

Publikationsliste von Prof. Dr. Rainer Zeichhardt (Stand Februar 2021)

Forschung für die Praxis!

Als promovierter Wirtschaftswissenschaftler und Professor für Allgemeine BWL an der Business School Berlin vertrete ich ein angewandtes und anwendungsorientiertes Wissenschaftsverständnis. Meine Forschung ist interdisziplinär ausgerichtet, d.h., es werden immer die Analyseebenen der Person, Interaktion, Gruppe und Organisation in den Blick genommen und deren wechselseitige Beeinflussungen berücksichtigt. Das macht es möglich, neuartige Problemstellungen aus verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven zu betrachten und ganzheitliche Gestaltungsempfehlungen für eine Optimierung der Praxis herauszuarbeiten.

Meine Schwerpunkte in Forschung und Hochschullehre richten sich auf folgende Themenbereiche:

- Leadership & Managerverhalten, insbesondere digitale Führung / E-Leadership, Führungsstrategien, Kommunikation, Konfliktmanagement
- Innovative Ansätze der Personal- und Führungskräfteentwicklung
- Changemanagement, digitale Transformation, Organisations- und Netzwerkentwicklung

Ausgewählte und kommentierte Publikationen in Fachbüchern, Fachzeitschriften, referierten Journals

Muthweiß, L./Mohr, P./ Zeichhardt, R. (2021): **Einflusspotential Emoji - Eine Studie zur Wirkung von Symbolen in der digitalen Messenger-Kommunikation**, In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.), Kommunikationsmanagement (Loseblatt 2001 ff.). Köln. Beitrag 5.123.

Bunte Emojis wie Smileys und Symbole sind beliebte Ausdruckselemente in der digitalen Messenger-Kommunikation. Nicht erst seit der pandemiebedingten Arbeit in virtuellen Teams werden Emojis zunehmend auch in der beruflichen Chat-Kommunikation eingesetzt. In der Publikation werden die ambivalenten Auswirkungen von Emojis aufgezeigt. Empirische Basis ist ein Online Experiment mit 270 Probanden. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Studie wurden zufällig entweder ein Chatverlauf in reiner Textform oder derselbe Chatverlauf mit verschiedenen Emojis unterstützt präsentiert. Im Anschluss wurden die Probanden befragt, an welche Informationen des Chats sie sich erinnern konnten.

Dabei hat sich gezeigt, dass der Einsatz von Emojis vor allem auf das Informationsverständnis eher negative Auswirkungen hat und Emojis aufgrund ihrer symbolischen Mehrdeutigkeit eher zur Verwirrung beitragen und die Aufmerksamkeit von Inhalten ablenken. Aber Emojis sind nicht grundsätzlich als negativ zu bewerten. In der Studie wurden die Auswirkungen auf der Sachebene der Kommunikation untersucht. Für den eher informalen Austausch zwischen Kolleginnen und Kollegen auf der Beziehungsebene haben die bunten Emojis aber weiterhin wichtige soziale Funktionen.

Zeichhardt, R. (2019): **Business Punks, Nerds und digitale Narren – Möglichkeiten und Grenzen eines Kulturwandels durch digitale Game Changer**, in: Schönbohm, A. (Hrsg.): Digitalkultur – Facetten digitaler Transformation, Stahnsdorf, S. 21-40.

Eine digitale Unternehmenskultur basiert im Kern auf einem spezifischen digitalen Mindset, das von besonderen Personen geprägt und vorgelebt wird. Visionäre Tech-Gründer, innovative Entwickler, IT-Experten und digitale Leader nehmen in diesem Zusammenhang als Change Agents wichtige Funktionen für einen digitalen Kulturwandel ein. Die Wandelmöglichkeiten und -grenzen hängen zugleich von den organisatorischen

Rahmenbedingungen ab – je nachdem, ob digitale Change Agents in Kernorganisationen oder in separierten Digital Units bzw. in Start-ups oder in etablierten Unternehmen wirken.

Zeichhardt, R. (2018): **E-Leader, CDOs & Digital Fools – eine Führungstypologie für den digitalen Wandel**, in: Keuper, F./Schomann, M./Sikora, L.I./Wassef, R. (Hrsg.): Disruption und Transformation Management - Digital Leadership - Digitales Mindset - Digitale Strategie, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 3-21.

