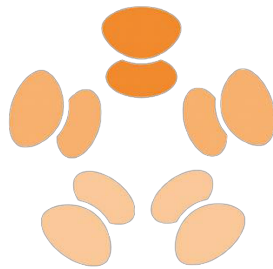


INKONSTELLATION

Ausbildungsakademie für Systemisches Coaching und internationale Firmentrainings

Systemische Coaching Ausbildung



INKONSTELLATION

Abschlussarbeit

Moderne Führung und Identität

Vorgelegt von:

Merve Meurer

August 2025

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Moderne Führung	5
2.1	Moderne Arbeitswelt 4.0	5
2.2	Moderne Führung eingebettet in die moderne Arbeitswelt	8
2.3	Identity Leadership	9
3	Fazit.....	14
4	Literaturverzeichnis.....	15
5	Abbildungsverzeichnis	18

1 Einleitung

In der gegenwärtigen Arbeitswelt vollzieht sich ein tiefgreifender Wandel, der nicht nur unsere Definition von Arbeit, sondern auch deren grundlegende Ausübung erheblich verändert (Genner, 2023, S. 185-186). Die Digitalisierung, die wachsende Vernetzung und flexible Arbeitsmöglichkeiten unabhängig von Standort und Zeit haben eine Revolution in der Arbeitswelt ausgelöst. Die Führung von Teams erhält durch diese Veränderungen völlig neue Perspektiven (Jeschio, 2023, S. 107-109). In diesem rasanten und komplexen Kontext kristallisiert sich zunehmend die Bedeutung moderner und virtueller Führung heraus (Giese & Suhr, 2023, S. 289-290). Doch wie können wir diese innovative Form der Führung nicht nur begreifen, sondern auch erfolgreich in der Praxis umsetzen?

Die Gesellschaft der Arbeitnehmenden steht vor einem gänzlichen Wandel, der nicht nur die Art und Weise, wie wir Arbeit definieren, sondern auch, wie wir sie ausüben, grundlegend verändert. Die Digitalisierung, eine wachsende Vernetzung und flexible Arbeitsbedingungen in Bezug auf Ort und Zeit sind wesentliche Faktoren, die die Arbeitswelt 4.0 beeinflussen. Diese Veränderungen eröffnen neue Perspektiven für das Teammanagement (Keller, 2023, S. 3-6). Die Auseinandersetzung mit den neuen Herausforderungen und Veränderungen in der modernen Arbeitswelt ist von entscheidender Bedeutung für Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und langfristigen Erfolg zu erzielen (Kämpf-Dern & Will-Zocholl, 2022, S. 189-194). Unternehmen, die diese Veränderungen ignorieren oder nicht proaktiv darauf reagieren, laufen Gefahr, den Anschluss zu verlieren und in einer sich schnell entwickelnden Geschäftsumgebung nicht mehr relevant zu sein. Die Fähigkeit, sich den neuen Herausforderungen anzupassen und innovative Ansätze in Bezug auf Arbeitsweise, Führung und Mitarbeitendenengagement¹ zu entwickeln, wird daher zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil (Vollmer & Poppenborg, 2023, S. 23-26).

Darüber hinaus führt die erfolgreiche Bewältigung der neuen Herausforderungen der modernen Arbeitsumgebung zu einer verbesserten Unternehmensperformance und nachhaltigem Wachstum. Die Modernisierung von Arbeitsprozessen, die Einführung flexibler Arbeitsmodelle und die Förderung einer innovativen Unternehmenskultur können dazu beitragen, die Effizienz und Produktivität von Unternehmen zu steigern. Zudem ermöglicht die Anpassung an die neuen Gegebenheiten eine bessere Rekrutierung und Bindung hoch qualifizierter Mitarbeitender, da diese zunehmend Wert auf eine moderne und flexible

¹ In der vorliegenden Arbeit wird zur besseren Lesbarkeit darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen die männliche oder weibliche Form zu nennen. In allen Fällen, in denen dies nicht explizit möglich ist, wird für alle Geschlechter das Sternchen (*) verwendet.

Arbeitsumgebung legen (Chung & van der Lippe, 2020, S. 365-369). In der Summe bietet die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt die Möglichkeit, die Widerstandsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu stärken und somit seinen langfristigen Erfolg zu sichern.

Zusammenfassend wird deutlich, dass sich die Arbeitswelt technologisch, kulturell und strukturell im Wandel befindet. Mit steigender Komplexität, wachsendem Veränderungsdruck und dem Wunsch nach mehr Sinn und Zugehörigkeit im Beruf verändern sich auch die Anforderungen an Führung. Klassische Führungsmodelle stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Die vorliegende Arbeit strebt daher ein vertieftes Verständnis des Konzepts der Führung in der modernen Arbeitswelt an. Im Fokus steht dabei eine innovative Perspektive auf Führung mit dem Identity Leadership Modell. Das Modell wird dabei theoretisch eingeordnet, seine Relevanz für moderne Organisationen herausgearbeitet und systemisch betrachtet: Was bedeutet es, Führung als sozialen Prozess zu verstehen?

