Prof. Dr. Lisa Dühring
und Lara Wodstrcil

Digital Leadership und New Normal in der Kommunikation

Wie gelingt erfolgreiche Führung auf Distanz?

Ostfalia
Hochschule für angewandte Wissenschaften

PRCC
Partners in Recruiting & Corporate Change

PRCC
Partners in Recruiting & Corporate Change

Editorial	3
Einleitung	4
Digital Leadership und New Normal	5
PEOPLE – den Menschen in den Mittelpunkt rücken	7
PLACES – wie können und wollen wir arbeiten?	18
TECHNOLOGY – was brauchen wir, um zu arbeiten?	21
Fazit	24
Literatur und Impressum	25

Oktober 2022

Liebe Leserin und lieber Leser,

digitale Transformation, Pandemie, weltweite Krisen – die Anforderungen an Führungskräfte haben sich in den vergangenen Jahren immer schneller verändert. Neue Kompetenzen sind gefordert, wenn man Teams plötzlich digital zusammenhalten und weiterentwickeln muss. Offenheit für Neugestaltung ist unverzichtbar, wenn sich die Arbeitsbedingungen nachhaltig verändern. Sich immer wieder selbst kritisch zu hinterfragen, ist essenziell, um erfolgreich zu führen.

Die PRCC Personal- und Unternehmensberatung hat gemeinsam mit Führungskräften in Kommunikation, Marketing und HR die Modern Leaders Initiative ins Leben gerufen. Die Mitglieder teilen ein zeitgemäßes Verständnis von Leadership und Management: interdisziplinär und kollaborativ, vernetzt und divers, nachhaltig und digital.

Wir begrüßen es sehr, dass der kulturelle Wandel in Unternehmen auch in der Forschung aufgegriffen wird. Neun Mitglieder der Modern Leaders Initiative haben daher ihr Fachwissen eingebracht und umfassende Einblicke in ihren Berufsalltag gegeben.

Die digitalisierte Arbeitswelt wird keine Rückschritte mehr machen – Führungskräfte wie auch Mitarbeiter:innen tun gut daran, sich auf New Work in all seinen Facetten einzustellen. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zum Verständnis dessen, was Führung von morgen ausmachen wird.

Wir danken Lara Wodstrcil, die das Thema in einer Projektarbeit aufgegriffen hat und Prof. Dr. Lisa Dühring von der Ostfalia Hochschule für die Begleitung. Ganz besonderer Dank geht ebenso an die Mitglieder der Modern Leaders Initiative, die als Gesprächspartner:innen zur Verfügung standen.

Wir wünschen viel Freude bei der Lektüre,

Thomas Lüdeke

Managing Partner
PRCC Personal- und Unternehmensberatung GmbH

Einleitung

Schon seit einigen Jahren sind Unternehmen und Arbeitnehmer*innen in einer digitalisierten Lebens- und Arbeitswelt angekommen. Die Managementdiskurse der letzten Jahre drehten sich fast ausschließlich um die digitale Transformation und viel beschriebenen VUCA-Welt und ihre Implikationen für die Arbeitswelt. Alte Konzepte und Ansätze wurden wieder aus der Schublade gezogen. Insbesondere Agilität und New Work wurden als Organisationsmodelle und Managementkonzepte wiederentdeckt. Mit der Corona-Pandemie und ihren Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben diese Diskurse einen klaren Fokus bekommen: Die Hybridisierung und Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit werden sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeiter*innen als wichtigste Herausforderung identifiziert. Der Verlauf der Pandemie beeinflusst ihren privaten und beruflichen Alltag (Hofmann et al. 2021). Beschleunigt durch die COVID-19-Pandemie gab es einen Aufschwung der Digitalisierung der Arbeitswelt (Bauer et al. 2020). Es stellt sich die Frage, wie dieses sogenannte New Normal aussehen kann beziehungsweise soll und welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit optimale Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiter*innen und Führungskräfte geschaffen werden. Klar ist, dass sowohl organisationale Faktoren als auch die individuellen Lebensmodelle der Mitarbeiter*innen in Betracht gezogen werden müssen. Für Führungskräfte aller Bereiche und Branchen war die „Führung auf Distanz" in der Corona-Pandemie eine große Herausforderung. Inzwischen hat sich „Digital Leadership" als neues Konzept etabliert.

Um dieses Konzept näher zu beleuchten und insbesondere seine Implikationen für die Kommunikationsbranche zu eruieren, hat die Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaft gemeinsam mit der PRCC Personal- und Unternehmensberatung im Sommer und Herbst 2021 eine Studie durchgeführt, in der verschiedene Aspekte des Digital Leaderships und des New Normals beleuchtet wurden. Der erste Teil der Studie analysiert die oben skizzierten Herausforderungen aus Perspektive der Führungskräfte. Hierfür wurden neun Mitglieder der Modern Leaders Initiative[1] im Rahmen von Expert*inneninterviews befragt, wie erfolgreiche ***Führung auf Distanz in der Kommunikationsbranche*** gelingen kann. Im zweiten Teil der Studie wurde die Perspektive der Mitarbeiter*innen in den Fokus genommen. Hierzu wurden im Rahmen einer anonymen, quantitativen Online-Befragung 14 Mitarbeiter*innen aus vier der 20 an der Initiative teilnehmenden Organisationen befragt. Dabei ging es nicht um die Evaluierung des Führungsstils der Modern Leaders, sondern vielmehr um eine Darstellung der erlebten digitalen Führungspraxis und das Herausarbeiten von Diskrepanzen zwischen Anspruch und Realität der wahrgenommenen Führungspraxis. Die Ergebnisse dieser Befragung wurden anschließend den entsprechenden Führungskräften gespiegelt und mit ihnen diskutiert.

Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes sollen in diesem Whitepaper präsentiert werden. Wir bedanken uns für das entgegengebrachte Vertrauen aller Beteiligten und wünschen viel Freude bei der Lektüre.

Teilnehmende Organisationen

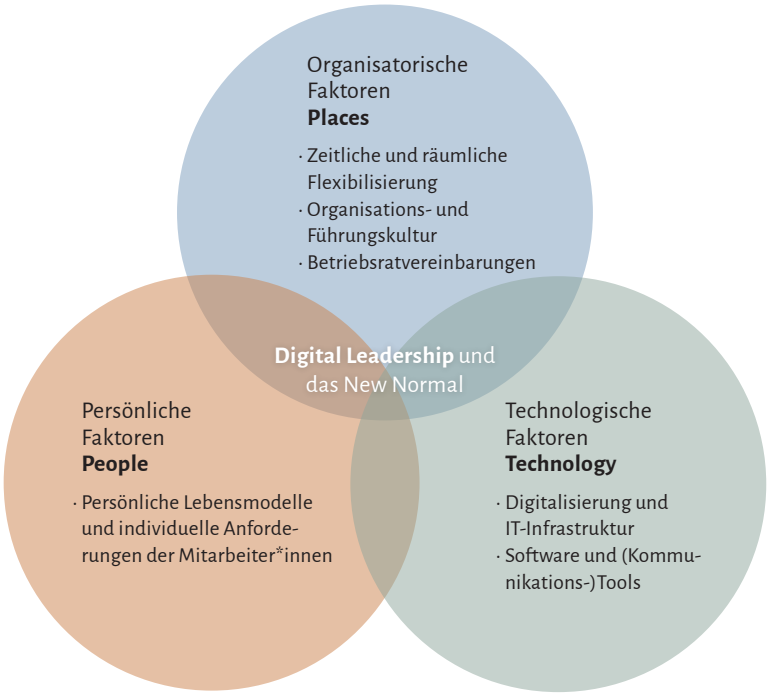
ALSTOM | ROLAND BERGER | E.ON | HANIEL | MUNDI PHARMA
PIO | SCOUT24 | SOLARISBANK | TIKTOK

1 Modern Leaders ist eine Initiative der PRCC, in der sich Topmanager*innen aus Kommunikation, Marketing und HR zusammengefunden haben um gemeinsam über ein zeitgemäßes Verständnis von Leadership und Management zu reflektieren und diskutieren: interdisziplinär und kollaborativ, vernetzt und divers, nachhaltig und digital. Die Initiative lebt vom regelmäßigen und vertrauensvollen Austausch und der Vorbildfunktion ihrer Mitglieder.

Digital Leadership und New Normal

Diese und andere Studien zeichnen ein ambivalentes Bild, wenn es um (digital) Leadership im New Normal geht: einerseits genießen die Arbeitnehmer*innen die größere Flexibilität im Hinblick auf Handlungsspielräume und Selbstorganisation (Landes 2020), andererseits kann gerade dies zu Überforderung, Erschöpfung und Demotivation führen (Dörr et al. 2018). Führungskräften kommt als Treiber und Ermöglicher (Spann 2020) eine besondere Rolle in dem digitalen Transformationsprozess zu. Für die Mitarbeitenden bedeutet die digitale Transformation, dass private und berufliche Welten kaum noch voneinander trennbar sind (Landes 2020) und dass trotz steigender Produktivität (Grunau 2019; Tinypulse 2016; Bloom 2015) die Belastung sehr hoch ist (Bauer et al. 2020).

Abbildung 1:
Dimensionen von Digital Leadership und New Normal



Im Rahmen dieser Studie wurde das Zusammenspiel von Digital Leadership und New Normal in drei Dimensionen konzeptualisiert: People, Places und Technology (vgl. Abb. 1).