Im digitalen Zeitalter kommt den Personen eine besondere Bedeutung zu, deren anspruchsvolle Aufgabe es ist, den digitalen Wandel zu managen und dabei nicht nur Strukturen und Prozesse anzupassen, sondern auch in der Belegschaft Akzeptanz für die Digitalisierung zu schaffen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern. Digitalisierung stellt ein Querschnittsthema dar, weshalb sich aktuell verschiedene Professionen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen mit digitalen Fragestellungen und Lösungen auseinandersetzen. Im Rahmen dieses Beitrags werden ausgewählte Spezialisten identifiziert und systematisiert, die in Organisationen spezifische institutionalisierte Führungspositionen und -rollen einnehmen, um digitale Transformation direkt und indirekt zu gestalten: E-Leader, CDO, Social und Remote CEO, Influencer, Agile Evangelist, Content Manager, Online Moderator, Product Owner und Scrum Master, CIO und IT-Leiter, Programmierer, Big Data Manager und Künstliche Intelligenz. Der Beitrag schließt mit einer zusammenfassenden Systematisierung digitaler Führungstypen anhand institutionalisierter Machtbasis, Interaktionsform und digitalem Wandelpotenzial.

Thiessen, T./Zeichhardt, R./Eisenlohr, D. (2017): **Führung neu denken! Impulse aus der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg**, BSP Business School Berlin (Hrsg.) In Kooperation mit Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwarzwald-Baar-Heuberg mbH.

In der Dokumentation kommen nach einem Impulsinterview, in dem ein klassisches Management- und Führungsverständnis mit einem neuen Mindset von Führung und Management verglichen wird, Führungskräfte aus Produktion, Handwerk, Handel, Baugewerbe und Dienstleistung zu Wort. Direkt aus der Praxis berichten sie kurz und pragmatisch darüber, wie sie die Herausforderungen der digitalen Transformation erfolgreich meistern. Die Publikation umfasst zahlreiche Fallbeispiele und Tipps für Führungskräfte von KMU.

Zeichhardt, R. (2016): **Digitale Transformation – Organisationen und Führung anders denken?!**, Kreative Zerstörung 4.0, Wirtschaftspolitische Blätter 2/2016, S. 399-413.

Im Rahmen des Beitrags wird gezeigt, dass in einem digitalen Zeitalter ein erweitertes Organisations- und Führungsverständnis notwendig ist. Es werden Managementprinzipien der Agilität und Selbstorganisation vorgestellt ebenso wie moderne Konzepte eines digitalen Kulturwandels. Außerdem wird gezeigt, wie neue Medien traditionelle Hierarchien verändern und wie durch digitale Interaktion subtile Machtpotentiale entstehen. Die Bedeutung neuer digitaler Führungstypen wie CDOs und E-Leader wird ebenso diskutiert wie die Herausforderungen von Führung durch Maschinen mit künstlicher Intelligenz. Der Beitrag schließt mit konkreten Leitlinien für ein digitales Transformationsmanagement in der Praxis.

The digital age challenges management to rethink organizations and leadership. The article shows how to deal with digitization on different levels. Concepts like agility and self-organization are discussed as well as modern approaches for digital cultural change. Furthermore the article argues how digital media undermines hierarchy and leads to new bases of subtle power. New leadership roles like CDOs and e-leaders are worked out as well as new questions about leadership by machines and artificial intelligence. The article closes with guidelines for a digital transformation management.

Zeichhardt, R. (2016): **Digitale Transformation – Organisationen und Führung anders denken?!**, Kreative Zerstörung 4.0, Wirtschaftspolitische Blätter 2/2016, S. 399-413.

Im Rahmen des Beitrags wird gezeigt, dass in einem digitalen Zeitalter ein erweitertes Organisations- und Führungsverständnis notwendig ist. Es werden Managementprinzipien der Agilität und Selbstorganisation vorgestellt ebenso wie moderne Konzepte eines digitalen Kulturwandels. Außerdem wird gezeigt, wie neue Medien traditionelle Hierarchien verändern und wie durch digitale Interaktion subtile Machtpotentiale entstehen. Die Bedeutung neuer digitaler Führungstypen wie CDOs und E-Leader wird ebenso diskutiert wie die

Herausforderungen von Führung durch Maschinen mit künstlicher Intelligenz. Der Beitrag schließt mit konkreten Leitlinien für ein digitales Transformationsmanagement in der Praxis.

The digital age challenges management to rethink organizations and leadership. The article shows how to deal with digitization on different levels. Concepts like agility and self-organization are discussed as well as modern approaches for digital cultural change. Furthermore the article argues how digital media undermines hierarchy and leads to new bases of subtle power. New leadership roles like CDOs and e-leaders are worked out as well as new questions about leadership by machines and artificial intelligence. The article closes with guidelines for a digital transformation management.

Zeichhardt, R. (2016): **E-Leadership – Praxisfälle zur Führung in digitalen Kontexten**, in: Eberhardt, D. (Hrsg.): Führung von Vielfalt, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 115-125.