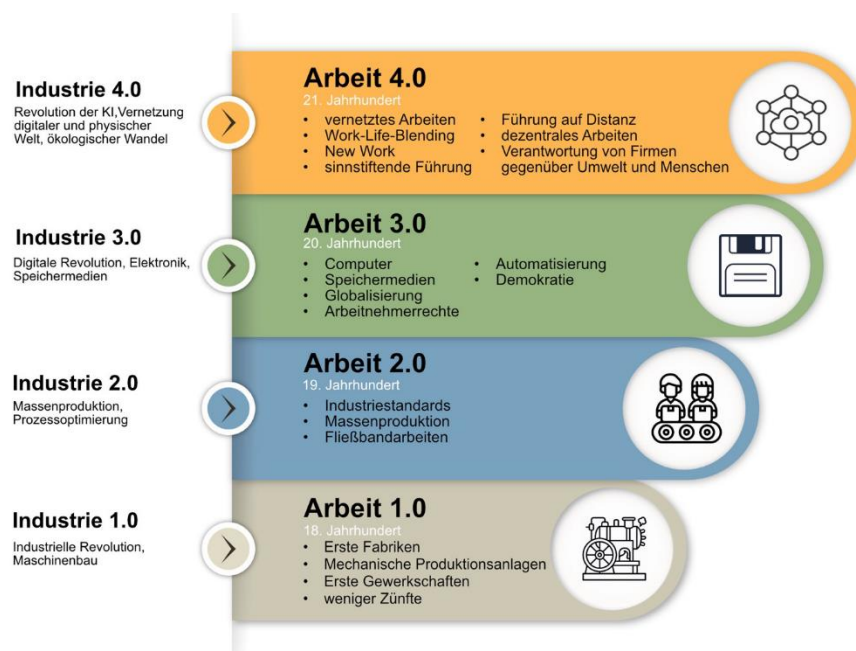
2 Moderne Führung

2.1 Moderne Arbeitswelt 4.0

Die Arbeitswelt 4.0 unterscheidet sich stark von den drei vorherigen Arbeitswelten (Arbeitswelt 1.0 bis 3.0). Aus diesem Grund erfolgt zunächst eine klare Abgrenzung der verschiedenen Entwicklungsstufen sowie eine Erläuterung der Veränderung und deren Auswirkungen auf die tägliche Praxis. Hierzu gibt Abbildung 1 einen Überblick über den Wandel der Arbeitsumgebung, welcher während der Industrialisierung beginnt und bis zur modernen Arbeitswelt 4.0 reicht.

Abbildung 1

Wandel der Arbeitswelten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zink & Bosse, 2019, S. 2-4

Die Arbeitswelt 4.0 verändert das traditionelle Verständnis grundlegend. Bereits in Abbildung 1 wird deutlich, dass die Arbeit zunehmend vernetzt und dezentralisiert wird, wobei eine Betonung auf die Verbindung von Arbeit mit einem höheren Sinn gelegt wird. Diese Entwicklung geht einher mit einer räumlichen Entfremdung durch die Einführung von Fernführung, lebenslangen Lernen und der zunehmenden Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben (Abbildung 1). Bei der Betrachtung der modernen Arbeitswelt 4.0 sind zwei Entwicklungen besonders auffällig: Die Digitalisierung und der New Work Ansatz. Erstere hat die moderne Arbeitswelt nicht nur vorangetrieben, sondern bildet deren Grundlage (Keller,

2023, S. 3-4). Ohne das digital vernetzte Arbeiten wären die in Abbildung 2 dargestellten Punkte nicht möglich. Demnach sorgt die Digitalisierung dafür, dass die Arbeitswelt 4.0 funktioniert und kontinuierlich ausgebaut werden kann. Die Abbildung 2 in Anlehnung an Hizam-Hanafiah et al. (2020) zeigt das Netz der Veränderungen der modernen Arbeitsumgebung. An dieser Stelle wird deutlich, dass beinahe alle Bereiche des Arbeitsalltags von den bisherigen Entwicklungen betroffen sind.

