

DIGITAL LEADERSHIP

*Warum Führungskräfte jetzt
mehr brauchen als eine stabile
Internetverbindung*

Zusammenfassung

Während spätestens seit Beginn der Corona-Pandemie immer mehr Unternehmen auf Home Office und Remote Work umgestiegen sind, hat sich die Diskussion rund um digitale Führungskompetenzen zu einem komplexen Trendthema entwickelt. Für viele Führungskräfte lag es zu Beginn dieser Entwicklung nahe, ihr bisheriges Führungsverhalten beizubehalten und genauso für Online-Formate zu übernehmen. Dass das nicht unbedingt förderlich für die Unternehmensentwicklung und den remote stattfindenden Arbeitsalltag ist, sollte mittlerweile bekannt sein. Trotzdem wird heutzutage noch zu oft versucht, klassische Führungskonzepte auf digitale Arbeitsprozesse anzuwenden – mit wenig Erfolg.

Dabei stehen mittlerweile viele Tools und Möglichkeiten zur Verfügung, um eine Führungskraft im digitalen Arbeitskontext zu unterstützen und Prozesse im Alltag abwechslungsreich, flexibel und an Mitarbeitende orientiert zu gestalten. Durch unzählige veröffentlichte Beiträge zu dem Thema „Digital Leadership“ ist es für Interessierte allerdings schwer geworden, zentrale Erkenntnisse auf einen Blick erfassen zu können. Somit ist das Ziel dieser Studie, basierend auf Literaturrecherche und Interviews mit Führungskräften, einen fundierten Eindruck über Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt sowie den benötigten Führungskompetenzen der „Digital Leader“ zu geben.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	4
2 Herausforderungen einer komplexen, digitalen Arbeitsumwelt.....	6
3 Die Bedeutung einer zeitgemäßen Arbeits- und Unternehmenskultur	8
4 Digitale Teamarbeit erfolgreich strukturieren	10
5 Einbeziehung der Mitarbeitenden.....	12
6 Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden	14
7 Digitale Führungskompetenzen	16
8 Fazit.....	19
Literaturverzeichnis.....	20

1 Einleitung

Digital Leadership – an diesem Begriff kommt mittlerweile kein modernes Unternehmen mehr vorbei. Gerade im Internet ist es ein viel diskutiertes Thema, über das sich Millionen von Menschen in unterschiedlichsten Foren und sozialen Netzwerken austauschen, debattieren und von ihren Erfahrungen berichten. Der Begriff des Digital Leaderships (dt. Digitale Führung) bezieht sich auf eine Führungskraft, die den Fortschritt der Digitalisierung innerhalb eines Unternehmens symbolisiert und ihre Aufgaben, wie die zielorientierte Personal- und Unternehmensführung, durch die Nutzung von digitaler Technik ausübt¹. Besonders seit dem Frühjahr 2020 findet man nur noch wenige Unternehmens-, Firmen- oder Businessblogs, die keinen Artikel zu diesem Thema veröffentlicht und ihre Sicht auf die Dinge kundgetan haben. Auch Unternehmensberatungen haben seit längerem ihr Kompetenzfeld erweitert und bieten Unterstützung, Konzepte und neue Lösungen für die digitale Arbeit an. Nicht erst mit dem Beginn der Corona-Pandemie, sondern schon über Jahrzehnte hinweg steht das Thema um Digital Leadership im Raum². Seit Bestehen des Internets, auf dem die Entwicklung der Digitalisierung beruht, haben sich verschiedene Lebensbereiche in unserem Alltag geändert. Neue Prozesse haben vor allem in den Feldern der Kommunikation, der Information und der Transaktion für diverse Unternehmen auf der ganzen Welt völlig neue Chancen und Wege eröffnet – Remote Work ist nur einer davon. Während sich also die Produkte und Wertschöpfungsstra-