In diesem Beitrag werden verschiedene Erfahrungsberichte aus der Praxis zur digitalen Mediennutzung von Führungskräften und Mitarbeitern präsentiert, um daran die Spannungsfelder eines E-Leaderships zu illustrieren und zu diskutieren. Abschließend wird als Lösungsansatz eine Checkliste für eine optimale digitale Führung in der Praxis präsentiert.

Zeichhardt, R. (2016): **One Week in the life of a boundary spanner** – Developing networks within the Berlin optics cluster, in: Sydow, J./Schüßler, E./Müller-Seitz, G.: Managing Interorganizational Relations: Debates and Cases. Houndsmills: Palgrave Macmillan, S. 130-136.

The case provides insights into different tasks, challenges and conflicts of a network manager. The story highlights the various fields of action of a so called “boundary spanner”: The protagonist is not only acting as a manager of an enterprise but also at the same time as a network and cluster manager who tries to integrate multiple interests of plenty actors to activate development on different levels. The case offers the possibility to understand the complex interdependencies between formal and informal individual behavior and network and cluster contexts.

Zeichhardt, R. (2015): **E-Leadership – Führung und Leistungssteigerung in digitalen Kontexten**, in: Künzel, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Performance Management, Wiesbaden, S. 125-140.

Aktuell sind Führungspersonen auf verschiedenen Hierarchieebenen mit besonderen Herausforderungen konfrontiert, da das Zusammenarbeiten in Organisationen vermehrt über diverse digitale Medien vermittelt stattfindet (z.B. per E-Mail, Videokonferenzen, Mobiltelefonie, Social Media). Außerdem weisen auch Organisationen selbst zunehmend virtuelle Strukturen auf (z.B. mobiles Arbeiten, virtuelle Teams, Home Office). Mehr denn je müssen Führungskräfte daher über eine spezielle E-Leadership-Kompetenz verfügen, um auch in digitalen Kontexten erfolgreich agieren zu können. Im Rahmen des Beitrags werden anhand vieler Beispiele aus der Praxis die Chancen und Risiken digitaler Beeinflussungspotentiale für Führungskräfte diskutiert. Abschließend wird eine Checkliste mit Leitlinien für ein E-Leadership präsentiert, um digitale Führung in der Unternehmenspraxis erfolgreicher zu gestalten.

Zeichhardt, R. (2014): **Management and Punk – Business Outside the Box**, gestalt theory, Vol 36 (3), S. 289-300.

The article shows links between the two phenomena of management and punk. Based on a framework of conflict theory, the article illustrates a concept of “management by punk” that can lead to efficient outcomes for organizations. Punk is a specific strategy that can lead to an efficient level of conflict between stability and subversion of systems and accentuates the positive effects of conflict behavior by accepting informality, rebellion, non-conformity, simplicity and self-organization. Furthermore punk can be used as a leadership strategy to challenge the status quo of organizations and relationships by provoking others to rethink and change perspectives.

Zeichhardt, R. (2013): **E-Mail Kommunikation in Organisationen – Störungen und Lösungen**, in: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblatt 2001 ff.). Köln. Beitrag 3.98.

Die E-Mail ist trotz diverser moderner virtueller Kommunikationsformen (z.B. Corporate-Wikis, Blogs, soziale interne Netzwerke) weiterhin das zentrale Medium formaler und informaler virtueller Kommunikation in Organisationen! Im Rahmen des Beitrags wird gezeigt, dass E-Mail-Kommunikation neben diversen Möglichkeiten (z.B. einfache, schnelle, zeit- und raumübergreifende Übermittlung von Daten zwischen Sender und Empfänger) auch zahlreiche – oftmals sehr subtile und mittelbare – Störungspotenziale für Organisationen, Interaktionsbeziehungen und Personen aufweist: „Falsche“ E-Mail-Kommunikation kann zu Informationsüberlastung, Missverständnissen und Konflikten führen, sie kann hierarchische Kommunikationsstrukturen unterminieren und sogar die Unternehmenskultur negativ prägen – mit entsprechenden dysfunktionalen ökonomischen, sozialen und individuellen Konsequenzen. Aufbauend auf der Analyse werden abschließend konkrete „Goldene Regeln“ abgeleitet, um die virtuelle Kommunikation in der Praxis zu verbessern.

Sydow, J./Zeichhardt, R. (2013): **Netzwerkservices als Netzwerkzeuge – Maßgeschneiderte Unterstützung für das Netzwerk- und Clustermanagement**, in: Sydow, J./Duschek, S. (Hrsg.): *Netzwerkzeuge – Tools für das Netzwerkmanagement*, Wiesbaden, S. 97-114.