- **People** umfasst dabei die persönlichen Lebensmodelle und -welten und die damit zusammenhängenden individuellen Anforderungen der Mitarbeitenden.
- **Places** umfasst die organisatorischen Faktoren, insbesondere die zeitliche und räumliche Flexibilisierung der Arbeitsorganisation (Gleitzeit, Home-Office-Regelungen, Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkonten, Jobsharing, etc.). Aber auch die in der Organisation vorherrschende Organisations- und Führungskultur und gegebene Betriebsratsvereinbarungen spielen hier eine Rolle.
- **Technology** bezieht sich auf die bestehende oder angestrebte IT-Infrastruktur und den Stand der Digitalisierung in der Organisation, insbesondere die Nutzung von Software- und Kommunikationstools.

Inzwischen kristallisiert sich immer deutlicher heraus, dass es in der Arbeitswelt in vielen Branchen und Bereichen kein Zurück in die alte Normalität geben wird. Doch wie das New Normal aussehen soll, ist vielen noch unklar. In den Unternehmen stellen sich Top-Management und Führungskräfte die Frage, was aus diesem Transformationsmoment gelernt werden konnte und was davon für die Planung der zukünftigen Arbeitsgestaltung mitgenommen werden kann. Jeder Mitarbeitende hat hier unterschiedliche Vorstellungen und Bedürfnisse, wie der „Return To Office" gestaltet werden soll. Manche wünschen sich, eine Weiterführung der bestehenden weitgreifenden Home-Office-Regelungen und viele Organisationen ermöglichen es ihren Mitarbeitenden auch weiterhin einen Großteil ihrer Arbeitszeit zuhause zu verbringen.

Die Gestaltung einer neuen Normalität entwickelt sich als fortlaufender Prozess, in welchem sich Arbeitsregelungen stetig an unterschiedliche Pandemie-Zyklen und andere externe Ereignisse anpassen müssen. Diese Studie untermauert die Erkenntnisse zahlreicher Studien, dass die erlebte Produktivität im Home-Office gleichbleibend hoch oder sogar höher ist als am betrieblichen Arbeitsplatz (u.a. Grunau 2019; Tinypulse 2016; Bloom 2015). Dies wird von den Führungskräften jedoch auch kritisch reflektiert:

> *„Der Preis der Hyperproduktivität in einer Remote-Arbeitswelt ist meines Erachtens die Gesundheit – das zeigt sich teilweise jetzt schon, aber wir werden es in den nächsten Jahren verstärkt sehen. Die Menschen ernähren sich ungesünder, sie bewegen sich weniger und sie sind überarbeitet. Das ist kein gesunder Lebensstil."*
>
> Baha Jamous, Solarisbank

People

Den Menschen in den Mittelpunkt rücken

Um sich der Herausforderung des Mangels an Persönlichem anzunehmen, muss der Mensch als Individuum in den Mittelpunkt gerückt werden. Eine Antwort darauf wäre es trotz der vorherrschenden Distanz als Führungskraft anzustreben, Nähe zu seinen Mitarbeitenden herzustellen. Dem kann sich durch unterschiedliche Methoden und Techniken, die in den Interviews zur Sprache kamen, angenommen werden.

Nicht direkt in Tagesthemen einzusteigen, sondern ein Gespräch mit eher alltäglichen und unverfänglichen Themen zu starten, kann als Eisbrecher die Gesprächssituation von vornherein auflockern. Dabei sollte der Dialog jedoch nicht belanglos wirken, sondern auf eine persönliche Ebene abzielen, um ehrliches Interesse zu vermitteln:

> *„Ich versuche eigentlich immer die ersten drei bis fünf Minuten mit meinem Team in den persönlichen Small Talk zu gehen. Diesen Teil darf man nicht unterschätzen."*
>
> Tanja Kampa, Alstom

Dass es dabei wichtig ist auf der Beziehungsebene einen angemessenen Grad zu finden, vertieft auch Jens Christmann in seiner Ausführung:

> *„Als Führungskraft sollte man versuchen zu spüren, was mit der Person gerade los ist. Wie geht es ihr? Und dass man dabei versucht von rein transaktionalen Sachen wegzukommen, sondern auf die Beziehungsebene geht, ohne dass es übergriffig wird oder dass es künstlich wirkt. Das ist glaube ich eine große Herausforderung."*
>
> Jens Christmann, Mundipharma

Für diesen angemessenen Grad, vertieft er, kann es hilfreich sein, die Hierarchie-Ebenen ein stückweit aufzubrechen und sich nahbar zu machen:

> *„Essenziell ist, beim Gespräch dann auch das Tempo rauszunehmen und mal ein Meeting dafür zu nutzen, erst mal ohne Agenda einzusteigen. Und nachdem man die Mitarbeitenden nach dem Befinden gefragt hat, auch dabei zu bleiben. Dazu gehört auch ein wenig von sich selbst preiszugeben und die „cleane Fassade" ein stückweit aufzubrechen, wenn es angemessen ist."*
>
> Jens Christmann, Mundipharma

Es wurde von den Modern Leaders jedoch auch eingeräumt, dass gerade am Anfang der neuartigen Situation die erstellten Kommunikationsplattformen keine Rückkopplungsmöglichkeit geboten haben und überwiegend einseitig kommuniziert wurde. Wie die Kommunikationsangebote dann verbessert wurden, führt Gudrun Hermann aus:

> *„Anfänglich haben wir in der Kommunikation den Fehler gemacht, viel zu senden und weniger zu empfangen – es war viel Push, aber wenig Pull. Wir haben die Leute mit Kommunikation überschüttet, unter anderem mit Paketen, damit sie sich wohl- und abgeholt fühlen. Aber wir hatten nicht genug Rückkopplungs-Kanäle. Es wurden daraufhin, neben dem bereits vorhandenen internen E-Mail-Postfach, Sprechstunden mit unserem General Manager eingerichtet, wo sich jeder anmelden konnte und einmal die Woche seine Bedenken vortragen konnte und immer noch vortragen kann. Es ist einfach wichtig, dass durchgängig Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Dabei kann es auch um eine psychologische Betreuung in Form einer anonymer Rückkopplungsmöglichkeit gehen."*
>
> Gudrun Herrmann, TikTok

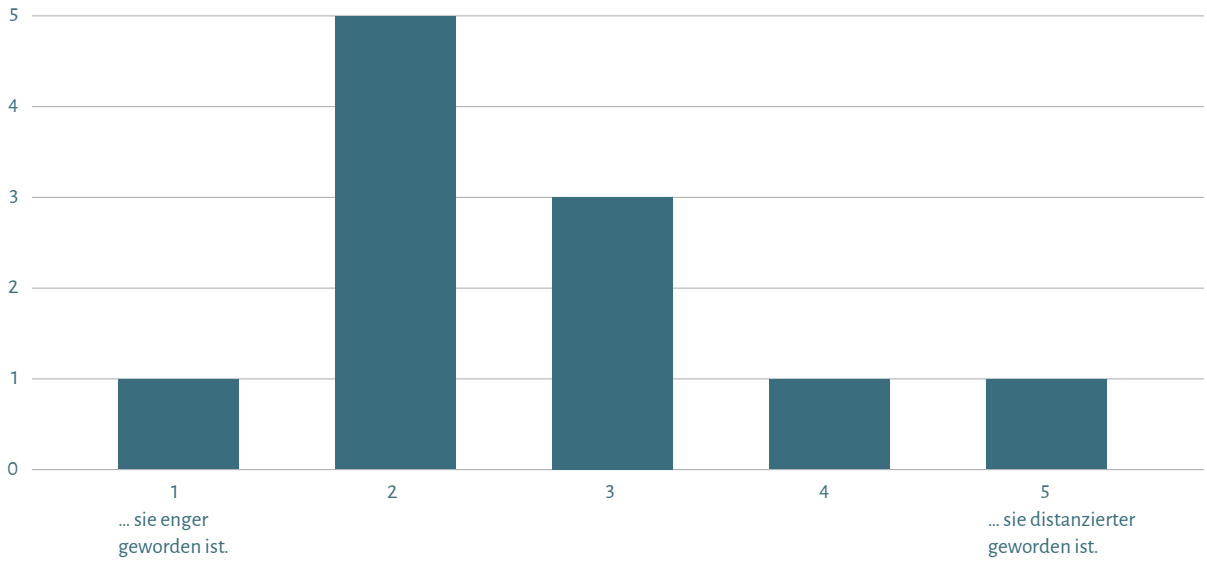
Benedict Rehbein rät, falls irgend möglich, eben doch die physische Distanz aufzubrechen und berichtet von seinem Umgang mit dem digitalen Führen:

> *„Für mich bedeutet digitales Führen immer nur teilweise digital führen. Wir haben zum Beispiel auch häufig einen Spaziergang angeboten oder sind mal vorbeigefahren und sind dann zusammen Kaffee trinken gegangen. Es ist wichtig, einfach offen auf die Mitarbeitenden zuzugehen."*
>
> Benedict Rehbein, PIO

In Zusammenhang mit den aufgezeigten Möglichkeiten zur Herstellung von professioneller Nähe aus der aktiven Perspektive der Führungskraft, ist es interessant zu analysieren, ob dies bei den Mitarbeitenden auch so angekommen ist und angenommen wurde. Insgesamt zeigt sich, dass in Bezug auf die Frage, wie sich die Beziehung zur Führungskraft verändert hat, die Mehrheit sagt, dass diese eher enger geworden ist (vgl. Abb. 2). Man kann also sagen, dass es überwiegend geschafft wurde eine professionelle Nähe herzustellen.