tegien ändern konnten, wandelte sich durch digitale Transformation auch die Arbeitswelt, vor allem in Bezug auf immer schneller werdende Arbeitsabläufe³. Organisationen greifen vermehrt auf neu entstandene Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten zurück, wodurch sich die Mitarbeitenden sowohl zeitlich als auch geografisch in unterschiedlichen Arbeitsräumen befinden können⁴. Dadurch ergibt sich jedoch auch das zentrale Problem des Digital Leaderships: Die Distanz sowie fehlende persönliche Kontakte zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften erschweren vor allem den Vertrauensaufbau und die Schaffung einer sozialen Beziehung. Im schlimmsten Fall kann das Passivität, Leistungsschwund und Abkapselung von Mitarbeitenden zur Folge haben⁵. Vielen Führungskräften gelingt es noch nicht, sich auf die neue Arbeitsweise einzustellen und sich diese neuen Entwicklungen für ihr Führungsverhalten zunutze zu machen. Sie halten weiterhin an veralteten und starren Unternehmenskulturen fest⁶. Dabei ist eine der wichtigsten Säulen des Digital Leaderships eine angepasste Organisationskultur zu etablieren, die es schafft, die benötigten Werte und Verhaltensmuster zu vermitteln und eine gemeinsame Arbeitskultur zu erschaffen⁷. Nur auf diese Weise kann eine Führungskraft im digitalen Arbeitsalltag erfolgreich agieren.

Auf Grundlage dessen diskutiert diese Arbeit auf den folgenden Seiten, welche Kompetenzen eine Führungskraft als Digital Leader heutzutage braucht, um ihre Mitar-

1 Wagner, David Jonathan: Digital Leadership. Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen, Wiesbaden: Gabler Verlag 2018, S. 9-15.
2 Malczok, Melanie/Kirchhoff, Sabine: Digitalisierung und Partizipation – Brauchen wir ein neues Skill Set für Führungskräfte?, in: Marcus Stumpf (Hg.): Digitalisierung und Kommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden 2019, S. 212.
3 Lippold, Dirk: Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung, Wiesbaden Springer Gabler Verlag 2019, S. 24.
4 Lippold 2019, S. 28.
5 Ebd., S. 36.
6 Kollmann, Tobias: Digital Leadership. Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft, Wiesbaden: Gabler Verlag 2020, S. 43.
7 Creusen, Utho/Gall, Birte/Hackl, Oliver: Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels, Wiesbaden: Gabler Verlag 2017, S. 111.

beitenden in der digitaler werdenden Welt erfolgreich anzuleiten und zu begleiten. Die Studie bezieht sich vor allem auf das Feld der „White Collar Work“, das die administrativ-steuernden Tätigkeiten und somit die Bereiche der klassischen Bürotätigkeiten umfasst⁸. Als Teil der Recherche wurden Interviews mit den Führungskräften Riccardo Sawkin, Personalleiter bei der Sparkasse Elbe-Elster, und Thorsten Schumacher, General Manager bei der tecis Finanzdienstleistungen AG, geführt, um die aus Fachliteratur recherchierten Erkenntnisse mit empirischen Erfahrungswerten zu ergänzen.

⁸ Malczok/Kirchhoff 2019, S. 215.