Abbildung 2

Das Veränderungsnetz der modernen Arbeitswelt



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hizam-Hanafiah et al. (2020)

Die Abbildung 2 veranschaulicht, inwiefern die jüngsten Transformationen in der Arbeitswelt nahezu sämtliche Sektoren durchdringen. Diese Veränderungen manifestieren sich in Form neuartiger Anreizsysteme, die sich auf Sinnstiftung, Bedeutung und Flexibilität fokussieren. Zudem zeichnet sich eine neuartige Form der Führung ab, welche auf kollektiven Ansätzen und Gleichberechtigung beruht. In gleicher Weise treten innovative Formen der Zusammenarbeit hervor, die sowohl räumliche Aspekte als auch kollaborative Dynamiken umfassen. Diese Entwicklungen bilden den entscheidenden Treiber dafür, dass Führung neu interpretiert und den aktuellen Rahmenbedingungen angepasst wird.

Vor diesem Hintergrund wird das Konzept New Work zu einem zentralen Bezugsrahmen der modernen Arbeitswelt. Es beschreibt einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel, der die Definition von Arbeit und deren Ausgestaltung grundlegend verändert (Hardering & Biesel,

2023, S. 1-3). Der Begriff New Work geht auf Bergmann (1990) zurück. Dieser hinterfragt in seinem wissenschaftlichen Ansatz zu New Work die gegenwärtige Arbeitsumgebung. Er betont die Notwendigkeit, Alternativen zu schaffen, bei denen Menschen nicht in unerfüllten Berufen ausharren, sondern eine zufriedenstellende Lebensweise erlangen können. Sein Modell strebt nach einer Reduzierung der Arbeitszeit, bei gleichzeitiger Selbstversorgung sowie die Verfolgung von persönlichen Berufungen. Dieser Ansatz zielt darauf ab, sowohl wirtschaftliche als auch persönliche Erfüllung zu fördern und eine Gesellschaft zu schaffen, in der die Menschen ihre Leidenschaften verfolgen können (Bergmann, 1990, S. 71-80).

Die Vision von New Work strebt nach der Gleichberechtigung der Mitarbeitenden und betont die Wertschätzung ihrer Vielfalt (Wendt, 2023, S. 558-560). Hierzu gehören Maßnahmen wie Talentmanagement und Karriereentwicklung, die individuelle Potenziale fördern und in Einklang mit den persönlichen Zielen der Mitarbeitenden stehen (Helmold, 2022, S. 5). Es werden flexible Arbeitszeitmodelle befürwortet, die den individuellen Bedürfnissen und Lebenssituationen gerecht werden. Ebenso wird die Flexibilität von Arbeitsplatzstrukturen, Denkmustern und Führungsansätzen betont. Ein entscheidender Aspekt der Veränderung liegt in der Förderung globaler, virtueller Zusammenarbeit (Schnell & Schnell, 2019, S. 7-12). Dies erweitert das Verständnis von Arbeit erheblich, da sie nun mit einer persönlichen Sinngebung verbunden ist und den eigenen Werten entsprechen muss. Die Mitarbeitenden erhalten die Autonomie, selbst darüber zu entscheiden, wie und wo sie ihre Arbeit verrichten möchten (Hofmann et al., 2019, S. 20-23). Diese Freiheit ermöglicht es ihnen im Idealfall, zwischen der Arbeit im Unternehmen oder im Homeoffice zu wählen, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, die Arbeitsdauer anzupassen und an Projekten teilzunehmen, die ihren Interessen entsprechen. Dies stellt eine bislang ungekannte Freiheit dar und schafft einen neuen Rahmen für Selbstentfaltung und Selbstbestimmung im Arbeitsleben (Helmold, 2022, S. 4-7).

Daraus lässt sich zusammenfassen, dass Mitarbeitende sich mit ihrer Arbeit identifizieren können und darin einen persönlichen Sinn finden sollen (Schnell & Schnell, 2019, S. 7-8). Dieser Sinn steht im Einklang mit den individuellen Werten und Zielen, was dazu führt, dass Arbeit als erfüllend und bereichernd erlebt wird. Die signifikant neue Flexibilität darf nicht außer Acht gelassen werden, weil die traditionellen Beschränkungen hinsichtlich Arbeitszeiten und Arbeitsorten aufgelöst werden. Mitarbeitende haben die Freiheit, selbst zu entscheiden, wann und wo sie arbeiten. Diese Flexibilität bietet Raum für eine bessere Balance zwischen beruflichen und persönlichen Verpflichtungen und fördert die Autonomie der Mitarbeitenden in der Gestaltung ihres Arbeitsalltags (Keller, 2023, S. 3-5).

2.2 Moderne Führung eingebettet in die moderne Arbeitswelt

Um den Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 gerecht zu werden, muss auch die Führung im Sinne einer Führung 4.0 an die modernen Gegebenheiten angepasst werden. In seiner Untersuchung von Führung im Kontext von Industrie 4.0 betont Goldfuß (2016, S. 53-55) eine signifikante Veränderung des Menschenbildes, der Führung selbst sowie von Organisationsstrukturen. Im Zuge der vierten industriellen Revolution, die durch Automatisierung, Digitalisierung und Vernetzung geprägt ist, verschiebt sich das traditionelle Menschenbild hin zu einer Betonung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Selbstführung. Führungskräfte werden zunehmend zu Mentor*innen und Coaches, die ihre Teams dazu ermutigen, eigenständig Probleme zu lösen und kreative Lösungen zu entwickeln. Die klassische, hierarchische Führung weicht einer agilen und partizipativeren Führungskultur, die auf Vertrauen, Empowerment und Zusammenarbeit basiert.