Abbildung 2:
Veränderung Beziehung zur Führungskraft (eigene Darstellung)

Wählen Sie auf einer Skala von eins bis fünf aus, inwiefern Sie den jeweiligen Statements zustimmen.
Die Beziehung zu meiner Führungskraft hat sich insofern verändert, dass …



Ein Punkt, der in den qualitativen Interviews mehrfach thematisiert wurde, war die Überzeugung, dass direkte menschliche Interaktion und Kommunikation nicht ersetzbar seien:

„Wir sind der Überzeugung, dass das direkte menschliche Miteinander, also die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht, nicht zu ersetzen ist durch die digitale Kommunikation."

Jan Flaskamp, Scout24

Metaphorisch beschreibt Eike Kraft dies wie folgt:

„Das ist wie ein soziales Vertrauenskonto, wie ein Bonusheftchen, das lädst du auf, wenn du dich siehst, das hält auch eine ganze Weile, aber das ist irgendwann dann verbraucht. Und dann musst du sozusagen mal wieder Bonuskleber sammeln gehen mit deinem Heftchen."

Eike Kraft, Roland Berger

Fehlen bei der Interaktion die nachfolgend aufgeführten Signale und Nuancen, welche man im persönlichen Gespräch aufnehmen kann, könne dies, so Baha Jamous, sogar vermehrt zu Konflikten führen:

„Der persönliche Kontakt geht verloren und das merkt man insbesondere in Konfliktsituationen. Einen entstandenen Konflikt über eine Videoschaltung zu lösen ist unglaublich schwer. Ich glaube, dass Menschen viel weniger konfrontativ agieren, wenn sie im gleichen Raum sind, also die physische Präsenz haben und somit die Nuancen des Gegenübers besser lesen und verstehen können. Darüber hinaus bin ich sogar der Auffassung, dass die virtuelle Zusammenarbeit eher dazu führt, dass man sogar eine gewisse Grundaggression entwickelt, weil man Dinge in das Verhalten des Gegenübers schneller hineininterpretiert. Diese Form der hybriden Kommunikation kollidiert mit unseren sozialen Normen und muss sich erst einspielen."

Baha Jamous, Solarisbank

In den qualitativen Interviews wurden die unterschiedlichen Lebenswelten der Mitarbeitenden umfangreich thematisiert. Die Mitarbeitenden haben in ihren unterschiedlichen Lebensmodellen, in denen sie sich befinden, selbstverständlich auch unterschiedliche Herausforderungen, denen sie sich annehmen müssen. Laut einer Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie wurden dabei „alte Routinen des Miteinanders am Arbeitsplatz vermehrt von einer isolierten Eintönigkeit zuhause verdrängt" (vgl. BMWi 2021). Herausforderungen zeigen sich auch in den Erfahrungen der Modern Leaders:

*„Alle Kolleg*innen müssen neben beruflichen natürlich auch ihre privaten Herausforderungen meistern. Sei es die Organisation ihrer Familie oder das das Leben fernab von ihrem Zuhause hier in Deutschland. Da ist ein Lockdown natürlich eine besondere Herausforderung."*

Axel Löber, E.ON

Was zur Bewältigung dieser neuartigen Arbeitssituation beiträgt ist laut Expert*innen ein **Verständnis** für die unterschiedlichen und individuellen Lebensmodelle der Mitarbeitenden.

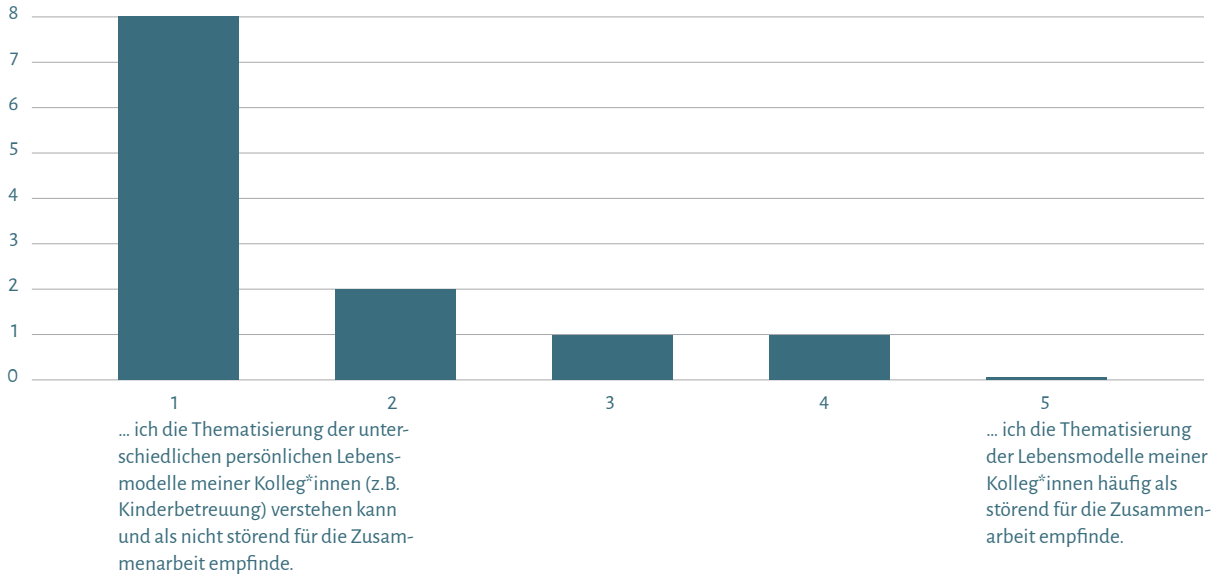
„Zu verstehen: was ist seine oder ihre Herausforderung? In welcher Situation befindet sich die Person? Und wie können wir es jetzt schaffen, dort einen guten Einklang zu schaffen zwischen unternehmerischen Notwendigkeiten und dem persönlichen Kontext?"

Axel Löber, E.ON

Auch die Mitarbeiter*innen-Befragungen stützen die Aussagen der Führungskräfte. Die Arbeitnehmer*innen haben ein Verständnis für die unterschiedlichen Lebensmodelle ihrer Kolleg*innen und empfinden die Thematisierung dieser auch überwiegend als nicht störend für die Zusammenarbeit (vgl. Abb. 3). In der an die Mitarbeiter*innen-Befragung anschließenden Feedbackschleife wurde dieser Punkt ebenfalls nochmal aufgegriffen und von den Führungskräften die Dringlichkeit hervorgehoben.

Abbildung 3:
Thematisierung Lebensmodelle der Kolleg*innen (eigene Darstellung)

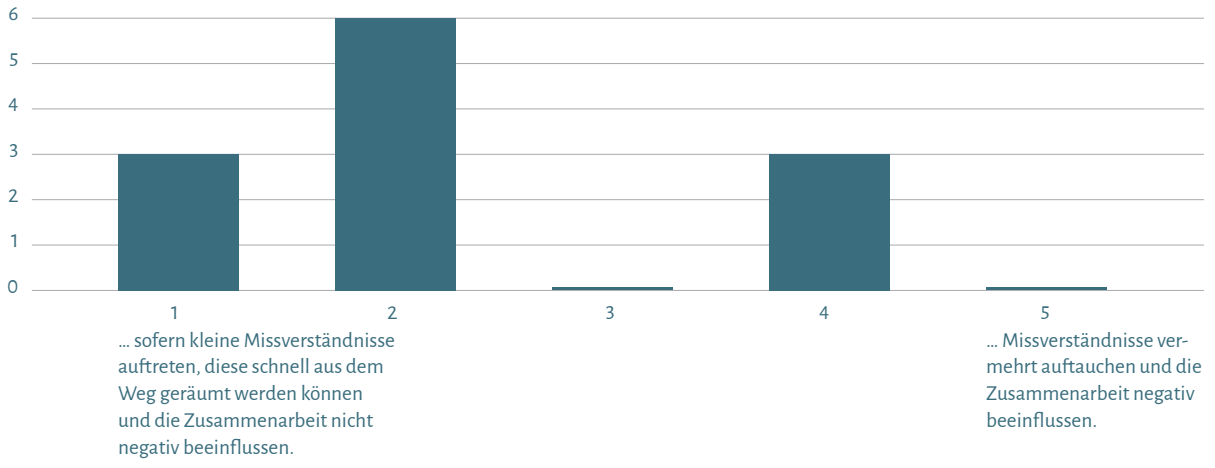
Wählen Sie auf einer Skala von eins bis fünf aus, inwiefern Sie den jeweiligen Statements zustimmen.
Die Zusammenarbeit im Team läuft gut / schlecht, weil …



In Anbetracht mit der Zusammenarbeit im Team konnte auch festgestellt werden, dass sofern Missverständnisse auftreten, diese schnell aus dem Weg geräumt werden können und die Zusammenarbeit nicht negativ beeinflussen (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4:
Missverständnisse und die Zusammenarbeit (eigene Darstellung)

Wählen Sie auf einer Skala von eins bis fünf aus, inwiefern Sie den jeweiligen Statements zustimmen.
Die Zusammenarbeit im Team läuft gut / schlecht, weil …



Insgesamt zeigten die Mitarbeiter*innen-Befragungen also fast durchweg auf, dass die Zusammenarbeit im Team über die Distanz gut verläuft, vermutlich auch durch das Aufbringen des Verständnisses für die unterschiedlichen Lebenswelten der einzelnen Mitarbeiter*innen.