2 Herausforderungen einer komplexen, digitalen Arbeitsumwelt

Die große Herausforderung des Digital Leaderships besteht darin, sich auf das Neue und Unbekannte in Form der Digitalisierung und der Remote-Work-Konzepte einzulassen und sich anschließend darauf einzustellen. Denn zu der Umstellung auf Remote Work gehört nicht nur, die Mitarbeitenden mit einem Laptop ins Home Office zu setzen und zu hoffen, dass die Arbeit genauso fortgeführt wird wie im Büroalltag⁹. Das würde nicht nur an den neuen räumlichen Distanzen und dem nicht vorhandenen Kontakt mit Mitarbeitenden scheitern, sondern auch daran, dass bei vielen Unternehmen keine Infrastruktur für eine überwiegend digitale Arbeitsweise vorhanden ist. Es ist für ein Unternehmen sowie Mitarbeitende also unverzichtbar, ein sogenanntes digitales Mindset zu entwickeln, um Veränderungen positiv gegenüber zu stehen und die Chancen, die die Digitalisierung bietet, zu ergreifen¹⁰. Zu einem solchen Mindset gehört unter anderem eine Unvoreingenommenheit gegenüber neuen Technologien, der Wille zur wiederkehrenden Reflexion über die bestehenden Geschäftsmodelle, sowie auch der Entschluss zu digitalen Veränderungen¹¹. Die Umwelt, in der eine Führungskraft heutzutage agieren muss, lässt sich mit dem VUCA-Modell beschreiben. Das heißt, dass sie vor allem als „volatil (engl. volatile), unsicher (engl. uncertain), komplex (engl. complex) und mehrdeutig (engl. ambiguous)“ charakterisiert werden kann¹². Bezogen auf den Remote-Work-Alltag sind

diese Charakteristika an vielen Stellen spürbar. Durch die enorme Menge an verfügbarem Wissen erscheint die Welt, in der eine Führungskraft handelt, sehr vielschichtig. Das Wissen wird zum einen von Mitarbeitenden in das Unternehmen eingebracht, auf der anderen Seite wird es auch durch die Arbeit im Unternehmen erworben. Gerade mithilfe des Internets entstehen verschiedenste Möglichkeiten sich Kenntnisse zu neuen Themenbereichen anzueignen oder beispielsweise Informationen über Konkurrenzunternehmen zu sammeln. Oft sind diese Erkenntnisse allerdings nicht in sogenannten Wissensmanagementsystemen für alle Mitarbeitenden zugänglich, sondern verbleiben bei einzelnen Personen. Dies erhöht die Schwierigkeit für eine Führungskraft, auf das bereits vorhandene Wissen zurückzugreifen und im besten Fall für wichtige Unternehmensentscheidungen zu nutzen. Natürlich ergeben sich durch viel Wissen auch viele Chancen – aber nur solange, wie strukturiert mit diesem Wissen umgegangen wird und es folglich genutzt werden kann. Durch die Schnelligkeit der Informationsflüsse erscheinen Sachverhalte oft volatil und unsicher, da sie im nächsten Moment schon durch eine neuere Information ausgetauscht werden könnten. Die Geschwindigkeit, in der heute Informationen weitergegeben werden können, hat große Vorteile für Unternehmen. Sie setzt aber auch voraus, dass man nicht immer starr an Plänen festhält, sondern schnell auf wichtige

⁹ Hoffmann, Maren: Die Angst, Kontrolle zu verlieren, ist ganz normal (Stand: 11.03.2020). <https://www.spiegel.de/karriere/fuehren-aus-dem-homeoffice-die-angst-kontrolle-zu-verlieren-ist-ganz-normal-a-3ca69c76-a039-40e2-91fa-0c27fca5ad9f>. [13.03.2021].

¹⁰ Kollmann 2020, S. 38.

¹¹ Ebd., S. 39.

¹² Lippold 2019, S. 25.

Dinge reagieren und im Zweifel notwendige Maßnahmen für einen Kurswechsel einleiten kann. Durch verschiedene Ansichtsweisen auf komplexe Thematiken lassen sich die Dinge mehrdeutig betrachten. Häufig existiert die eine wahre Herangehensweise nicht. Führungskräfte müssen für sich selbst letztendlich eine Taktik entwickeln, wie sie in der eben beschriebenen Umwelt strukturiert und selbstbewusst handeln und sich trotzdem regelmäßig den neuen erforderlichen Umständen anpassen können. Denn sicher ist, dass das Meistern einer solchen Geschäftsumwelt unverzichtbar für den Unternehmenserfolg ist. Die Komplexität in Bezug auf Remote Work besteht vor allem darin, die „ganzen unterschiedlichen Kommunikations- und Datenkanäle zu überblicken und nicht den Überblick zu verlieren“¹³.