Netzwerkzeuge sind Tools für das Netzwerkmanagement, die dazu beitragen, dem Managementhandeln eine Orientierung zu geben, das Netzwerkmanagement zu entlasten und stetig zu professionalisieren. Netzwerkservices können als maßgeschneiderte und kontinuierlich modifizierte Netzwerkzeuge dafür einen wichtigen Beitrag leisten. In der Publikation werden konkrete Tools vorgestellt, wie Netzwerkservices als Netzwerkzeuge die zentralen Netzwerkmanagementfunktionen in der Praxis unterstützen können: z.B. die Netzwerk-SWOT-Analyse, das Roadmapping sowie eine Checkliste für Geschäftsstellenleiter und Netzwerkmanager. Abschließend werden pragmatische Tipps für das Netzwerk- und Clustermanagement zur Maßschneiderei von Netzwerkservices und Netzwerkzeugen präsentiert.

Stitzel, M./Zeichhardt, R. (2012): **Schwierige Gespräche führen – Einflussfaktoren und Lösungskompetenzen**, *Zeitschrift Führung + Organisation* 81 (2), S. 102–107.

Im beruflichen Alltag müssen Führungskräfte und Mitarbeiter oft schwierige Gespräche führen, die erhebliche Auswirkungen auf das Unternehmen und die Gesprächsführenden selbst haben. Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit, Stressresistenz und Kreativität helfen, ein solches Gespräch erfolgreich zu gestalten. Im Rahmen eines systematischen Erfahrungslernens können diese Fähigkeiten erlernt und verbessert werden.

Schwender, C./Zeichhardt, R. (2012): **Interne Kommunikation zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Eine Studie zum Professionalisierungsstand der Internen Kommunikation in KMU und Großunternehmen**, in: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): *Kommunikationsmanagement (Loseblatt 2001 ff.)*. Köln. Beitrag 3.88.

Der Beitrag diskutiert die Ergebnisse einer empirischen Studie zum Professionalisierungsstand der Internen Kommunikation in der Praxis. Die Auswertung der standardisierten, online-gestützten Befragung unter IK-Experten sowie IK-Beschäftigten in KMU und Großunternehmen im deutschsprachigen Raum zeigt, dass sich IK in der Praxis in einem Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit bewegt. Die grundsätzlichen Potenziale einer professionellen IK werden in der Praxis erkannt, in vielen Fällen aber noch nicht realisiert: IK findet vor allem in KMU kaum institutionell Verankerung, sondern wird als Zusatzaufgabe der externen Unternehmenskommunikation oder der Marketingabteilung verstanden; IK fungiert in der Praxis primär als monologische Top-Down-Informationskaskade und stellt kaum eine dialogische Austauschplattform für unternehmensrelevante Themen dar; ein systematischer Managementprozess wird für IK als wichtig erachtet, aber in der eigenen praktischen IK-Arbeit nur bedingt umgesetzt. Abschließend werden Empfehlungen für eine Professionalisierung der internen Kommunikation in der Praxis präsentiert.

Sydow, J./Zeichhardt, R. (2012): **Netzwerke im Cluster – Entwicklung durch Netzwerkservices**, in: Weingarten, J. (Hrsg.): *Infrastruktur für Wissen und Wirtschaft – Cluster in Rheinland-Pfalz, Idar-Oberstein*, S. 112-118.

Die Initiierung und Entwicklung von Netzwerken und Clustern ist das Anliegen zahlreicher Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Netzwerkservices können dafür einen wichtigen Beitrag leisten. In der Publikation wird gezeigt, wie maßgeschneiderte

Dienstleistungen die Funktionen des Netzwerkmanagements dabei unterstützen können, die Interaktion zwischen den Akteuren im Netzwerk und im Cluster in unterschiedlichen Phasen zu verbessern, so dass darüber zugleich nicht nur das Netzwerk, sondern das gesamte regionale Clusters ein höheres Entwicklungsniveau erreicht.

Braun, T./Zeichhardt, R. (2011): **Zur Bedeutung von Lewin in Managementforschung, Managementlehre und Praxis des Change-Managements**, *gestalt theory* 33 (2), S. 145-162.

Kurt Lewins Ideen zur Überwindung von Änderungsbarrieren sind bis heute nicht nur für die verhaltenswissenschaftliche Managementforschung, sondern auch für die Praxis des Change-Managements von Bedeutung. In der Managementlehre dagegen werden die Erkenntnisse von Lewin nur fragmentiert aufbereitet, wie die Analyse ausgewählter Managementlehrbücher gezeigt hat. Anhand eines Praxisfalls wird herausgearbeitet, dass Elemente der Lewin'schen Wandelidee im Rahmen eines komplexen Change-Prozesses eines internationalen Technologiekonzerns zwar in Ansätzen identifiziert werden können, Lewins Gestaltungsempfehlungen zum Wandel jedoch nicht in aller Konsequenz umgesetzt werden.

