

Agilität, Zusammenarbeit und Innovation

Digital Leadership

Text: Nicolai Rolli und Florian Schmidt

Um die Herausforderungen einer schnelllebigen und sich ständig verändernden Arbeitswelt gemeinsam zu meistern und die Chancen des digitalen Wandels zu nutzen, benötigen Fitness- und Gesundheitsunternehmer ein modernes Führungsverständnis. Der Digital-Leadership-Ansatz ist ein innovativer und ganzheitlicher Ausgangspunkt, der dabei hilft, Unternehmensprozesse noch agiler und effizienter zu gestalten und die Mitarbeitenden aktiv in die Digitale Transformation einzubinden.

Die Digitalisierung bringt zahlreiche Chancen und Optimierungspotenziale mit sich, um Unternehmen noch effizienter und kundenorientierter zu gestalten (Schmidt, 2024; Speicher, 2021).

Bei der Digitalen Transformation im Fitnessstudio liegt der Fokus häufig auf der Prozessoptimierung, Automatisierung und Effizienzsteigerung durch neue Technologien, Studiosoftware oder vernetzte Geräte. Bei aller „Technikeuphorie“ und den Vorteilen, die der digitale Wandel mit sich bringt, wird leider nicht selten ein entscheidender Punkt vernachlässigt: die beteiligten Menschen.

Ganzheitlicher Führungsansatz

Umso wichtiger ist es, langfristig eine positive Innovationskultur und ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen, das digitalen Fortschritt, Agilität, Zusammenarbeit und Innovation fördert (Rolli, 2020, 2021). In diesem Zuge gilt es, Informationen offenzulegen und nicht nur Daten und Maschinen, sondern auch Wissens- bzw. Intelligenzträger zu vernetzen, die verfügbare

Erfahrung und (kollektive) Intelligenz zu nutzen und agil auf Veränderungen zu reagieren“ (Petri, 2021).

Der Digital-Leadership-Ansatz bietet im Spannungsfeld zwischen Unternehmen, Mensch und Technologie wertvolle Orientierung und betrachtet die Chancen der Digitalisierung ganzheitlich (Dahm & Thode, 2020; Wagner, 2018). Der Fokus liegt dabei sowohl auf der Unternehmens- als auch auf der Mitarbeiterweiterentwicklung (Stamm, 2020). Digital Leadership ist weit mehr als nur ein Buzzword und beschreibt das Führen während der Digitalen Transformation, das Führen mit digitalen Anwendungen und das Führen von Digital Natives (HWZ Digital, 2020).

Zentrale Rolle(n) von Digital Leadern

Die Digitale Transformation ist „Chefsache“ (Buchenau, 2023; Hauptmann & Vossen, 2019). Digital Leader arbeiten kontinuierlich sowohl strategisch als auch operativ innerhalb der Transformation und übernehmen dabei nach Schallmo (2020) gleichzeitig die Rolle als ...



- **Macher** (Ausrichtung der Transformation auf die Unternehmensstrategie durch Antizipation von Trends und Entwicklungen),
- **Innovator** (Digitale Transformation des Unternehmens und Wandel der Unternehmenskultur durch Befähigung der Mitarbeiter),
- **Mentor** (digitale Führung und Schaffung von Mitarbeiter-Commitment durch Gestaltung der Arbeit) und
- **Koordinator** (Steigerung der Leistungsfähigkeit durch Einsatz und Nutzung digitaler Potenziale).

Dieses komplexe Bündel an Aufgaben und Funktionen bringt große Verantwortung und viele Herausforderungen in der täglichen Führungsarbeit mit sich.

Mindset, Skills und Rahmenbedingungen

Um ihre Rollen und Aufgaben zu meistern sowie moderne Unternehmensstrukturen zu schaffen, sollten moderne Führungskräfte eine positive innere Grundhaltung, umfangreiches Technologieverständnis, das nötige Umsetzungs-Know-how

und eine klare Strategie mitbringen. Der Ansatz von Kollmann (2020), auf dem auch der Digital-Leadership-Index (netSTART GmbH, 2024) beruht, umfasst drei zentrale Bereiche, die in diesem Zusammenhang wichtig sind:

- **Digital Mindset:** die innere Grundhaltung gegenüber digitalen Innovationen („Wollen“)
- **Digital Skills:** das Hintergrundwissen rund um die digitale Wirtschaft („Verstehen/Können“)
- **Digital Execution:** der Umgang mit digitalen Technologien („Umsetzen“)

Wie Digital Leader durch ihr Denken und Handeln den Grundstein für mehr Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen im Unternehmen legen, wird im Folgenden auf Basis der verwendeten Fachliteratur und Studienergebnisse (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2018; Yildiz, Akoğlu, Emir, Angosto & García-Fernández, 2024) näher erläutert und in Anlehnung an das Digital-Leadership-Rahmenwerk von Hensellek (2020) in Abbildung 1 zusammengefasst. »

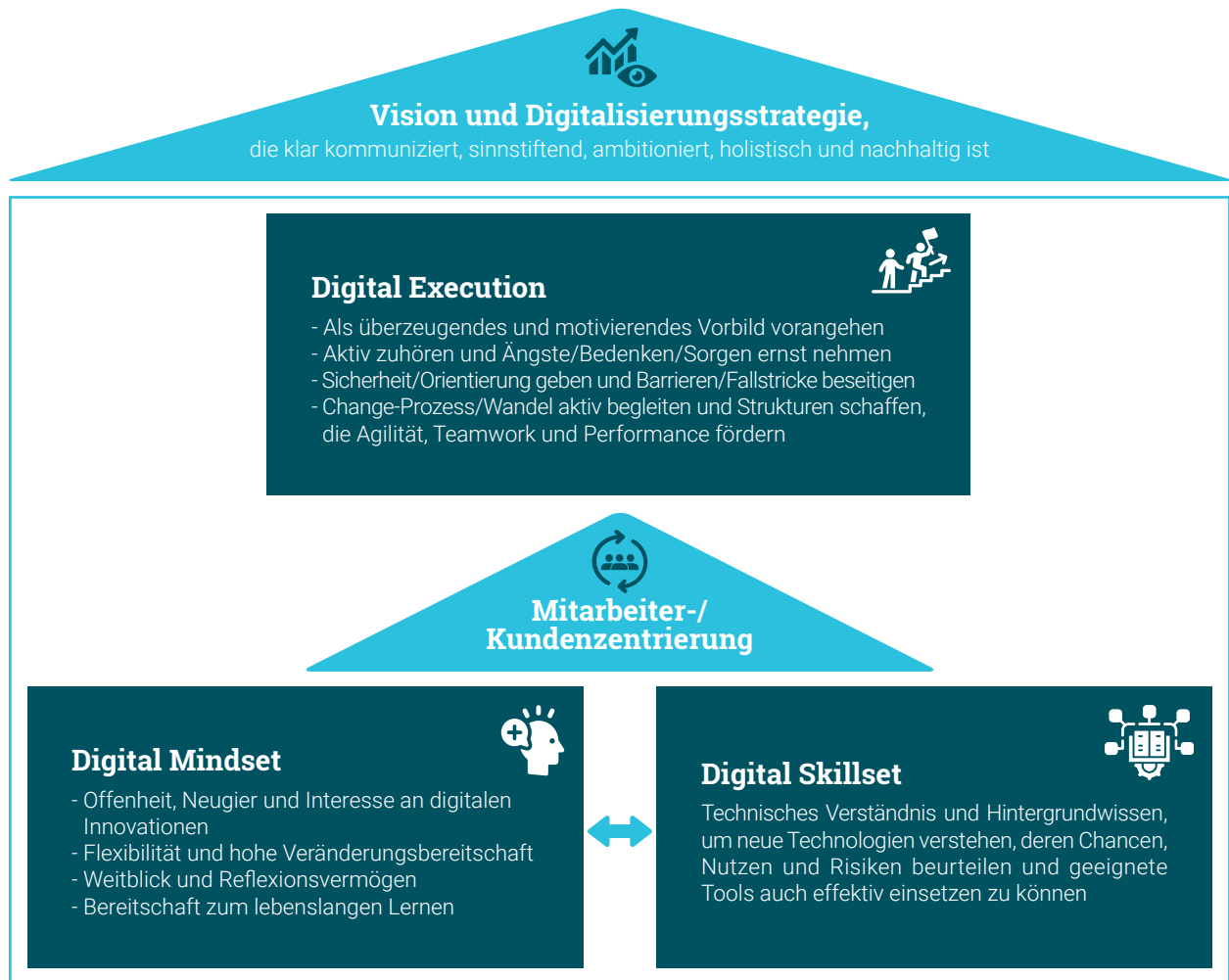


Abb. 1: Digital-Leadership-Rahmenstrukturen (modifiziert nach Hensellek, 2020, S. 1201)