Als zentrale Schwierigkeit kommt für Führungskräfte hinzu, dass sie ihre Arbeit in der immer digitaler werdenden Welt überwiegend aus der Distanz zu ihren Mitarbeitenden bewältigen müssen. Aufgrund der räumlichen Trennung kann bei unangepasstem Führungsverhalten die „Effektivität der Führung“ verloren gehen¹⁴. Es komme vor, dass der „Bildschirm als [eine Art] Barriere“ wirke, wodurch einige Gespräche, die früher in Pausen stattgefunden haben nicht mehr geführt würden. „Wo man auf der einen Seite den Effizienzgewinn durch fehlende Fahrtwege hat, muss man jetzt mehr Zeit investieren [...] um online die Gesprächstiefe zu erreichen, die man vorher schnell hatte.“¹⁵ Im Rahmen der sich verändernden Umwelt, kommt es also am Ende des Tages darauf an, dass Führungskräfte ein Gefühl für eine sogenannte „digitale Führungskompetenz“ besitzen beziehungsweise eine solche Kompetenz entwickeln können¹⁶.

¹³ Sawkin, Riccardo: Interview, 14.04.2021.

¹⁴ Lippold 2019, S. 36.

¹⁵ Schumacher, Thorsten: Interview, 14.04.2021.

¹⁶ Lippold 2019, S. 38.

3 Die Bedeutung einer zeitgemäßen Arbeits- und Unternehmenskultur

Führungskräfte haben eine maßgebliche Funktion bei der Gestaltung der Unternehmenskultur. Diese wird durch das jeweilige Verhalten, sowie die Organisations- und Arbeitsweise der Mitarbeitenden eines Unternehmens widergespiegelt. Freiräume und Fehlerkultur, Transparenz und Vertrauen, kollegiale Zusammenarbeit und Partizipation sowie Wertschätzung der Vielfalt stellen in diesem Kontext zentrale Aspekte dar. Damit diese Werte im Team etabliert werden können, ist es die Aufgabe der Führungskraft dahingehend zu motivieren und mit beispielhaftem Verhalten voranzugehen¹⁷. Der Begriff der Unternehmenskultur vereint verhaltensbeeinflussende Werte, Normen und Symbole in einem Unternehmen, welche durch das Zusammenspiel der Mitarbeitenden entstehen, sich fortentwickeln und mit denen sie sich identifizieren. Dies ist die Grundlage der Unternehmensidentität¹⁸.

Seit Führung ortsunabhängig und digital stattfindet, ist mit Anwesenheit und Erreichbarkeit der Mitarbeitenden anders zu verfahren. Die Einhaltung fester Arbeitszeiten, auch in Bezug auf E-Mails, leistungsabhängige und nicht anwesenheitsabhängige Belohnung, ist maßgeblich. Besonders die Etablierung einer Kultur, die ständige virtuelle Präsenz erfordert, gilt es dringend zu vermeiden. Denn wenn Leistung mit permanenter Erreichbarkeit gleichgesetzt wird, schwächt dies eine positive