Zeichhardt, R./Sydow, J. (2009): **Strategies for the conception of network services**, in: FederalMinistry of Economics and Technology (Ed.): *Cluster Management Excellence*, Vol. 1: Network Services, Berlin, S. 30-35.

Sydow, J./Zeichhardt, R. (2009): **Importance of network services for the success of networks**, in: FederalMinistry of Economics and Technology (Ed.): *Cluster Management Excellence*, Vol. 1: Network Services, Berlin, S. 20-29.

Netzwerkservices sind Dienstleistungen, die den Mitgliedern eines Netzwerks – oder Clusters – exklusiv zur Verfügung gestellt werden, um ihnen die alltägliche Netzwerkarbeit zu erleichtern. Netzwerkspezifische Dienstleistungen werden zumeist auf Eigeninitiative von einzelnen oder mehreren Mitgliedern des Netzwerks oder Clusters entwickelt und anschließend durch das Netzwerkmanagement bzw. die Geschäftsstelle verbindlich autorisiert und den Mitgliedern regelmäßig angeboten. In den Beiträgen werden unterschiedliche Netzwerkservices systematisiert und vorgestellt sowie pragmatische Strategien präsentiert, wie sich maßgeschneiderte Netzwerkservices entwickeln lassen.

Zeichhardt, R. (2009): **Komik und Konflikt in Organisationen** – eine kommunikationstheoretische Perspektive, Wiesbaden.

Verschiedene Formen der Komik können im Organisationsalltag als wirksame Konfliktstrategien genutzt werden: Durch gemeinsames Lachen können Beziehungen harmonisiert werden, unter dem Deckmantel des Scherzes lassen sich Organisationsmitglieder augenzwinkert auf Normenverstöße hinweisen, und Ironie kann destruktives Verhalten kanalisieren. Im Rahmen der Arbeit werden die vielfältigen Möglichkeiten und Grenzen von Komik als Konfliktmanagement untersucht und innovative Gestaltungsempfehlungen für die Organisationspraxis abgeleitet.

“Wer professionell mit Menschen zu tun hat und deren Denken, Verhalten und Empfinden verstehen und erfolgreich beeinflussen möchte, mit Ratgeberlektüre eher auf Kriegsfuss steht und (trotzdem) auf der Suche nach seriösen Hinweisen über die ambivalenten Wirkungen bewusster oder unbewusster Komik ist, der oder die Anstöße zum Verstehen und Verändern von als veränderungswürdig angesehenen Situationen sucht, der oder die sollte sich dieses Buch mit seinen vielen Schaubildern, einigen veranschaulichenden Witzen und Beispielen beschaffen.” Prof. Dr. H. Effinger bei socialnet.de

Zeichhardt, R./Voss, H. (2009): **Integrierte Gesundheitsversorgung im Spannungsfeld von Hierarchie, Kooperation und Wettbewerb – Der Netzwerkfall UGOM**, in: Amelung, V.E./Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Vernetzung im Gesundheitswesen – Wettbewerb und Kooperation*, Stuttgart, S. 237-259.

Kooperation wird zunehmend auch im Gesundheitssystem immer bedeutsamer, da sich dadurch diverse Synergien schaffen lassen (z.B. Kostenvorteile durch gemeinsame Nutzung von medizinischen Geräten, Prozessoptimierungen durch Zugang zu Informationen). Im Rahmen des Beitrags wird ein Beispiel erfolgreicher Kooperation in der Praxis – das

Unternehmen Gesundheit Oberpfalz Mitte – vorgestellt und dabei die Chancen und Risiken von Kooperation im Gesundheitswesen herausgearbeitet und diskutiert.

Sydow, J./Zeichhardt, R. (2008): **Führung von Netzwerken in Clustern – Anforderungen an die Führungskräfteentwicklung**, in: Mühlbacher, J./Scheer, P.J./Schmidt, A./Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Management Development – Wandel der Anforderungen an Führungskräfte, Wien, S. 165-186.

Die besonderen Herausforderungen an Führungskräfte in interorganisationalen Netzwerken und regionalen Clustern (siehe oben Beitrag "Führung in neuen Kontexten") legen bestimmte Anforderungen an die Führungskompetenz nahe: Führungskräfte müssen in der Lage sein, verschiedene Führungsrollen einzunehmen (u.a. Visionär, Integrator, Moderator, Informationsbroker, boundary spanner). Außerdem müssen diese Akteure Komplexität handhaben (Perspektivwechsel durch "thinking in networks") sowie aufgrund der fehlenden Möglichkeit hierarchischer Weisungen subtiles Verhandlungsgeschick und informales „networking“ beherrschen. Für die praktische Führungskräfteentwicklung ergeben sich wichtige Implikationen: Führungskräfteentwicklung in Makrokontexten muss in einem breiteren Spannungsverhältnis betrachtet werden, da neben das Spannungsverhältnis von Personal- und Organisationsentwicklung noch das von Netzwerk- und gar Clusterentwicklung ergänzend hinzutritt. Zum anderen wird die Erfordernis deutlich, Kompetenzen zu vermitteln, die den Führungskräften erlauben, im Vergleich zu Organisationen noch mehr Ebenen zu berücksichtigen und noch mehr Komplexität, Emergenz und Ambiguität zu handhaben.