Führung 4.0 erfordert ein Umdenken von Führungskräften, weg von autoritären Befehlsgewalten hin zu inspirierenden Vorbildern und Moderator*innen kollaborativer Prozesse. Die Transformation der Führungsdynamik und des Menschenbilds ist entscheidend, um den Herausforderungen und Chancen der digitalen Ära gerecht zu werden und eine agile, anpassungsfähige und innovative Organisation zu schaffen (Goldfuß, 2016, S. 53-57). Die Autor*innen Schwarzmüller et al. (2017, S. 617-622) skizzieren in ihrer Untersuchung zur modernen Führung im Zeitalter der Digitalisierung mehrere zentrale Veränderungen. Die digitale Transformation führt zu einem Wandel von Wettbewerbsstrukturen und Geschäftsmodellen und erfordert eine Anpassung der Führungskultur. Ziel ist eine partizipative, demokratische und auf Vertrauen basierende Führung. Dazu müssen Führungskräfte Macht abgeben, Eigenverantwortung und Autonomie fördern. Darüber hinaus müssen sie sich als Inspirationsquelle und Motivator*innen ihrer Mitarbeitenden präsentieren. Ein beziehungsförderliches Verhalten sowie die Gestaltung positiver Beziehungen zu den Mitarbeitenden gewinnen an Bedeutung. Dies bedeutet einen Anstieg der Kompetenzanforderungen an Führungskräfte, da sie Teams auf Distanz führen, diverse Teams managen und mit Unsicherheit und Komplexität umgehen müssen. Dies wird bei der Betrachtung bisheriger empirischen Untersuchungen zur virtuellen Führung deutlich, da diese aufzeigten, dass herkömmliche Führungsfaktoren oft nicht die gleiche Auswirkung im virtuellen Kontext haben (Schmidt, 2014, S. 183).

Nach Röcker (2017, S. 636-640) spielen Kooperation und Empathie in der modernen Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle, während Konkurrenz als demotivierend betrachtet wird. Langfristige Beziehungen und persönlicher Kontakt sind entscheidend für stabile soziale Strukturen, die auf Vertrauen und Kooperation basieren. Darüber hinaus skizziert Röcker das Konzept der Kompliz*innenschaft. Hierbei handeln Teams und Gruppen bewusst gemeinsam. Kreativer Austausch oder das gemeinsame Verfolgen von Zielen fördern die Zusammenarbeit innerhalb des Teams und sollten von Führungskräften gefördert werden.

2.3 Identity Leadership

Die Herausforderungen moderner Arbeitsumgebungen, insbesondere in globalen und multikulturellen Kontexten, erfordern eine genauere Untersuchung der Rolle von Führungskräften und ihrer Einflussnahme auf das Wohlbefinden der Teammitglieder. Eine vielversprechende Perspektive, die in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist die des Identity Leadership (dt. Identitätsführung). Diese Führungsphilosophie wurde erstmals von Haslam et al. (2011, 2020) untersucht. Im Kern steht die Erreichung einer positiven Auswirkung auf das Wohlbefinden der Teammitglieder durch ein gemeinsames soziales Identitätsgefühl innerhalb des Teams, welches durch die Führungskraft repräsentiert wird (Laguia et al., 2021, S. 1-4).

Eine aktuelle Studie von van Dick, Cordes, et al. (2021) untersucht, ob Führungskräfte, die ein gemeinsames soziales Identitätsgefühl in ihren Teams fördern, dazu beitragen können, ihre Teams vor den schädlichen Auswirkungen von beruflichem Stress zu schützen. Van Dick et al. testen die Hypothese, ob Identity Leadership zu einer stärkeren Identifikation der Teammitglieder mit ihrem Team führt und dadurch das Risiko für Burn-out verringert. Die Studie verwendet umfangreiche Datensätze aus dem Global Identity Leadership Development (GILD) Projekt, an dem Proband*innen aus verschiedenen Ländern teilnahmen. Dabei wurden zwei Datensätze aus den Jahren 2016/2017 und 2020/2021 miteinander verglichen. Bemerkenswerterweise blieben, im Rahmen der Untersuchung, die Level von Identity Leadership, Teamidentifikation und Burnout über die fünf Jahre hinweg relativ stabil. Das Ergebnis ist ein nachgewiesener positiver Effekt von Identity Leadership auf die Teamidentifikation, sowie eine Verringerung des Burnout-Risikos. Zusätzlich untersucht die Studie, ob ein „Zu-viel-des-Guten“-Effekt bei der Anwendung von Identity Leadership nachgewiesen werden kann. An dieser Stelle zeigt sich, dass überdurchschnittlich hohe Bewertungen von Identity Leadership, mit einer noch stärkeren Teamidentifikation und einem