Transparenz trägt auf den unterschiedlichsten Ebenen im Unternehmen zu einer gut und sinnvoll gestalteten Arbeit bei. Dies äußert sich zum Beispiel im freien Zugang für Mitarbeitende zu internen Informationen, Abläufen oder Entscheidungen oder aber auch in der transparenten Mitarbeiterführung, um zum Beispiel auch Ungerechtigkeiten bei der Arbeitslastverteilung zu vermeiden (vgl. Hofmann et al. 2021):

> *„Der neue Führungsansatz hat für mich sehr viel mit Transparenz und Beteiligung zu tun. Transparenz, was die Situation des Unternehmens angeht, aber auch Transparenz im persönlichen Umgang mit Mitarbeitenden. Nur das stellt auf Dauer persönliches Engagement und Kreativität sicher. Meine Kommunikationsverantwortung ist es dabei, Informationen, sobald es irgend möglich ist, auch zu teilen."*
>
> Simone Fuchs, Haniel

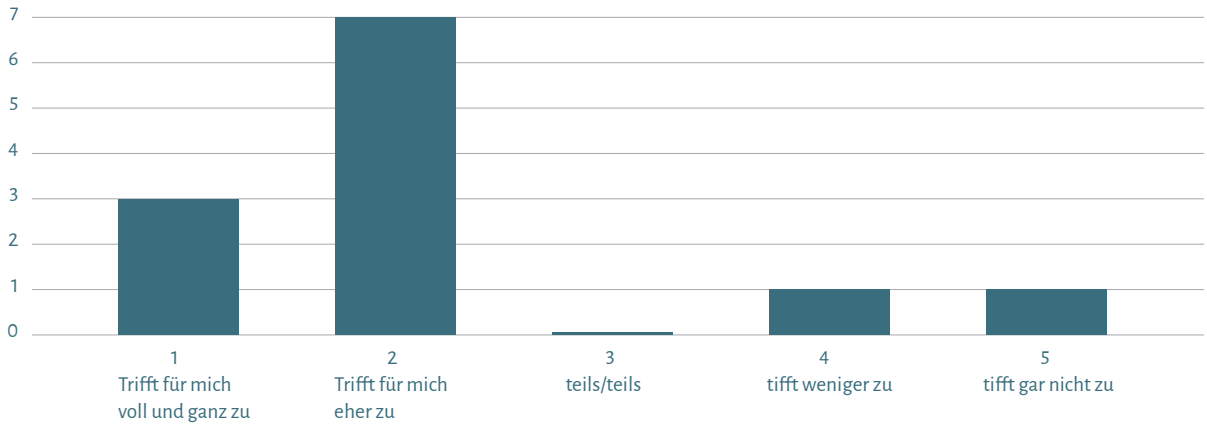
Dabei schaffen Transparenz und Offenheit Vertrauen, wie auch Tanja Kampa in dieser Ausführung deutlich macht:

> *„Mein damaliger Chef hat gesagt: „Du weißt, wie dein Bereich funktioniert. Wenn du Fragen und Probleme hast, dann melde dich bitte früh genug. Ich will keine Überraschungen erleben. Ich vertraue dir." Und das gleiche hören meine Mitarbeitenden heute auch von mir."*
>
> Tanja Kampa, Alstom

Vertrauen war dabei auch auf der Seite der Mitarbeitenden der Aspekt, den sie sich am stärksten von ihrer Führungskraft gewünscht haben (häufigste Nennung). Dabei nannten die Proband*innen explizit das „Vertrauen, dass sich das Team selbst führen kann" (vgl. Mitarbeiter*in) und „Vertrauen und Glauben in virtuelle und hybride Arbeitsweisen" (vgl. Mitarbeiter*in). Darauf folgte der zuvor bereits genannte Aspekt der Transparenz („transparente (Team-)Kommunikation" (vgl. Mitarbeiter*in), „sozial transparent vertrauensvoll" (vgl. Mitarbeiter*in)) und ein respektvoller Umgang miteinander. Ein konkretes Beispiel aus dieser Forschung wäre, dass die Mitarbeitenden es als hilfreich empfanden, dass die Führungskraft offizielle Corona-Regelungen verständlich und greifbar gemacht hat (vgl. Abb. 5). Vereinzelt gab es genau zu diesem Aspekt jedoch auch negative Rückmeldung, was bedeutet, dass die Mitarbeitenden sich an dieser Stelle gegebenenfalls mehr Information durch Kommunikation gewünscht hätten.

Abbildung 5: **Kommunikation Corona-Regelungen (eigene Darstellung)**

Mir hat geholfen, dass die Führungskraft offizielle Corona-Regelungen für mich verständlich und greifbar gemacht hat.



Das Ziel im Blick

Eine moderne Führungskraft hat nicht nur Personalverantwortung, sondern sollte auch Ziele strategisch verfolgen (vgl. Landes 2020). Zu einer gut gestalteten Arbeit gehöre deshalb außerdem eine klare und deutliche Zielvorgabe für alle Beteiligten (vgl. ebd.). Sind diese Ziele konkret und eindeutig formuliert, ergibt sich daraus Klarheit und Struktur für den gesamten gemeinsamen Arbeitsprozess (vgl. ebd.). In der bisherigen Forschung stößt man dabei immer wieder auf das sogenannte SMART- und VOPA-Modell. Sind Ziele nach der SMART-Formel definiert, gelten sie als spezifisch, messbar, anspruchsvoll/attraktiv, realistisch und terminiert (vgl. Berninger-Schäfer, 2019). Das VOPA-Verfahren beschreibt hierbei die Atmosphäre und Art der Zusammenarbeit in einer Organisation (vgl. Tarkowski 2018). Die Grundlage bilden dabei eine Vernetzung aller Mitarbeitenden untereinander durch ein Klima der Offenheit (vgl. ebd.). Diese Offenheit soll partizipativ gestaltet werden und setzt dementsprechend aber auch ein hohes Maß an Agilität für die Ausgestaltung der Arbeitsprozesse in den unterschiedlichen Situationen voraus (vgl. ebd.). Die Wichtigkeit dieses Aspektes geht auch nochmal aus dieser Aussage eines Modern Leaders hervor:

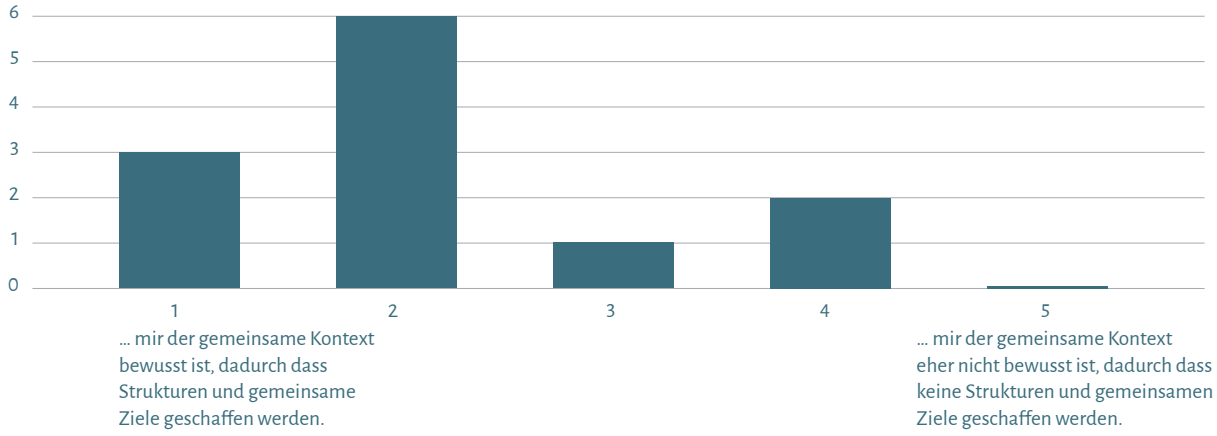
> *„Eine klare Zielsetzung und eine konkrete Aussage ist ganz wichtig, weil je weiter man auseinander ist, desto weniger Kollektiv gibt es. Ich muss wissen, was soll in welcher Qualität bis wann erledigt sein. Und das muss für beide Seiten klar sein, egal ob es der eine formuliert oder der andere vorschlägt.“*
>
> Benedict Rehbein, PIO

Die Perspektive der Mitarbeitenden zeigt das erfreuliche Ergebnis, dass ihnen der gemeinsame Kontext überwiegend dadurch bewusst wird, dass klare Strukturen und gemeinsame Ziele geschaffen werden (vgl. Abb. 6). Außerdem arbeiten die Mitarbeitenden gerne flexibel und klare Arbeitsanweisungen fehlen ihnen nicht. Andere Mitarbeiter*innen hingegen wünschen sich,

dass „konkrete Arbeitsanweisungen und mehr Kontrolle und Austausch zu den Zielen“ gewünscht waren. Dies zeigt, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin als Individuum möglicherweise einen anderen Grad an Autonomie (oder eben Heteronomie) in Bezug auf den Führungsstil braucht.