Sydow, J./Zeichhardt, R. (2008): **Führung in neuen Kontexten: Netzwerke und Cluster**, Zeitschrift Führung + Organisation 77 (3), S. 156-162.

Im Rahmen des Beitrags wird das Phänomen Führung in regionalen Clustern und Netzwerkstrukturen untersucht – ein Thema, das empirisch hoch aktuell ist, bislang aber nur unzureichend erforscht wurde. An einem Praxisfall wird gezeigt, mit welchen Herausforderungen Führungskräfte in Makrokontexten konfrontiert sind: Mehrere Führungsebenen und unscharfe Systemgrenzen erfordern Komplexitätsmanagement; fehlende hierarchische Weisungsbefugnisse erfordern Kommunikations- und Koordinationsfähigkeit sowie Verhandlungsgeschick als "boundary spanner",

Sonstige Beiträge – Checklisten, Leitfäden, Radio, Videos E-Leadership

Vorsicht vor Emojis! Frankfurter Allgemeine Zeitung, Beruf und Chance, Nr. 78, 03.04.2021, S. C1. [Vorsicht vor Emojis! - F.A.Z. \(faz.net\)](#)

Zeichhardt, R./Thiessen T. (2016): **Leitfaden "E-Leadership" – Leitlinien für Führungskräfte in Zeiten des digitalen Wandels**, hrsg. Von der BSP Business School Berlin im Rahmen der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation. [eleadership-leitlinien-fuehrungskraefte.pdf \(mittelstand-digital.de\)](#)

Ausgehend von einer Fallstudie eines mittelständischen Unternehmens werden acht Leitlinien für erfolgreiche Führung in Zeiten des digitalen Wandels präsentiert. Der Leitfaden enthält zudem ein Glossar sowie umfangreiche Informationen zu den Aufgabenbereichen der Mittelstand 4.0 Agentur Kommunikation. Der Leitfaden kann gratis auf der Website Mittelstand Digital des BMWi heruntergeladen werden.

Innovationsmanagement – schöpferische Zerstörung für gesellschaftlichen Fortschritt, Experts Opinion bei innovation hub berlin, 01.03.2016.

Zeichhardt, R. (2015): **Checkliste: Erfolgreiche Virtuelle Interaktion**, eBusiness-Lotse Schwaben (Hrsg.), Augsburg.

Soccer and Leadership – Prof. Dr. Rainer Zeichhardt im Interview mit Prof. Randy Richards an der Business School Berlin Potsdam, scienceTV (Juli 2014)
www.youtube.com/watch?app=desktop&v=znhRjnlyGOI

Kennen Sie den schon? Wie Komik Konflikte entschärfen kann. Christoph König im Gespräch mit Dr. Rainer Zeichhardt. SWR2 Radiosendung "Impuls" vom 12.01.2010. Komik als Karrierekick – Wissenschaftliche Untersuchung zeigt, wie Humor im Büroalltag Konflikte verursachen und lösen helfen kann, Alik Nassoufis in: Der Tagesspiegel vom 11.07.2009 Unter folgendem Link können Sie den Artikel lesen: http://www.fu-berlin.de/presse/publikationen/tsp/archiv/2009/ts_20090711/ts_20090711_10/index.html

Vorträge Tagungen, Konferenzen, Workshops (Auswahl)