verstärkten Effekt auf die Reduzierung von Burnout zusammenhängen könnten. Die Studie weist nach, dass es keine Anzeichen für einen „Zu-viel-des-Guten“-Effekt von Identity Leadership gibt. Im Gegenteil: Höhere Level von Identity Leadership waren mit einer stärkeren Teamidentifikation und einer besseren psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden verbunden. Dies bedeutet, dass es keinen negativen Effekt gibt, wenn Führungskräfte verstärkt Identity Leadership praktizieren, im Gegensatz zur Befürchtung, dass zu viel davon kontraproduktiv sein könnte (van Dick, Cordes, et al., 2021, S. 21). Fazit der ersten Studie ist somit, dass Führungskräfte vermehrt auf Identity Leadership setzen sollten, da sich unter dieser Form der Führung Teams verbundener fühlen und die mentale Gesundheit der Teammitglieder gefördert wird.

Um Identity Leadership vollständig zu ergründen, spielt der theoretische Hintergrund des Social Identity Approach eine entscheidende Rolle. Hierbei handelt es sich um einen theoretischen Rahmen der Sozialpsychologie, der besagt, dass Individuen ihr Selbstkonzept nicht nur durch ihre persönlichen Merkmale definieren, sondern auch durch ihre Identifikation mit sozialen Gruppen. Der Ansatz betont die Rolle der sozialen Kategorisierung, des sozialen Vergleichs und der sozialen Identität bei der Gestaltung menschlichen Verhaltens. Van Dick et al. heben die Bedeutung des Social Identity Approach hervor, um verschiedene Aspekte des menschlichen Verhaltens zu verstehen. Beispiel hierfür sind zwischenmenschliche Beziehungen, Vorurteile, Diskriminierung und Gruppendynamiken. Der Ansatz legt nahe, dass Individuen sich selbst und andere, basierend auf gemeinsamen Merkmalen, Werten und Zugehörigkeiten in verschiedene soziale Gruppen einteilen. Diese Gruppenmitgliedschaften beeinflussen das Selbstkonzept und das Verhalten der Individuen, da sie bestrebt sind, eine positive soziale Identität für sich selbst und ihre Gruppe aufrechtzuerhalten.

Darüber hinaus betont der Social Identity Approach die dynamische Natur von Gruppenprozessen und hebt hervor, dass Gruppengrenzen nicht festgelegt sind, sondern durch den sozialen Kontext und individuelle Motivationen beeinflusst und manipuliert werden können (van Dick, Fink, et al., 2021, S. 2-3). Die Untersuchung von van Dick, Fink, et al. (2021) unterstreicht, dass der Social Identity Approach wertvolle Einblicke bietet, wie Individuen andere in einem sozialen Kontext wahrnehmen und mit ihnen interagieren. Darüber hinaus beleuchtet sie die Komplexität des sozialen Verhaltens von Menschen. Der Ansatz bietet einen theoretischen Rahmen, um reale soziale Probleme zu untersuchen.

Das Führungskonzept Identity Leadership besteht aus vier Leitkomponenten, die in Summe dabei helfen sollen, die Teamidentifikation zu erhöhen:

- Identity Prototypicality: Je mehr Führungskräfte ein Team repräsentieren und als Vorbild wahrgenommen werden, desto effektiver sind sie. Zusätzlich erfahren sie zunehmende Unterstützung.
- Identity Advancement: Hier steht das sichtbare Handeln der Führungskraft im Interesse des Teams im Fokus. Die Führungskraft sollte nicht den Eindruck erwecken, vor allem ihre eigenen Interessen zu verfolgen.
- Identity Entrepreneurship: Determinierend ist bei dieser Komponente das das „Wir“- Gefühl der Gruppe. Dieses hilft dem Team aktiv die eigenen Normen und Werte der Gruppe zu definieren und allen Teammitgliedern zu verdeutlichen.
- Identity Impressarioship: Führungskräfte können den Rahmen für gemeinsame Aktivitäten schaffen und dafür die entsprechenden Ressourcen bereitstellen. (...) Diese Aktivitäten führen dazu, dass Mitglieder sich verstärkt als Teil der Gruppe fühlen.