Arbeitskultur. Um letzteres zu vermeiden, sollte die körperliche und seelische Verfassung sowohl bei Führungskräften selbst als auch bei den Mitarbeitenden bewusst gestärkt werden¹⁹. Besonders in der Strukturierung von remote arbeitenden Teams ist eine Anpassung erforderlich. Das gewohnte Arbeitsumfeld im Büro ist nicht gegeben, sodass stärker als zuvor ein Fokus auf die Kultur des Zusammenarbeitens gelegt werden muss²⁰. Bestehende Kulturen sind allerdings nicht leicht zu verändern, da bestimmte Verhaltensweisen durch das Vorleben der Mitarbeitenden etabliert werden und nicht von heute auf morgen angeordnet werden können²¹. Dennoch lohnt es sich, hier immer wieder neu anzusetzen und gerade als Führungskraft selbst die gewünschte Veränderung vorzuleben. Damit Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen können, um gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden die Unternehmenskultur zu gestalten, müssen sie ihre Verhaltensweisen klar kenntlich machen. Das Vorgelebte wird von Mitarbeitenden imitiert, wenn sie ihre Führungskraft als vertrauensvoll einschätzen. Eigenschaften wie Fairness, Authentizität und Berechenbarkeit spielen hier eine maßgebliche Rolle²². So kann beispielsweise ein digitales Mindset von einzelnen Mitarbeitenden ausgehend als neuer Teil von der Unternehmenskultur entwickelt werden. Laut Experten:innen gehören zu den gewünschten Facetten einer zeitgemäßen

17 Franken, Swetlana: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2016, S. 205-206.

18 Ebd., S. 196.

19 Ebd., S. 206-207.

20 Hoffmann: Angst, Kontrolle zu verlieren [13.03.2021].

21 Lippold 2019, S. 45-46.

22 Franken 2016, S. 207.

Unternehmenskultur „gemeinsam geteilte Werte [und] Fähigkeiten der Mitarbeiter“, wobei sich letztere heutzutage immer mehr auf den Umgang mit neuen Technologien beziehen²³. Erstere sollten dahingehend etabliert werden, dass jeder Einzelne das Gefühl hat, mit seinen Kollegen:innen an einem Strang zu ziehen. Wenn Mitarbeitende den Gedanken von „Wir-sind-eine-Firma“ in sich tragen, stärkt das den Gemeinschaftssinn sowie den Zusammenhalt der Teams und mündet in gesteigerte Effektivität und erfolgreiche Arbeit²⁴.

Digital arbeitenden Unternehmen und insbesondere ihrer Unternehmenskultur werden heutzutage verschiedenste Merkmale zugeschrieben. Darunter finden sich Schlagwörter, wie „Offenheit, Differenziertheit und [eine] kulturprägenden Rolle des Managements und der Mitarbeiter“²⁵. Andere erwähnen vor allem die zwischenmenschlichen Komponenten wie „Vertrauen, Vernetzung, Offenheit und Selbstorganisation“²⁶. Diese Facetten gilt es zu integrieren, wenn Remote Work mehr und mehr zum Alltag wird. Ansonsten scheitert diese Arbeitsweise an den klassischen Strukturen eines Unternehmens. In Bezug auf einzelne Mitarbeitende sind Organisationsfähigkeit und die selbstständige Steuerung der eigenen Tätigkeiten zu einem wichtigen Faktor geworden, um remote arbeiten zu können. Gerade während der Einführung von Remote-Work-Konzepten ist ständige Kommunikation enorm wichtig, damit sich Mitarbeitende in gewisse neue Abläufe und Prozesse einarbeiten und Unsicherheiten geklärt werden können. Durchgehende Kommunikationsmöglichkeiten anzubieten und immer für Fragen da zu sein, kann für Führungskräfte zehrend sein, ist aber umso bedeutender, damit sich das gesamte Team in der digitalen Arbeitswelt zurechtfindet. Anschließend,