- **Business Punks, Nerds und digitale Narren – Kulturwandel durch digitale Gamechanger**, Vortrag bei der Zukunft Personal Digital Experience spring edition (ZPDX) 2021 (03.05.2021).
- **Mindset Check-up für den digitalen Veränderungsprozess**, Online-Workshop bei der Themenkonferenz „Prozessdigitalisierung mit KI“ in Kooperation mit UVB Unternehmer Verbände Berlin Brandenburg, Centre for Entrepreneurship TU Berlin, Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Kommunikation (16.02.2021).
- **Digital Leadership – Tipps für Führungskräfte in Zeiten radikalen Wandels**, Online-Vortrag im Rahmen des IHK Sicherheitstags der Region Darmstadt, Rhein Main Neckar (08.12.2020).
- **New Work - Wie verändern uns neue Arbeitsformen**, Online-Vortrag beim Rotary Club Wittstock (24.11.2020).
- **Digital Mindset**, Vortrag bei der hybriden Innovationskonferenz Außenwirtschaft (IHK Brandenburg, Wirtschaftsförderung Brandenburg, Brandenburger Ministerium für Wirtschaft, Arbeit & Energie), Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Wildau (05.11.2020).
- **Impuls – E-Leadership**, Dinner Speech, Online-Vortrag beim Konsortialmeeting des Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrums Kommunikation (17.09.2020).
- **Digital Leadership – ein modernes Führungsverständnis für das digitale Zeitalter in Zeiten von Covid19**, Online-Vortrag im Rahmen der Veranstaltung Business meets Science in Kooperation mit Allianz – Logistik Service Center Berlin (14.07.2020).
- **Erfolgsfaktoren** – Impulsvortrag im Rahmen der Jahresauftaktveranstaltung des Allianz Logistik Service Center Berlin, Adlershof (20.02.2020).
- **Digital Leadership – ein modernes Führungsverständnis für das digitale Zeitalter**, Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „Impulse aus Wissenschaft und Praxis in Kooperation mit Allianz – Logistik Service Center Berlin, Adlershof (07.01.2020).
- **E-Leadership & digitale Transformation**, Keynote beim 7. Segeberger Wirtschaftstag der WKS (Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft des Kreises Segeberg) auf Gut Pronstorf (03.09.2019).
- **Das Mindset als Dreh- und Angelpunkt des digitalen Veränderungsmanagements**, Keynote und Workshop im Rahmen der Workshopreihe „SparX Digitaler Mittelstand“ des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Kommunikation in Kooperation mit dem VR Business Club in Potsdam Babelsberg (15.03.2019).
- **Leadership Outside the Box - Neue Führungstypen für das digitale Zeitalter**, Vortrag und Workshop beim BVMW- Bundesverband Mittelständischer Wirtschaft bei der SPN Fritz Hopf GmbH in Nördlingen (20.09.2018).

- **Digitalisierung und Führung**, Vortrag und Workshop für Führungskräfte bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Nordfriesland in Niebüll (13.09.2018).
- **Digital denken – ein modernes Mindset für das Management radikalen Wandels**, Impulsvortrag im Rahmen des Kick-Offs der Programmpräsentation 2018 des Bildungshaus Bad Nauheim (20.02.2018).
- **Digitalisierung und Führung**, Keynote beim Wirtschaftstag der Wirtschaftsförderung Schwarzwald-Baar-Heuberg in Wehingen (14.11.2017).
- **Managing the Digital Transformation**, Vortrag beim „Berlin Partner Jour Fixe“ an der Business School Berlin im Rahmen der Berlin Science Week (06.11.2017).
- **Digital Transformation – Rethinking Organizations and Leadership Behavior**, U-Talk im Rahmen der „Leadership University“ vor über 100 internationalen Führungskräften von Airbus mit Liveschaltung an sechs europäischen Standorten (09.05.2017).
- **Digitale Chancen nutzen – Veränderungen erfolgreich gestalten**, Keynote beim Digitalen Zentrum Schwaben in Aichach-Friedberg (16.03.2017).
- **Digital Denken**, Referentenschulung für das digitale Kompetenzzentrum Chemnitz im Projekthaus METEOR der TU Chemnitz (15.03.2017).
- **Digitale Transformation im O-Ton des Mittelstands- Stolpersteine und Lösungsansätze**, Vortrag im Rahmen von digital_real Konferenz in Trebur (09.02.2017).
- **E-Leadership – Herausforderungen für Familienunternehmen**, Vortrag im Rahmen von BITS UND BYTES – Erstes Digitalisierungsevent für Familienunternehmer des Verbands DIE FAMILIENUNTERNEHMER und DIE JUNGEN UNTERNEHMER (26.01.2017).
- **IT-Strategie-Workshop** für das IT- und Technologie-Netzwerk aiti Raum in Augsburg (12.12.2016).
- **E-Leadership - Führung in digitalen Kontexten**, Vortrag beim 2. Innovationsforum „digital take-off“ des Münsterland e.V. (08.12.2016).
- **Digitale Transformationsworkshop** für den Berliner Energieversorger Stromnetz Berlin (06.12.2016).
- **Veränderungsmanagement 4.0 – digitale Transformation im O-Ton des Mittelstands**, Vortrag im Rahmen der 7. Cloud-Konferenz im Technologiezentrum Augsburg (19.10.2016).
- **Führung 4.0**, Vortrag im Rahmen von „digital_real“ – einer Konferenz der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation in Kooperation mit der Wirtschaftsagentur Neumünster, GmbH, der WTSH Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH, der Hamburger Dialogplattform Industrie 4.0 und der BSP Business School Berlin bei Oerlikon Neumag in Neumünster (22.09.2016).
- **Führung 4.0**, Vortrag im Rahmen von „digital_real“ – einer Konferenz der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation in Kooperation mit der Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Potsdam, dem BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft, der THB - Technischen Hochschule Brandenburg und BSP Business School Berlin an der IHK Potsdam (19.05.2016).
- **Digital Transformation – Rethinking Organizations and Leadership Behavior**, Vortrag im Rahmen der Digital Factory 2016 am "pop up lab"-Stand von Berlin Partner auf der HMI Hannover Messe (28.04.2016).