Abbildung 6:
Gemeinsamer Kontext, Strukturen und Ziele (eigene Darstellung)

Wählen Sie auf einer Skala von eins bis fünf aus, inwiefern Sie den jeweiligen Statements zustimmen.
Die Zusammenarbeit im Team läuft gut / schlecht, weil …



Ein spannender Aspekt, der sich aus einem Expert*innen-Gespräch ergeben hat, wurde zusätzlich mit in die quantitative Mitarbeiter*innen-Befragung aufgenommen.

„Ein wichtiger Punkt ist, Entwicklungsmöglichkeiten offen zu halten für die Mitarbeitenden. Also nehmen wir mal an, ich habe als Führungskraft das Recruiting und das On-Boarding mitgemacht. Im aktiven Tagesgeschäft ist es dann remote viel schwieriger herauszubekommen, welche Ambitionen und Interessen meine Mitarbeitenden haben. Vor Corona habe ich immer viel Management by Walking gemacht, bin durch die Büros gelaufen, bin viel in persönlichen Kontakt getreten und habe dadurch dann auch gemerkt, wer will auch noch mal weitergehen oder in anderen Abteilungen arbeiten. So war es möglich, die Entwicklung der Mitarbeitenden im Auge zu behalten und fördern zu können. Das sind so Sachen, die teilweise ein bisschen kurz kommen, weil man im Moment ja auch hyperproduktiv ist.“

Jens Christmann, Mundipharma

Es wurde abgefragt, ob die persönliche berufliche Weiterentwicklung in der veränderten Führungssituation trotz der Distanz durch die Führungskraft gefördert wird. Nach der Auswertung der quantitativen Mitarbeiter*innen-Befragung, konnte in der Feedbackschleife rückgemeldet werden, dass die direkten Mitarbeitenden sich in ihrer beruflichen Weiterentwicklung trotz der Distanz unterstützt und gefördert fühlen.

Digitales Arbeiten mit Intros und Extros

In einem Team arbeiten viele Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Charaktereigenschaften zusammen. So brauchen introvertierte Mitarbeitende in der Regel eine andere Art des Umgangs als Extrovertierte.

> *„Wichtig ist natürlich, dass in der virtuellen Zusammenarbeit niemand übersehen wird. Kommunikationstools wie Teams bergen die Gefahr, dass introvertierte Menschen, die in einer Kachel weiter hinten in der Ansicht verschwinden, nicht durchdringen. Erst recht nicht, wenn sich bei hybriden Meetings Introvertierte im physischen Raum befinden. Da ist es nicht immer einfach, eine gute Balance zu finden und keine Unwucht ins Team kommen zu lassen."*
>
> Axel Löber, E.ON

Eine Studie der Saint Louis University hat gezeigt, dass extrovertierte Mitarbeitende eher schlechter mit der veränderten Arbeitssituation zurechtkommen als Introvertierte (vgl. ZfK 2022). In Hinblick auf die Arbeit im Team oder auch die gezielte Ansprache sollte die Führungskraft ein Auge darauf haben, dass auf der einen Seite introvertierte Mitarbeitende virtuell nicht untergehen, auf der anderen Seite Extrovertierte aber auch genug Austausch finden. In der Praxis können die Nutzung von Chat-Funktionen oder das schriftliche Einreichen von Fragen/Themen/Feedback o.Ä. für introvertierte Mitarbeitende eine Lösung sein, wohingegen extrovertierten Mitarbeitenden dann doch häufiger die Chance für persönlichen Austausch (oder zumindest ein Gespräch inklusive Video-Schaltung) geboten werden sollte. Beim Digital Leadership ist also demnach notwendig, denn Führungsstil situativ auf die jeweilig zu führende Person anzupassen. In diesem Zusammenhang war es spannend zu sehen, wie die direkt Betroffenen den Aspekt der unterschiedlichen Charaktereigenschaften für die Teamzusammenarbeit bewerten. Es wurde deutlich, dass der Großteil der Proband*innen der Überzeugung ist, dass gewisse Charaktereigenschaften (introvertiert oder extrovertiert) dazu führen, dass bestimmte Personen in konkreten Projektsituationen unterschiedlich wahrgenommen werden (vgl. Abb. 7) und diese auch zusätzlich Auswirkungen auf die Kooperation im Team hat (vgl. Abb. 8). Kritisch anzumerken ist an dieser Stelle jedoch, dass nicht tiefergehend abgefragt wurde, ob diese Auswirkungen positiv oder negativ ausfallen.

Abbildung 7:
Charaktereigenschaften und Wahrnehmung in Projektsituationen (eigene Darstellung)

Wählen Sie auf einer Skala von eins bis fünf aus, inwiefern Sie den jeweiligen Statements zustimmen.
Führen gewisse Charaktereigenschaften dazu, dass bestimmte Personen in konkreten Projektsituationen unterschiedlich wahrgenommen werden?

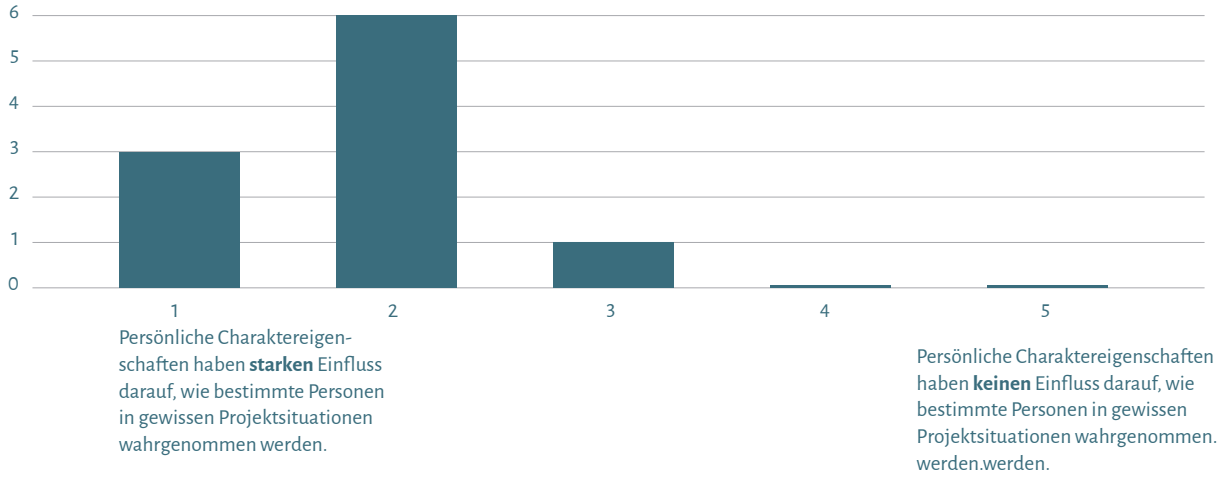
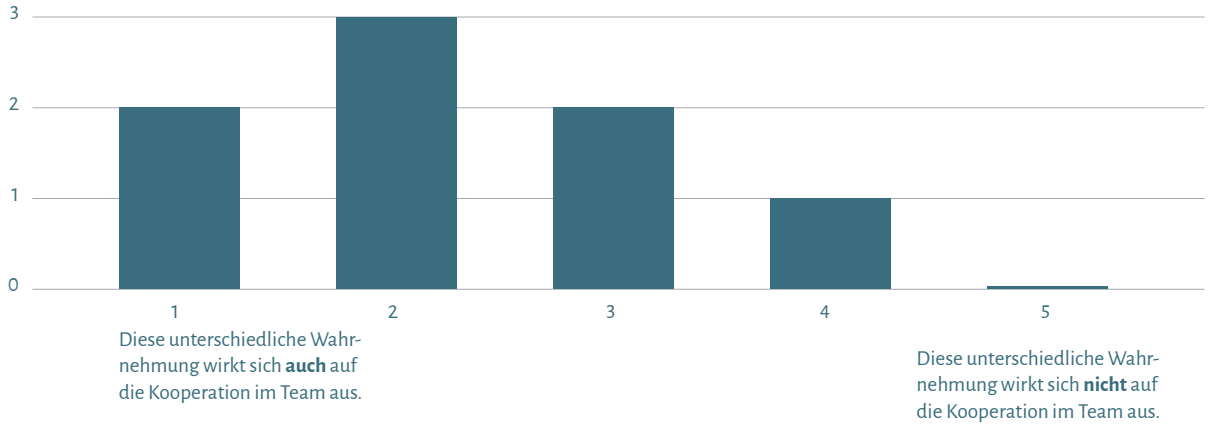


Abbildung 8:
Charaktereigenschaften und die Kooperation im Team (eigene Darstellung)

Wählen Sie auf einer Skala von eins bis fünf aus, inwiefern Sie den jeweiligen Statements zustimmen.
Führen gewisse Charaktereigenschaften dazu, dass bestimmte Personen in konkreten Projektsituationen unterschiedlich wahrgenommen werden? Falls ja, wirkt sich diese unterschiedliche Wahrnehmung auch auf die Kooperation im Team aus?