(van Dick, Fink, et al., 2021, S. 5)

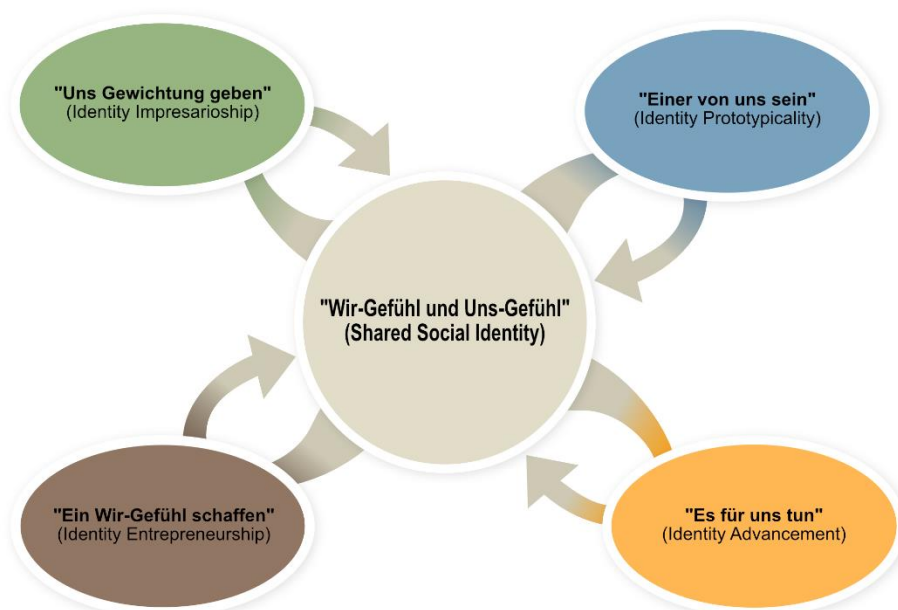
Van Dick, Fink, et al. (2021, S. 5-6) betonen, dass Identity Leadership eine universell wirksame Führungskompetenz ist, die in verschiedenen internationalen Studien bestätigt wurde. Die Identifikation des Einzelnen mit der Gruppe und die Förderung einer gemeinsamen Identität durch Führungskräfte sind entscheidend für Arbeitszufriedenheit, Engagement der Mitarbeitenden und Innovationsfähigkeit. Der Ansatz bietet eine praktische Grundlage für Führungskräfte, um Identitätsführung in ihren Teams zu implementieren und die positiven Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen und Leistung zu erzielen.

Steffens, Haslam, Reicher, et al. (2014) bestätigen in ihrer Untersuchung die vier Leitkomponenten nach van Dick, Fink, et al. (2021). In ihrer Arbeit zur sozialen Identitätsansicht der Führung betonen sie die komplexe, multidimensionale Natur von Führung, die auf der Fähigkeit von Führungskräften beruht, eine geteilte soziale Identität in der Gruppe zu schaffen, zu repräsentieren, voranzutreiben und zu verankern. Ihr Ansatz besagt, dass Führungskräfte über die bloße Prototypikalität oder Repräsentativität ihrer Gruppe hinausgehen müssen und aktiv in der Identitätsentwicklung tätig müssen sein, um ein gemeinsames Gefühl von "Wir" in der Gruppe zu schaffen und zu definieren. Dies umfasst nicht nur das Zusammenführen von Menschen, sondern auch das Klären der Kernwerte, Normen und Ideale, die die Gruppe definieren und von anderen abgrenzen. Darüber hinaus wird erwartet, dass Führungskräfte sich mit der Identitätsförderung befassen. Das bedeutet, die gemeinsamen Interessen und Ziele einer Gruppe aktiv zu fördern, indem die Anliegen der gesamten Gruppe vertreten werden. Effektive Führung besteht in diesem Kontext darin, dass

die Handlungen der Führungskräfte, an Stelle von persönlichen Interessen, die kollektiven Interessen der Gruppe fördern. Darüber hinaus müssen Führungskräfte sich mit dem Aspekt der Identitätsimpressariotät auseinandersetzen. Dies bedeutet, materielle Realitäten zu schaffen, welche die Identität der Gruppe verstärken. Beispiele dafür sind die Initiierung von Strukturen, Praktiken, Ritualen und Veranstaltungen, die es den Mitgliedern ermöglichen, ihre Mitgliedschaft zu leben, Bedeutung daraus zu ziehen und die Präsenz und Wirkung der Gruppe sowohl intern als auch extern spürbar zu machen (Steffens, Haslam, Reicher, et al., 2014, S. 1001-1002).