Umsetzungshinweise

Offenheit und Veränderungsbereitschaft: Digital Leader sollten durch Technologieoffenheit, Mut zur Veränderung, positives Chancendenken, Zielstrebigkeit, Entschlossenheit und Empathie überzeugen und als Vorbild vorangehen. Dies setzt voraus, dass sie sich intensiv mit digitalen Trends, Geräte-/Softwareentwicklungen und KI-Tools (ChatGPT, Google Gemini etc.) auseinandersetzen, diese testen und Erfahrungen damit sammeln. Nur wer Hintergründe, Funktionsweisen und Zusammenhänge versteht, weiß, wovon er spricht, kann strategisch sinnvolle Entscheidungen treffen und andere überzeugen. Ebenfalls sollten sie ein offenes Ohr für Vorschläge/Ideen der Mitarbeitenden haben und Strukturen regelmäßig auf den Prüfstand stellen.

Gemeinsame Vision und klare Ziele: Selbst zu wissen, wohin die digitale Reise geht, ist gut – viel wichtiger ist es, dies klar aufzuzeigen und andere zu motivieren, diesen Weg mitzugehen. Eine zusammen entwickelte Vision gibt Sicherheit, Orientierung und schafft Commitment. Neben einer übergeordneten Vision ist eine strukturierte Digitalisierungsstrategie wichtig. Dazu sollten klar definierte Meilensteine und SMARTe Teilziele (z. B. in Form einer digitalen Roadmap) festgelegt werden. Diese sind insbesondere nach der Einführung neuer Systeme/Tools wichtig, um Fortschritte und Erfolge zu überprüfen.

**Für digitalen Fortschritt
braucht es Vernetzung,
Offenheit, Partizipation,
Agilität und Vertrauen**

Gute Kommunikation und transparente Entscheidungen:

Bei komplexen Change-Prozessen ist eine gute Kommunikation erfolgsentscheidend. Um langfristig Commitment und Vertrauen zu sichern, müssen Chancen, Nutzen und Vorteile des Wandels klar kommuniziert sowie Ängste, Vorbehalte und Sorgen ernst genommen werden. Es gilt, klar zu argumentieren, wie und warum Entscheidungen getroffen werden und was diese für die Mitarbeitenden bedeuten. Gerade rund um das Thema KI bestehen viele Unsicherheiten (Angst vor Jobverlust, Vorbehalte, Bedenken etc.), denen man Rechnung tragen sollte, um den Mitarbeitenden Sicherheit und Orientierung zu geben.

Partizipation und Vertrauen: Mitarbeitende sollten sich von Anfang an in Entscheidungs-/Entwicklungsprozesse einbringen und den Wandel mitgestalten können.

Junge Teammitglieder und Digital Natives bringen Erfahrung, Wissen und Interesse für neue Technologien mit – dies sollte man nutzen und ihnen Raum/Zeit geben sowie Vertrauen entgegenbringen, damit sie sich ein- und das Unternehmen voranbringen können.

Agile Unternehmens- und Prozessstrukturen: Flache Hierarchiestufen, einfache Kommunikations-/Prozessstrukturen und ein Prinzip der offenen Tür helfen dabei, auf Veränderungen

schneller reagieren zu können, und sorgen gleichzeitig für mehr Motivation, Engagement, Teamwork und Produktivität.

Informations-/Wissenstransfer: Regelmäßige Meetings gewährleisten einen optimalen Informations-/Wissenstransfer. Dort können abteilungsübergreifend Schnittstellenproblematiken, Bedürfnisse und potenzielle Einsatzfelder neuer Technologien besprochen werden. Innovationsworkshops sind eine gute Möglichkeit, um Wissen/Erfahrungen zu teilen, interessante Tools vorzustellen und diese gemeinsam zu testen.