Healthy body + healthy mind = happy (working) life

Die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen zunehmend (vgl. Hofmann et al. 2021). Deswegen finden auch die Themen rund um die psychische und physische Gesundheit inklusive des Themas Achtsamkeit seit der Pandemie vermehrt Aufmerksamkeit. Jens Christmann macht die Wichtigkeit der Thematik insbesondere in einem internationalen Team deutlich:

„Es ist enorm wichtig, den Energiehaushalt seiner Mitarbeitenden im Blick zu behalten. Gerade wenn die Mitarbeitenden in unterschiedlichen Zeitzonen arbeiten, ist es wichtig, dass sie nicht permanent durcharbeiten, keine Mittagspause haben und abends dann vielleicht noch mit Kanada arbeiten und morgens schon mit Australien aufgewacht sind. Man sollte also unbedingt darauf achten, dass man die Leute nicht verbrennt und sich selbst auch nicht."

Jens Christmann, Mundipharma

Durch die vermehrte Nutzung von digitalen Tools und Plattformen und unzureichender disconnection, rücken vermehrt auch negative Begleiterscheinungen in den Fokus. Der sogenannte Technostress kann einsetzen, welcher sich unter anderem durch Erschöpfung und Konzentrationsproblemen äußere (vgl. Leadership Insiders 2019). Ein Neologismus, der kürzlich erst in Zusammenhang mit der Pandemie aufgekommen ist, ist die sogenannte „Zoom-Fatigue". Sie beschreibt den Überdruss an sich nahtlos aneinanderreihende Videokonferenz-Termine, wo Pausen zwischen den Meetings normalerweise auch Raum für informellen Austausch gegeben haben (vgl. BMWi 2021).

„Ein negativer Effekt der Corona-Zeit ist definitiv der Meeting-Überdruss. Da dies aber perspektivisch so bestehen bleiben wird, gilt es jetzt zu schauen, wie bringen wir diese Taktung wieder runter und wo nehmen wir Meetings wieder raus?"

Tanja Kampa, Alstom

Weitere Methoden, um dem entgegenzuwirken, beschreibt Jan Flaskamp in seiner Ausführung:

„Damit es nicht zu einer Überlastung kommt, versuchen wir auch Mut zu machen, sich eben auch eine Pause zu nehmen. Wir bieten auch Angebote für Bewegung, ob dann CrossFit-Angebote oder auch ergonomische Trainings zur Arbeitsplatzeinrichtung. Wir versuchen darüber hinaus ein Bewusstsein zu schaffen für Themen wie Achtsamkeit und Resilienz."

Jan Flaskamp, Scout24

Places
wie können und wollen wir arbeiten?

Die Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (2021) fand heraus, dass vielen Beschäftigten der kurze, oft spontane, informelle und bereichsübergreifende Austausch mit Kolleg*innen in Form von Gesprächen an der Kaffeemaschine, Flurfunk oder spontanen Zurufen im Büro, fehle. Gibt es dieses Miteinander nicht, werden die intrinsische Motivation und Identifikation mit der Organisation umso wichtiger (vgl. ebd.). Dies zeigt Benedict Rehbein in folgender Aussage auf:

> *„Die bindenden Elemente eines Unternehmens, die zum Beispiel durch die flüchtigen Treffen an der Kaffeemaschine entstehen, fallen weg. Wenn ich nur von zuhause arbeite, bin ich eben nur zuhause und da ist es dann zweitrangig, für wen ich arbeite. Wo sind dann also die bindenden Elemente? Ich finde mein Team toll. Ich finde meinen Arbeitsplatz toll. Jetzt habe ich kein Team mehr und keinen Arbeitsplatz. Was bleibt denn dann?“*
>
> Benedict Rehbein, PIO

It's gonna be hybrid

Die Expert*innen und Mitarbeitenden sind sich einig, indem was auch schon in der Einleitung deutlich geworden ist: Die Zukunft der Arbeit wird beziehungsweise ist bereits hybrid! Für viele Organisationen ist das Angebot von Home-Office dabei Teil der Krisenstrategie (vgl. Hofmann et al. 2021). Aber auch über den Zeitraum der Pandemie hinaus wird eine hybride Arbeitswelt bestehen bleiben (vgl. ebd.). Organisiert wird dieses neue Arbeitskonzept in einem Mix aus Präsenz im Unternehmen und mobilen Arbeitsformen außerhalb des Unternehmens (vgl. ebd.). Dies bringt neue Herausforderungen für die Organisation und Kommunikation mit sich. Die Akzeptanz gegenüber dieses Arbeitsmodells ist durch die Effektivität der Arbeitsprozesse während der ersten Monate der Pandemie weltweit gewachsen (vgl. ebd.). Es komme zu einer Neubewertung der Büros und die Arbeitsplätze werden stärker aufgabenbezogen werden, wie Baha Jamous erläutert:

> *„Wir werden große Veränderung sehen in der Art und Weise wie Büros oder Bürogebäude gestaltet sind. Der Trend wird sich noch mehr beschleunigen in Richtung Begegnungsstätte und Wohlfühlbereich. Wir werden weniger Schreibtische sehen, sondern vielmehr Interaktionsräume. Wenn Menschen ins Büro gehen, dann für einen bestimmten Zweck. Darauf freue ich mich, weil Räume dadurch Menschen vielleicht dazu bringen, drüber nachzudenken, was sie am Tag machen. Zuvor habe ich mir vielleicht weniger Gedanken gemacht und bin ins Büro gefahren, weil ich ins Büro muss. Wünschenswert wäre es nun, sich die Frage zu stellen: Warum gehe ich heute ins Büro? Muss ich wirklich, will ich wirklich? Dadurch entsteht eine Art Selbstreflektion mit der eigenen Tätigkeit.“*
>
> Baha Jamous, Solarisbank

Fachkräfte sind in der sogenannten War for Talents begehrt und können ihren Arbeitsplatz zunehmend frei wählen (vgl. Landes et al. 2020). Aspekte wie eine gesunde Work-Life-Balance, die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung, aber eben auch die Möglichkeit vom Standort-unabhängigem Arbeiten, nehmen für neue Generationen eine immer wichtiger werdende Rolle ein (vgl. ebd.). In Bezug auf den Gesundheitsaspekt oder auch der persönlichen Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung ist es möglich, dass sich der Lebensmittelpunkt aufgrund der räumlichen Flexibilisierung zunehmend ins Ländliche verschieben wird. Geben Unternehmen diese Option frei, können sie im Endeffekt aus einem größeren Talent-Pool die passenden Mitarbeiter*innen finden.

(Digital) Culture eats strategy for breakfast

Eine Studie des Fraunhofer IAO Instituts (2020) zeigt, dass annähernd 94 Prozent der Befragten der Meinung sind, dass ein guter Zusammenhalt und eine starke Kultur gut durch krisenhafte Phasen tragen (vgl. Bauer et al. 2020). Drei Expert*innen geben nachfolgend Einblick in die Kulturen in ihren Unternehmen, wobei auch deutlich wird, dass bereits vor der Pandemie eine sehr „offene Kultur“ gelebt wurde:

> *„Wir hatten bereits zuvor eine sehr offene Kultur, also zu mindestens im Marketing-/Communications-Bereich. Dadurch, dass wir an unterschiedlichen Standorten saßen, war es nie ein Problem, wenn man zu Hause arbeiten wollte, konnte man zu Hause arbeiten. Wenn man im Büro arbeiten will, kann man ins Büro kommen. Dazu haben wir bestimmte Fixpunkte, wo wir gerne alle im Büro haben.“*
>
> Eike Kraft, Roland Berger

In der Mitarbeiter*innen-Befragung wurden drei Zukunftsszenarien vorgestellt, welchen sich die Mitarbeitenden zuordnen sollten (vgl. Abb. 9). Dabei waren sich die Arbeitnehmer*innen wie die Modern Leaders mehrheitlich einig, dass die zukünftige Arbeit hybrid aussehen wird. Acht der insgesamt zehn Befragten, die diese Frage beantwortet haben, stimmten dabei für das Szenario 2. Einen klaren Unterschied zeigte dabei genau das Team, welches heute bereits komplett remote arbeitet – sie stimmten ausnahmslos für Szenario 1.

Abbildung 9:
Drei Szenarien für die zukünftige Zusammenarbeit

Die zukünftige (Zusammen)Arbeit wird so aussehen, dass...

(1) ... zum einen komplett remote gearbeitet wird, weil die neue Flexibilität enorme Freiheiten und Chancen mit sich bringt und auch in Zukunft immer wichtiger sein wird, z.B. auch im Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität. Zum anderen werden Arbeitsräume nur noch aufgaben- und nicht mehr personenbezogen genutzt. Arbeitsmodelle wie eine 3-2-2-Woche (drei Tage vor Ort im Büro, zwei Tage remote und zwei Tage frei) wären denkbar. Die nächsten organisationalen Schritte in Richtung des Neuen Normal werden gemeinsam gestaltet.

(2) ... zum einen hybrid gearbeitet wird, weil eine gewisse Zeit- und Ortsunabhängigkeit unabdingbar sein wird, es aber nichtsdestotrotz wichtig bleiben wird, auch physisch ab und an wieder (wenn auch seltener als vor der Pandemie) an einem Ort zusammenzukommen. Die klassische fünf-Tage-Woche könnte aufgeweicht werden mit einem oder zwei remote-Arbeitstagen. Die nächsten organisationalen Schritte in Richtung des Neuen Normal werden gemeinsam, wenn auch maßgeblich vom Management vorgegeben, gestaltet.