Abbildung 3

Die vier Dimensionen des Identity Leaderships



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Steffens, Haslam, Reicher, et al., 2014

Die vier Dimensionen der Identitätsführung - Prototypikalität, Förderung, Unternehmertum und Impressariotät - unterstreichen die vielschichtige Natur von Führung als sozialer Identitätsprozess. Sie betonen die Bedeutung, dass Führungskräfte nicht nur als repräsentativ angesehen werden, sondern auch aktiv eine geteilte Identität innerhalb der Gruppe gestalten und pflegen, deren Interessen fördern und greifbare Manifestationen der Gruppenidentität in der realen Welt schaffen. Dieser umfassende Rahmen bietet ein tieferes Verständnis für die Dynamik der Führung im Kontext der sozialen Identitätstheorie. Daher spiegeln die Dimensionen die komplexen Anforderungen wider, denen Führungskräfte begegnen (Steffens, Haslam, Reicher, et al., 2014, S. 1002–1005). Aufgeteilt auf die Dimension „Identity Entrepreneurship“ erfordert diese, dass Führungskräfte aktiv die Gruppenidentität gestalten und beeinflussen, indem sie gemeinsame Werte und Normen definieren. „Identity

Impresarioship“ verlangt von ihnen, durch gemeinsame Aktivitäten den Zusammenhalt im Team stärken und ein Gefühl der Zugehörigkeit fördern. "Identity Advancement" fordert von Führungskräften die Interessen der Gruppe vor persönliche Anliegen zu stellen. "Identity Prototypicality" erwartet von ihnen, als vorbildliche Mitglieder wahrgenommen zu werden. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Wechselwirkung der Dimensionen (*Steffens, Haslam, Reicher, et al., 2014, S. 1003–1005; van Dick et al., 2018, S. 4-5*).

Zusammenfassend verdeutlichen diese Forschungsergebnisse die Bedeutung eines ganzheitlichen Ansatzes für das Mitarbeitendenengagement und -wohlbefinden, das Führungsverhalten, die soziale Unterstützung innerhalb einer Organisation und die Schaffung eines positiven Teamumfelds. Dieses Verständnis ist entscheidend für die Gestaltung moderner Arbeitsstrukturen und Führungskonzepte, um den wachsenden Anforderungen der heutigen Arbeitswelt gerecht zu werden.

3 Fazit

Die vorliegende Arbeit verdeutlicht, dass moderne Führung zunehmend als ein Prozess der Identitätsbildung zu verstehen ist. Basierend auf den Ansätzen von van Dick, Fink et al. (2021) sowie Steffens, Haslam, Ryan et al. (2013) und den Erkenntnissen von Diskiene und Pauliene (2018) wird klar, dass Führung nicht ausschließlich eine persönliche Eigenschaft der Führungskraft darstellt, sondern ein soziales Phänomen, das durch Kommunikation, Interaktion und gemeinsame Werte entsteht. Die Identität einer Organisation formt sich in wechselseitigen Prozessen, bei denen die Selbstwahrnehmung der Mitarbeitenden und das gemeinsame Selbstverständnis im Mittelpunkt stehen. Daraus ergibt sich, dass erfolgreiche Führung vor allem in der Fähigkeit liegt, ein starkes kollektives „Wir-Gefühl“ zu etablieren und dieses im Arbeitsalltag erlebbar zu machen.

Um den komplexen Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 und des New-Work-Paradigmas gerecht zu werden, bietet sich das Konzept des Identity Leadership als zukunftsorientierter Führungsansatz an. Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung ist, dass Führungskräfte durch gezielte Weiterbildungen befähigt werden, diesen Stil kompetent und authentisch anzuwenden. Offenheit, Veränderungsbereitschaft und die Fähigkeit, authentisch die „Wir-Identität“ zu verkörpern, stellen dabei zentrale Erfolgsfaktoren dar. Unternehmen sollten hierbei verstärkt auf partizipative Lern- und Austauschformate setzen, um diesen Kulturwandel nachhaltig zu verankern.

Insgesamt macht die vorliegende Zusammenstellung deutlich, dass Identity Leadership ein wirksames Instrument sein kann, um Führungsverhalten an die dynamischen Realitäten moderner Arbeitswelten anzupassen. Entscheidend wird sein, Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen in diesen oft komplexen Veränderungsprozessen zu begleiten, um eine tragfähige gemeinsame Identität zu entwickeln und zu verankern. Wenn es gelingt, dieses gemeinsame Selbstverständnis zu fördern, kann nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern auch die Resilienz der Organisation langfristig gesteigert werden. Damit bietet Identity Leadership nicht nur eine Antwort auf die Herausforderungen der Gegenwart, sondern auch eine strategische Grundlage für den Erfolg von Organisationen in der Zukunft.