- **E-Leadership – Ein neues Führungsverständnis für das digitale Zeitalter**, Vortrag auf dem Podium Mittelstand-Digital im Rahmen der HMI - Hannover Messe (27.04.2016).
- **Geschäftsmodelle mit Zukunft, Workshop für IT-Unternehmen** gemeinsam mit Kollegen von der BSP und ISV Consulting sowie Mitgliedern des Interessenverbands für Unternehmen der IT- und Internetwirtschaft in Berlin und Brandenburg SIBB (23.03.15).
- **Erfolgreiche Führung in digitalen Kontexten**, Vortrag beim ersten Unternehmerdialog in Gersthofen bei Augsburg, eBusiness Lotse Schwaben in Kooperation mit aiti Raum (29.04.2015).
- **eLeadership – Führung in Virtuellen Kontexten**, Vortrag im Rahmen der Key Session „Mobile Arbeit und Virtuelle Kooperation“, Podium Mittelstand-Digital (Halle 9, Stand E24) auf der CeBIT 2015; Hannover [Moderation: Prof. Dr. Peter von Mitschke-Collande, Leibniz Universität Hannover] (18.03.2015).
- **Leadership 2.0 - Personalführung in virtuellen Kontexten**, Vortrag beim eBusiness-Gipfel, veranstaltet von eBusiness-Lotse Potsdam und IHK Potsdam (18.11.2014).
- **Humor als Managementkompetenz**; Abendvortrag im Rahmen der Management Akademie II in Koppelsberg / Plön der Studienstiftung des deutschen Volkes (18.08.2014).
- **Business & Punk**, Vortrag im Rahmen des Internationalen Symposiums der BSP auf der 18. Internationalen Arbeitstagung der „Gesellschaft für Gestalttheorie und ihre Anwendungen“ in Karlsruhe zum Thema „Einsatz von Kunst im Management“ (11.04. – 14.04.2013).
- **Digitale Kommunikation und Führung**, Vortrag im Rahmen des Themen-Abends „Management in der digitalen (Unternehmens-) Wirklichkeit“ in Kooperation mit „DIE FÜHRUNGSKRÄFTE“, Berufsverband für Fach- und Führungskräfte an der Business School Berlin Potsdam (21.03.2013).
- **The devil wears Prada – Insights in leadership theory**, Vortrag im Rahmen der Week of Intercultural Communication: BSP an der MSABA – Moscow State Academy of Business Administration, Moskau (22.09. – 29.09.2012).
- **Goldene Regeln einer erfolgreichen E-Mail-Kommunikation**, Vortrag im Rahmen der Rotary-Academy an der Business School Potsdam (23.06.2012)
- **Lessons in Communication – Training interpersonal communication**, Workshop im Rahmen des Austauschprogramms "The New School for Information Services Amsterdam meets Business School Potsdam" (23.05. – 25.05.2012).
- **Der Teufel trägt Prada – Was Führungskräfte falsch machen können**, Vortrag im Rahmen der Study World 2012 – 7. Internationale Messe für Studium, Praktikum und akademische Weiterbildung, Berlin (11.05.2012).
- **Korrespondenz in der digitalen Berufswelt – Störungspotentiale und Lösungsmöglichkeiten am Beispiel der Email-Kommunikation**, Vortrag im Rahmen des Wintercampus „Zeit für eine neue Ökonomie - Leadership & Marketing in der digitalen Gesellschaft“ an der Business School Potsdam in Kooperation mit media.net berlinbrandenburg und media.connect brandenburg (09.12.2011).
- **Kommunikation in der digitalen Berufswelt – Störungen und Entstörungen**, Vortrag im Rahmen des „Potsdamer Schwungs – Gemeinschaft der Führungskräfte des Bundespolizeipräsidiums“ in Kooperation mit der Business School Potsdam (29.09.2011).

- **Zur Bedeutung von Lewin in Managementlehre und -praxis am Beispiel des Change-Managements**, Vortrag im Rahmen der 17. wissenschaftlichen Arbeitstagung der Gesellschaft für Gestalttheorie und ihre Anwendungen, Gestalt – Organisation – Entwicklung: Kurt Lewin und die Organisationsentwicklung, 30. März – 2. April 2011 in Potsdam (zusammen mit Tobias Braun).