Raum zum Ausprobieren und eine positive Fehlerkultur: Jede neue Technologie bringt Veränderungen mit sich und bricht bestehende Arbeitsroutinen auf: Im Sinne einer positiven „Anfängermentalität“ braucht es ausreichend „Experimentierraum“ und Zeit, um Erfahrungen mit neuen Tools zu sammeln. Dazu gehört auch, Fehler machen zu dürfen und aus diesen gemeinsam für die Zukunft zu lernen.

Automatisierung von Routineaufgaben: Wer digitalen Fortschritt will, sollte bei seinen eigenen Tätigkeiten anfangen und Studiosoftware, KI und Co. sinnvoll einsetzen, um administrative Routineaufgaben zu verschlanken und dadurch mehr Zeit für die Arbeit mit/für Menschen zu gewinnen. Mitgliedermanagement, Terminplanung, Vertragsverwaltung – all das sind zeitintensive Tätigkeiten, die durch digitale Unterstützungstools deutlich vereinfacht werden und durch ihre digitale „Verschlankung“ Betreibern/Mitarbeitenden mehr Zeit/Raum für Kreativität, Innovation und die persönliche Mitgliederbetreuung schaffen.

Unterstützung, Schulung und lebenslange Lernbereitschaft:

Um digitale Tools effektiv einsetzen zu können, umfangreiche Kompetenzen zu entwickeln/zu vertiefen, braucht es Unterstützung und Schulung. Durch spezifische Workshops und Weiterbildungen können Mitarbeitende dazu motiviert und befähigt werden, ihr digitales Skillset zu erweitern und notwendige Kompetenzen aufzubauen. Konstante Lernbereitschaft seitens der Führungskräfte und Mitarbeitenden sind die Basis dafür, dass die Digitale Transformation im Studio erfolgreich umgesetzt werden kann.

Fazit

Die zentrale Aufgabe moderner Führung ist es, den digitalen Wandel zu nutzen, um operative Prozesse zu automatisieren und gleichzeitig mehr Zeit für das zu gewinnen, was wirklich zählt: die Pflege sozialer Beziehungen und die Wertschöpfung im Unternehmen. Mit dem Digital-Leadership-Ansatz können Fitnessbetreiber und Führungskräfte das volle Potenzial der Digitalisierung ausschöpfen und die Mitarbeitenden aktiv in die Transformation einbinden. ■



Lesetipp: In unserem Übersichtsartikel zum Thema „Digitalisierung im Fitnessstudio“ finden Sie eine umfangreiche Sammlung von Fachartikeln, Experteninterviews und Studienergebnissen, die Ihnen im Rahmen der Digitalen Transformation wertvolle Orientierung und praxisnahe Umsetzungsimpulse geben.



Nicolai Rolli

Der Diplom-Sportwissenschaftler hat einen BWL-Abschluss (IWW) und ist seit fünf Jahren Dozent an der DHfPG. Er arbeitet als Unternehmensberater und ist seit 2023 zertifizierter INAQ-Coach für Digitale Transformation von Unternehmen. Führung, Menschenentwicklung (Future Skills und Zukunft der Arbeit) und KI sind seine Schwerpunktthemen.



Florian Schmidt

Nach einem Hotelmanagement-Studium und mehreren Jahren Berufserfahrung in der internationalen Hotellerie absolvierte Florian Schmidt zusätzlich ein Bachelor- und Master-Studium in Sportwissenschaft (Schwerpunkte Leistungs- und Gesundheitssport). Er ist als Dozent und Wissenschaftsredakteur für die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) und die BSA-Akademie tätig.

Auszug aus der Literaturliste

Dahm, H. & Thode, S. (Hrsg.). (2020). Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis Mindset – Leadership – Akteure – Technologien. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hensellek, S. (2020). Digital Leadership – Ein Rahmenwerk zur erfolgreichen Führung im digitalen Zeitalter. In T. Kollmann (Hrsg.), Handbuch digitale Wirtschaft (S. 1189–1207). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kollmann, T. (2020). Digital Leadership: Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wagner, D. J. (2018). Digital Leadership: Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Yildiz, K., Akoğlu, H. E., Emir, E., Angosto, S. & García-Fernández, J. (2024). The perceived effect of digital transformation and resultant empowerment on job performance of employees in the fitness family business. Journal of Family Business Management (ahead of print, 21.05.2024). Verfügbar unter <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2024-0038>

Für eine vollständige Literaturliste kontaktieren Sie bitte literatur@fitnessmanagement.de.