(3) ... vor Ort im Büro gearbeitet wird, weil digitale Zusammenkünfte den persönlichen Kontakt und informellen Austausch nicht ersetzen können und es daher unabdingbar bleiben wird, sich auch regelmäßig in physischen Treffen zusammenzufinden. Die klassische fünf-Tage-Woche bleibt bestehen. Die nächsten organisationalen Schritte in Richtung des Neuen Normal werden von der Organisation vorgegeben.

Eine hybrides Arbeitsmodell sollte jedoch gut geplant und sorgfältig durchdacht werden, um unter anderem Missverständnisse zu vermeiden. Dies wurde sich explizit auch von den Mitarbeitenden in der offenen Fragen-Kategorie gewünscht:

„For workplace design, I personally would like to see: A well-defined hybrid working model"

Weitere Anforderungen, die in Bezug auf die Arbeitsplatzgestaltung genannt wurden, waren ergonomische Arbeitsstationen und ein besseres Equipment für funktionierendes hybrides Arbeiten. Außerdem kam der Wunsch nach einem modernen Arbeitsplatz zur Sprache, welcher zum informellen Austausch aber auch für andere Formen der Zusammenarbeit genutzt werden soll. Dies rückt auch aus der Mitarbeiter*innen-Perspektive den stärkeren Wunsch nach aufgaben- im Gegensatz zu einer personenbezogenen Arbeit in den Vordergrund.

Von besonderer Relevanz ist die Ausgestaltung eines hybriden Arbeitsmodells. Dabei gilt es, alle Arbeitnehmer*innen sowohl im Büro als auch im Homeoffice gleichermaßen abzuholen und konstant mit Informationen zu versorgen (vgl. Bauer et al. 2020). Denn: es wird auch in Zukunft normal bleiben, dass nicht alle Besprechungsteilnehmer*innen an einem Ort sein werden. Es gilt also unbedingt eine mögliche „Zweiklassen-Konferenz" zu vermeiden. Jens Christmann beschreibt in diesem Zusammenhang auch die zwischenmenschlichen Herausforderungen:

> *„Die große Anforderung aller Moderatorinnen, Moderatoren und Führungskräfte ist es, eine inklusive Atmosphäre zu schaffen. In einer Situation, wo zum Beispiel drei, vier Leute im Raum sind und zwei, drei Leute am Telefon oder am Video. Letztere sind gewissermaßen immer im Nachteil, weil sie nicht so viele Signale kriegen: die Körpersprache, die Atmosphäre im Raum bis hin zur Akustik, weil vielleicht Etwas nicht zu hören war, weil es vom Mikrofon verschluckt wurde. Da ein level playing field zu haben, das ist eine große Herausforderung."*
>
> Jens Christmann, Mundipharma

Aus den offenen Fragen der quantitativen Mitarbeiter*innen-Befragung ging allerdings auch hervor, dass auch über die COVID-Pandemie hinaus der „Wunsch nach fortlaufender eigener Entscheidung, von wo man arbeiten kann" bestehen bleibt. Wie zuvor bereits erörtert, wünschen sich aber auch die Mitarbeiter*innen „klare Absprachen im Hinblick auf Remote-Arbeitsregeln".

Technology

was brauchen wir, um zu arbeiten?

Zu Anfang der COVID-19-Pandemie ging es für Unternehmen darum, einen Großteil ihrer Beschäftigten kurzfristig mit technischen Geräten und Serverzugängen auszustatten, sodass mobiles Arbeiten möglich wurde. Interaktionen wurden somit vom einen auf den anderen Tag in einen virtuellen Kommunikationsraum verlegt. Für die Mitglieder der Modern Leaders Initiative war dieser Wandel problemlos möglich und stellte keine allzu große Umstellung dar. Es muss allerdings gesagt werden, dass alle an der Forschung teilnehmenden Organisationen bereits vor Pandemie-Beginn für eine problemlose Home-Office-Nutzung technisch ausgestattet waren. Diese Ausgangssituation hatten sicherlich nicht alle Unternehmen.

> *„Wir hatten direkt zu Beginn des Lockdowns, als wir alle ins Home-Office gegangen sind, alle Systeme und digitalen Tools schon zur Verfügung. Wir hatten somit keine Anlaufschwierigkeiten und konnten dann sofort in die Nutzung gehen."*
>
> Jan Flaskamp, Scout24

Die befragten Mitarbeiter*innen empfinden den Einsatz von digitalen Tools als sinnvoll. Sie sind der Meinung, dass digitale Tools und Plattformen bei der Zusammenarbeit helfen, da die Kommunikation innerhalb des Teams dadurch verbessert, Arbeitsprozesse erleichtert und Transparenz (z.B. von Zuständigkeiten und Arbeitsschritten) dadurch eher erhöht wird. Damit einhergehend lässt sich jedoch aus der Perspektive der Führungskräfte sagen, dass es für den effizienten Einsatz von diesen technologischen Tools unbedingt Schulungen bedarf, die zum Beispiel deutlich machen, welcher Kanal für welche Kommunikation oder Aufgabe der Angemessenste ist. Auch durch weitere bereits bestehende Forschung lässt sich bestätigen, dass die allgemeine Akzeptanz für digitale Tools und Software steigt (vgl. Hofman et al. 2021), aber gleichzeitig auch die kritischen Stimmen zum Zoom-Fatigue und Technostress lauter werden, welche auch in dieser Arbeit zuvor bereits genannt wurden.

Ein weiterer Punkt, der gegen eine Arbeit über Distanz spricht, ist die Sorge, nur unzureichend kreative Leistungen erbringen zu können (vgl. Hofman et al. 2021) – gerade für die anfängliche Prozessphase einer Ideenfindung.

> *„Was völlig verloren geht ist die Kreativität, der soziale Austausch und die Zwischentöne. Die Einführung von virtuellen Formaten wie coffee break oder lunch oder auch ein gemeinsamer Spieleabend, können ein stückweit Abhilfe schaffen, ersetzen es aber nicht, dann doch mal zusammen im Biergarten zu sitzen."*
>
> Eike Kraft, Roland Berger

Zur Kategorie Technology ist in Bezug auf die gewünschten Kompetenzen und Fähigkeiten, die aus der quantitativen Mitarbeiter*innen-Befragung hervorgingen, noch zu nennen, dass die Führungskraft „Auch Probleme des digitalen Arbeiten/in Krisensituationen auf dem Schirm haben sollte". Außerdem wurde die Kompetenz, digital sicher zu agieren und digital und kollaborativ zu kommunizieren hervorgehoben. Die Führungskräfte sollten also digital souverän sein, also „Fit in digitalen Tools" und „digital versiert" sein, um auch in Zukunft erfolgreich digital führen zu können.

One size does not fit all

Eine one size fits all-Lösung wird den vielseitigen Anforderungen der schnelllebigen Umwelt, in der wir uns bewegen, nicht mehr gerecht. Jeder Mitarbeiter stellt mit dem Hintergrund seiner und ihrer persönlichen Lebenswelt individuelle Anforderungen an den Arbeitgeber. Doch diese Diversität der Mitarbeitenden sollte als Chance und nicht als Bedrohung betrachtet werden, denn sie bietet Potential für die Weiterentwicklung der Organisation. Welche Rolle die Führungskraft in diesem Zusammenhang einnehmen sollte, erklärt Benedict Rehbein:

> *„Die Mitarbeitenden konkret auch mal zu fragen: Was brauchst du denn? Denn das ist doch sehr unterschiedlich, was Mitarbeitende benötigen, um ihren Job machen zu können. Es gibt sicherlich keine one size fits all-Lösung. Der Trend geht eher dahin, dass ein Leader ein Ermöglicher ist, der anderen die Möglichkeit gibt, ihre Potenziale bestmöglich zu entfalten."*
>
> Benedict Rehbein, PIO

Um sich dieser Rolle im kontinuierlichen Change-Prozess anzunehmen, sollte alles, von der Arbeitsweise über eingesetzte Technologien bis hin zur Unternehmenskultur, stets hinterfragt und mitgestaltet werden. Die postpandemische Führungskraft wird dabei mehr denn je zur Organisationsgestalter*in.

Aus den Interviews konnten die Anforderungen und Herausforderungen der veränderten Führungssituation abgeleitet werden. Das Führungsmodell, welches diese am besten abbildet und gleichzeitig den besten Umgang ermöglicht, ist, wie bereits zuvor kurz erwähnt, der situative Führungsstil. Dieses Führungsmodell bietet die nötigen Voraussetzungen für das Führungskonzept des Digital Leaderships.

Diese Studie hat außerdem gezeigt, dass weniger die Technik für das Einführen neuer, digitaler Strukturen erfolgsentscheidend sei, als vielmehr die Veränderung und Neuausrichtung sozialer Verhaltensformen. Dabei wurde mehrfach die Wichtigkeit von reichhaltigen, zwischenmenschlichen Beziehungen hervorgehoben. Führungsarbeit ist primär Kommunikation, was sich in der Pandemie besonders gezeigt hat. Die Wichtigkeit der Führungskraft in der Rolle des Kommunikators/der Kommunikatorin, beschreibt Tanja Kampa so:

*„Wir sind Kommunikator*innen. Es ist natürlich unser Ding, uns ja sowieso damit auszukennen und das müssen wir dann auch selbst leben. Ich bin der Meinung, dass man unseren Berufsstand mehr braucht als je zuvor."*

Tanja Kampa, Alstom

Es wurde bereits thematisiert, welche Fähigkeiten eine Führungskraft braucht, um auch in Zukunft erfolgreich digital zu führen. Hierbei lässt sich sagen: Kommunikationsfähigkeit, Vertrauen und digitale Kompetenz sind am relevantesten (vgl. Schallmo 2020). Zusammenfassend soll außerdem hervorgehoben werden, dass die Anforderungen und Herausforderungen vom digitalen Führen gar nicht so grundverschieden sind wie die vom Führen generell. Wie bereits zuvor auch in den qualitativen Interviews zur Sprache gekommen, sollte mit Empathie und Geduld geführt werden.