4 Literaturverzeichnis

- Bergmann, F. (1990). Neue Arbeit (New Work) - Das Konzept und seine Umsetzung in der Praxis. In W. Fricke, *Jahrbuch Arbeit und Technik* (S. 71–80). Verlag J.H.W. Dietz Nachfolger.
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). *Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. Social Indicators Research*, (151), 365–381.
- Diskiene, D., & Pauliene, R. (2018). Leadership as an identity creation in the new leadership paradigm. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(4), 741–752.
- Genner, S. (2023). Digitale Erreichbarkeit im Rahmen von New Work. In I. Knappertsbusch & G. Wisskirchen, *Die Zukunft der Arbeit* (S. 185–191). Springer Gabler.
- Giese, J., & Suhr, C. (2023). New Work erfordert New Learning. In I. Knappertsbusch & G. Wisskirchen, *Die Zukunft der Arbeit* (S. 289–295). Springer Gabler.
- Goldfuß, J. W. (2016). Führung 4.0. In P. Buchenau, *Chefsache: Best of 2014 | 2015* (S. 53–59). Springer Gabler.
- Hardering, F., & Biesel, M. (2023). New Work und die Zukunft der Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten – Vorstellungen wünschenswerter digitaler Arbeit von Wissensarbeitenden im Homeoffice während COVID-19. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 1–11.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, Influence and Power*. Psychology Press.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The new psychology of leadership: Identity, Influence and Power* (2. Aufl.). Psychology Press.
- Helmold, M. (2022). *New Work, transformatorische und virtuelle Führung*. Springer Gabler.
- Hizam-Hanafiah, M., Soomro, M. A., & Abdullah, N. L. (2020). Industry 4.0 Readiness Models: A Systematic Literature Review of Model Dimensions. *Information*, 11(7), 364.

- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2019). *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*. Fraunhofer IAO.
- Jeschio, L. (2023). Leadershipidentitäten in Zeiten von New Work. In M. Helmold, M. Landes, T. Dathe, & L. Jeschio, *New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz* (S. 107–116). Springer Gabler.
- Kämpf-Dern, A., & Will-Zocholl, M. (2022). Transforming workplaces into performing workspaces—Holistic evaluation concept for managing workspace change projects. *Zeitschrift für Immobilienökonomie*, 8, 189–211.
- Keller, K. (2023). *Wertschätzende Gesprächsführung: Schlüssel für eine wirksame Arbeitswelt 4.0*. Springer Gabler.
- Laguia, A., Moriano, J. A., Molero, F., García-Ael, C., & van Dick, R. (2021). Identity Leadership and Work Engagement in Spain: A Cross-Cultural Adaptation of the Identity Leadership Inventory. *Universitas Psychologica*, 20, 1–13.
- Röcker, D. (2017). Komplexität braucht neue Formen der Zusammenarbeit. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer, *CSR und Digitalisierung* (S. 629–645). Springer Gabler.
- Schmidt, G. B. (2014). Virtual Leadership: An Important Leadership Context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2).
- Schnell, N., & Schnell, A. (2019). *New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*. Springer Gabler.
- Schwarzmüller, T., Brosi, P., & Welp, I. M. (2017). Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer, *CSR und Digitalisierung* (S. 617–628). Springer Gabler.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M. K., Jetten, J., Peters, K., & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001–1024.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Ryan, M. K., & Kessler, T. (2013). Leader performance and

prototypicality: Their inter-relationship and impact on leaders' identity entrepreneurship. *European Journal of Social Psychology*, 43(7), 606–613.

van Dick, R., Cordes, B. L., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Akfirat, S. A., Ballada, C. J. A., Bazarov, T., Aruta, J. J. B. R., Avanzi, L., Bodla, A. A., Bunjak, A., Cerne, M., Dumont, K. B., Edelman, C. M., Epitropaki, O., Fransen, K., García-Ael, C., Giessner, S., ... Kerschreiter, R. (2021). Identity Leadership, Employee Burnout and the Mediating Role of Team Identification: Evidence from the Global Identity Leadership Development Project. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22).

van Dick, R., Fink, L., & Cordes, B. L. (2021). Identity Leadership als universelles Tool für effektive Führung. In P. Genkova, *Handbuch Globale Kompetenz*. Springer.

Vollmer, L., & Poppenborg, M. (2023). Was Sie über New Work wissen sollten. In A. Ternès von Hattburg & C.-D. de Grancy, *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership*. Springer Gabler.

Wendt, T. (2023). Sinn als Grundbegriff der Managementlehre. Die Neuerfindung organisationaler Beweglichkeit durch New Work, Purpose und Humanocracy. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54, 557–567.

Zink, K. J., & Bosse, C. K. (2019). Arbeit 4.0 im Mittelstand. In C. K. Bosse & K. J. Zink, *Arbeit 4.0 im Mittelstand* (S. 1–11). Springer Gabler.

5 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wandel der Arbeitswelten	5
Abbildung 2: Das Veränderungsnetz der modernen Arbeitswelt.....	6
Abbildung 3: Die vier Dimensionen des Identity Leaderships	12