie den Führungsstil in Ihrem Unternehmen beschreiben? Management-Ebene anders als FK mit kleinen Teams?
	Wie sieht eine typische Führungskarriere bei Ihnen im Unternehmen aus? Interne Nachbesetzung? Externe? Worauf wird besonders geachtet? Wie sieht das Nachbesetzungsverfahren für FK bei Ihnen im Unternehmen aus?	Welche Rolle hat eine Führungskraft in Ihrem Unternehmen (auch im Zusammenspiel mit den Mitarbeiter:innen)?
	Welcher Führungsstil dominiert im Unternehmen? Ist die Vorstellung eines Führungsstils im ganzen Unternehmen einheitlich?	Wie hat sich die Führung Ihrer Meinung nach in den letzten Jahren verändert? Was waren die Treiber dafür?

	Wer definiert die Aufgaben einer Führungskraft in der Transportorganisation in Ihrem Unternehmen?	Inwiefern sind moderne Führungsansätze, wie partizipative Führung, authentische Führung, Servant Leadership oder andere bereits im Führungsleitbild ihres Unternehmens verankert?
--	---	---

3. Welchen Herausforderungen sieht sich Ihr Unternehmen aktuell in Bezug auf das operative Transportgeschäft ausgesetzt?

Themencluster /inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation von neuen Kompetenzen • Treiber des Wandels • Future Skills als strategisches Mittel um die Zukunft des Unternehmens sicherzustellen • Erwartungen an die Führungskraft • Rolle der Führungskraft (Aufteilung Fachaufgaben/Führungsaufgaben) 	Was sind aus Ihrer Sicht die Treiber für eine Veränderung der Führungs-kompetenzen?	Was können Manager:innen dazu beitragen diese Herausforderungen zu meistern?
	Was muss sich auf Seiten der Organisation ändern, damit der Wandel zu den Future Skills gelingen kann?	Welche Voraussetzungen muss eine Führungskraft aus heutiger Sicht erfüllen, um zur Führungskraft befördert zu werden? Schildern Sie Situationen aus der Praxis, mit denen die FK der Zukunft umgehen wird können müssen.
	Was erwarten die externen Stakeholder von einer Führungskraft?	Welche Kompetenzen wird es in Zukunft Ihrer Meinung nach brauchen, um in der Speditionsbranche erfolgreich zu sein? Woran machen Sie das fest (Beispiele?)
	Welche Rolle haben Führungskräfte im Change-Prozess?	Welche Bedeutung für die Zukunft schreiben Sie personalen Kompetenzen zu?

		Welche sind hier für Führungskräfte in Ihrem Unternehmen besonders relevant?
	Wie viel Prozent Ihrer Arbeit widmen Führungskräfte dem Thema Führung? Wie ist es aktuell bzw. wie soll es Ihrer Meinung nach sein?	Viele Forscher:innen schreiben der sozial-kommunikativen Ebene besondere Bedeutung zu. Wie sehen Sie dies in Ihrem Unternehmen? Beschreiben Sie identifizierte Kompetenzen dieser Art und wie sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.
		Welche fachlichen Kompetenzen erwarten Sie von einer Führungskraft in der operativen Transportorganisation?

4. Welche Rolle spielen die Erfassung und die Entwicklung von Kompetenzen in Ihrem Unternehmen?		
Themenccluster /inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Kompetenzen im Unternehmen • Theoretische Grundlagen eines Kompetenzmodells • Verwendetes Kompetenzmodell 	Wie kann man sich das in der Praxis vorstellen? Wie sieht das konkret aus?	Werden Kompetenzen gemessen? Welche? Wie? Durch wen?
	Welchen Einfluss haben Kompetenzen (evtl. gemäß Kompetenzmodell) auf den Beförderungprozess?	Bitte beschreiben Sie das verwendete Kompetenzmodell.
	Wie sah der Implementierungsprozess des Kompetenzmodells aus?	Welche theoretischen Grundlagen wurden dabei bei der Konzeption des Kompetenzmodells verwendet

		(Vorbild oder In-House-Modell) ?
	Welche Veränderungen für die Organisation konnten Sie seit Einführung des Kompetenzmodells beobachten (auf Ebene der Organisation und der Mitarbeiter:innen)?	Wer definiert, welche Kompetenzen wichtig sind?
	Inwiefern werden aktive Führungskräfte miteinbezogen, wenn es um die Entwicklung bzw. Anpassung des Kompetenzmodells geht?	Inwieweit werden Kompetenzmodelle regelmäßig evaluiert und an die aktuellen Anforderungen angepasst?

*gelb hinterlegt: Nur relevant, wenn Kompetenzmodell vorhanden

5. Welche Instrumente der Personalentwicklung in Bezug auf Kompetenzmessung und -entwicklung gibt es (noch) in Ihrem Unternehmen?		
Themencuster /inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzentwicklung • Maßnahmen, auch wenn kein Kompetenzmodell implementiert ist • Coaching & Mentoring • 360-Grad-Feedback 	Wie wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter:innen wissen, welche Kompetenzen sie verbessern/erfüllen müssen?	Welche Rolle spielt Feedback bei der Kompetenzerweiterung?
	Wie sieht das Onboarding von neuen Mitarbeiter:innen im Unternehmen aus?	Wurden Rollenprofile für jede Position erstellt? Wenn ja, welche Bedeutung haben diese in der Praxis?
		Wie stellt Ihr Unternehmen sicher, dass die Führungskräfte jene Skills, die für die Zukunft relevant sind, auch haben?

6. Welche konkreten Maßnahmen setzt das Unternehmen, um die benötigten Kompetenzen zu entwickeln?		
Themencenter /inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Innerbetriebliche Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung (PE-/OE-Maßnahmen) 	Wie wird der Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen ermittelt?	Welche Möglichkeiten der Weiterbildung werden dabei speziell für Führungskräfte angeboten?
	Wird die Kompetenzentwicklung intern organisiert oder holen Sie sich externe Unterstützung?	Wie sieht es bei Weiterbildungen mit den Möglichkeiten zur Individualisierung je nach Kompetenzprofil der Mitarbeiter:innen aus?
	Welche der Weiterbildungsprogramme ist freiwillig und welche verpflichtend?	Wie wird der Fortschritt sichergestellt bzw. gemonitort?
		Welche Vorteile erwartet sich das Unternehmen von den gesetzten Personalentwicklungsmaßnahmen?

7. Was würden Sie sich in Bezug auf Future Skills von Ihrem und für Ihr Unternehmen wünschen?		
Themencenter /inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Abschluss 		Gibt es noch etwas Wichtiges, das ich vergessen habe zu erfragen und Sie mir zu diesem Thema sagen wollen?

Soziodemographie:

Zum Abschluss habe ich noch ein paar kurze Fragen an Sie:

Wie alt sind Sie?

Welche höchste Ausbildung haben Sie?

Sind oder waren Sie selbst Führungskraft? Wenn ja, wie viele Jahre Führungserfahrung?

Wie lange sind Sie bereits im jetzigen Unternehmen (Speditionsbranche)?