Führung auf Distanz ist eben weit mehr ist als die Abwicklung von Meetings im Online-Format. Diese Studie hat gezeigt, dass viele Führungskräfte auch an die eigenen Grenzen kommen und schlichtweg auch unsicher sind, welches persönliche Verhalten in welcher Situation angemessen sein kann. Während Kommunikationsfähigkeit sich zumindest ein stückweit trainieren und entwickeln lässt, ist Vertrauen (zu schenken und zu erhalten) eine komplexe Kompetenz, die sich nicht so einfach erlernen lässt.

Insgesamt schätzen die Führungskräfte ihre Kompetenzen gut ein und wirken sehr reflektiert. Diese Selbstreflektion ist sicherlich eine der wichtigsten Eigenschaften, um die Herausforderung des (digitalen) Führens zu meistern.

„Führung ist ja immer ein großes Thema. Ich finde es ist immer die Königsdisziplin, weil fachlich gut können viele sein aber wirklich gut führen ist eine tägliche Herausforderung."

Gudrun Herrmann, TikTok

Fazit

Mit dieser Studie sollte das umfangreiche Thema des Digital Leaderships im organisationalen Kontext mehrperspektivisch beleuchtet werden und neben den Aspekten der Organisation (Places) und Technologie (Technology) für das Forschungsfeld des Faktors Mensch (People) vertieft werden. Dabei wurden durch Beispiele aus der Praxis Herausforderungen und Anforderungen von Führungskräften und Mitarbeiter*innen aufgezeigt. Dabei hat jede*r der neun Modern Leaders seinen individuellen Schwerpunkt eingebracht, abhängig vom beruflichen und persönlichen Hintergrund. An dieser Studie haben Organisationen unterschiedlicher Größe, von der Agentur bis zum Großkonzern, teilgenommen. Diese haben ein vielfältiges Bild der Kommunikationsbranche gezeichnet, welches nicht nur allgemeingültige Schlussfolgerungen zulässt. Nichtsdestotrotz konnten in dieser Studie wertvolle Erkenntnisse zum Konzept des Digital Leaderships gewonnen werden und seine Implikationen für die Kommunikationsbranche eruiert werden.

Die Themen rund um die Kategorie Mensch (People) haben gezeigt, dass die Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen individuellen Lebenswelten in der (digitalen) Führung in den Mittelpunkt gesetzt werden sollten. Auf der Beziehungsebene konnten die Faktoren der Transparenz und Offenheit, welche Vertrauen schaffen und die klare Zielsetzung als wichtigste Faktoren für eine erfolgreiche digitale Zusammenarbeit herausgestellt werden. Für die organisationalen Faktoren (Places) lässt sich aus den Ergebnissen schlussfolgern, dass virtuelle und im Büro stattfindende Arbeitsformen viel mehr nebeneinanderher stattfinden werden, als es zuvor der Fall war (Stichwort hybrid). Gleichzeitig wird es essenziell sein, die Distanz bestmöglich aufzubrechen – auch für die Identifikation mit der Organisation. Der technologische Faktor (Technology) zeigt, dass es in der digitalisierten Arbeitswelt, in welcher wir uns befinden darauf ankommt, eine räumliche Flexibilisierung zu ermöglichen. Um als Organisation leistungsfähig agieren zu können, müssen Formen der agilen Zusammenarbeit (zum Beispiel Kollaborationstools) gefördert werden und die Mitarbeitenden, wenn nötig, an die Hand genommen werden. Alle Organisationen in dieser Studie hatten gemein, dass sie technisch schon sehr weit entwickelt waren und die Großzahl global agiert.

Die mehrperspektivische Betrachtung dient als wichtiger Schritt hin zu einem gemeinsamen Verständnis von Führung, ohne welches sich das gesamtunternehmerische Potenzial nicht aktivieren lässt. Anspruch und Realität der wahrgenommenen Führungspraxis konnten abgeglichen werden und in der Feedbackschleife zum Ende der Umfrage gespiegelt werden. Durch diese mehrdimensionale Betrachtung wird ein kritischer Blick zugelassen, der ebenfalls Lösungsansätze aufzeigt. So lassen die kritischen Ergebnisse einer Mitarbeiter*innen-Befragung zum Beispiel darauf schließen, dass es noch mehr Bewusstsein für den Einbezug von Mitarbeiter*innen und einer entsprechend proaktiven Kommunikation in Zeiten von Unsicherheit wie der COVID-19-Pandemie bedarf.

Im Endeffekt wird es auf eine Mischung aus Kulturentwicklung, Vorbildverhalten und dedizierter Reflektion ankommen, um eine entsprechende Weiterentwicklung vollziehen zu können. Dabei sollte aus alten Denkmustern ausgebrochen werden und Arbeit gemeinsam mit den Beschäftigten neu gedacht werden. Das bedarf Mut, Zuversicht und einer positiven Einstellung gegenüber Veränderungen. Die Ausgestaltung des New Normals variiert von Organisation zu Organisation und wird sich auch in Zukunft vielmehr als kontinuierlicher Prozess gestalten.

Literatur

Berninger-Schäfer, E. (2019).
Digital Leadership – Die Digitalisierung der Führung. Edition managerSeminare.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Zhichun, J. Y. (2015).
Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. The Quarterly Journal of Economics, 130(1), 18-19.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2021). Das neue Normal? Die Arbeitswelt nach der Corona-Pandemie. Plattform Industrie 4.0. Abrufbar unter: *https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-impulspapier-die-arbeitswelt-nach-der-corona-pandemie.pdf?__blob=publicationFile&v=8* (Abrufdatum 21.01.2022).

Dörr, S., Albo, P. & Monastiridis, B. (2018).
Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt. Springer Verlag.

Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S., & Wolter, S. (2019).
Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. IAB-Kurzbericht, 11/2019, Nürnberg.

Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2020).
Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. Abrufbar unter: *https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/91fa8769-be9f-4bf7-b435-2362f1bda3a5/content* (Abrufdatum 10.12.2021).

Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2021).
Arbeiten in der Corona-Pandemie – Leistung und Produktivität im »New Normal« – Folgeergebnisse. Fraunhofer IAO. Abrufbar unter: *https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-leistungen-produktivitaet.pdf* (Abrufdatum 15.06.2021).

Landes, M., Steiner, E., Wittmann, R. & Utz, T. (2020).
Führung von Mitarbeitenden im Home Office – Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Sicht. Springer Gabler.

Leadership Insiders (2019).
Technostress – eine Schattenseite der Digitalisierung? Abrufbar unter: *https://www.leadership-insiders.de/technostress-eine-schattenseite-der-digitalisierung/* (Abrufdatum 07.02.2022).

PRCC Personal- und Unternehmensberatung (2021).
Modern Leaders: Initiative für zeitgemäße Führung. Online abrufbar unter: *https://www.prcc-personal.de/modern-leaders/* (Abrufdatum 01.06.2021).

Schallmo, D. (2020).
Was Digital Leadership ausmacht. Springer Online Artikel. Abrufbar unter: *https://www.springerprofessional.de/digital-leadership/transformation/was-einen-echten-digital-leader-ausmacht/17649142* (Abrufdatum 15.06.2021).

Spann, M. (2020).
Digital Leadership - Wirkungsvoll führen im digitalen Zeitalter. system worx Whitepaper. Online abrufbar unter: *https://uploads-ssl.webflow.com/5ce50fd11731ca-54d3aeec79/5eb7e3e45013ae543b034316_system%20worx__Whitepaper_Digital%20Leadership__Monique%20Spann.pdf* (Abrufdatum 29.09.2021).

Tarkowski, P. (2018).
Digital Leadership: die Digitalisierung stellt neue Ansprüche an Führungskräfte. Digital magazin. Abrufbar unter: *https://digital-magazin.de/digital-leadership-definition/* (Abrufdatum 10.12.2021).

Tinypulse (2016).
What leaders need to know about remote workers. Surprising differences in workplace happiness & relationships. Abrufbar unter: *https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf* (Abrufdatum 08.11.2021).

Zeitung für kommunale Wirtschaft (ZfK) (2022).
Studie: Home-Office ist für viele die neue Normalität. Abrufbar unter: *https://www.zfk.de/karriere/studie-home-office-ist-fuer-viele-die-neue-normalitaet* (Abrufdatum 19.01.2022).

Impressum

Autoren und Zitierweise dieser Veröffentlichung (APA-Stil): Dühring, L. & Wodstrcil, L. (2022). Digital Leadership und New Normal in der Kommunikation – Wie gelingt erfolgreiche Führung auf Distanz?

Herausgegeben von
PRCC Personal- und Unternehmensberatung GmbH
Ritterstraße 9, 40213 Düsseldorf, Telefon 0211 17607066, www.prcc-personal.de

PRCC
Partners in Recruiting & Corporate Change