nachdem anfängliche Unsicherheiten genommen und große Fragen geklärt werden konnten, wird von Mitarbeitenden wiederum auch erwartet, dass sie sich selbstständig im Arbeitsalltag verhalten und beispielsweise für das Home Office eine eigene Organisationsstruktur entwickeln²⁷. Hier ist es die Aufgabe der Führungskraft, Mitarbeitende dafür zu motivieren und anzuhelfen, ihre persönlichen Arbeitsmodelle und -strukturen zu etablieren. So können hilfreiche Vorschläge sein, trotz Home Office und Remote Work zu festen Arbeitszeiten zu beginnen, frühzeitig Deadlines für Ergebnisse zu setzen, neue Aufgaben gemeinsam zu besprechen und die erreichten Ziele mit der Aufgabenstellung abzugleichen, um nicht die Orientierung im Arbeitsalltag zu verlieren. Es bietet sich bei Bedarf auch an, in größeren zeitlichen Abständen einen Best-Practices-Talk unter den Mitarbeitenden zu dem Thema der Selbststrukturierung zu veranstalten. Bei diesem Talk können Erfahrungen ausgetauscht, Vorschläge gemacht, Ideen gesammelt und Anregungen mitgegeben werden, damit sich Mitarbeitende leichter ihre eigene Struktur für den Alltag entwerfen können. Ein weiteres Element, was sich zusätzlich immer mehr etabliert, ist das Ausleben der sogenannten positiven Fehlerkultur²⁸. In einer Umwelt, die nach dem VUCA-Modell vor allem volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist, ist Perfektionismus nicht möglich. Anstatt der krampfhaften Vermeidung von Fehlern sollte heutzutage eine frühzeitige „Fehlererkennung und Fehlerbeseitigung“ umgesetzt werden²⁹. Auch das muss durch die Führungskräfte vorgelebt, das heißt durch die eigene Verhaltensweise sichtbar gemacht werden. Ein positiver Umgang mit Fehlern und das frühe Eingeständnis der eigenen Fehler rückt den dadurch möglich gewordenen Lerneffekt in den Fokus.

23 Lippold 2019, S. 55.

24 Thattil, Sascha: Struktur, Aufbau und Kommunikation. 9 Tipps für das Management von Remote Teams (Stand: 24.03.2021). <https://www.computerwoche.de/a/9-tipps-fuer-das-management-von-remote-teams,3332107>. [25.04.2021].

25 Kollmann 2020, S. 57.

26 Keuper, Frank/Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell/Wassef, Rimon (Hg.): Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie, Wiesbaden: Gabler Verlag 2018, S. 9.

27 Schahinian, David: Arbeitsmodell mit Chancen und Risiken (Stand: 19.06.2019). <https://www.personalwirtschaft.de/hr-organisation/artikel/arbeitsmodell-mit-chancen-und-risiken.html>. [13.03.2021].

28 Lippold 2019, S. 41.

29 Wagner 2018, S. 48.

4 Digitale Teamarbeit erfolgreich strukturieren

Mit der Etablierung der digitalen Arbeitsgestaltung und der Remote-Work-Konzepte befindet sich auch die Teamarbeit in einem Umbruch, denn die räumliche Distanz der Mitarbeitenden bringt die ein oder andere Problematik, wie beispielsweise den Faktor der Koordination, mit sich. Je nachdem welche Kommunikationstechnologien zur Arbeit und Koordinierung genutzt werden, kann sich die Zusammenarbeit der einzelnen Teammitglieder stark verändern³⁰. Führungskräften fällt auf, dass digitales Arbeiten verstärkt dazu führt, „dass jeder an seine Position rückt“. Je weniger Möglichkeiten für informelle Kommunikation untereinander gegeben sind, desto präsenter wirken formale Strukturen und Hierarchien³¹. Mit den richtigen Herangehensweisen kann dem allerdings entgegengewirkt werden. In der Teamarbeit sollte verstärkt darauf geachtet werden, welches Kommunikationsmedium oder Tool sich für welche Art von Aufgabe optimal einsetzen lässt. Es gilt abzuwägen, wie oft eine große Video-Konferenz im Team wirklich sinnvoll ist und wann sie sich beispielsweise durch schriftlichen Informationsverkehr ersetzen ließe. Denn zu der räumlichen Distanz kommen schließlich auch noch zeitliche Verschiebungen hinzu. Besonders wenn zu flexiblen Arbeitszeiten oder in verschiedenen Zeitzonen gearbeitet wird, sollte im Vorfeld überlegt werden, wie man es schafft, alle Teammitglieder regelmäßig auf den neusten Arbeitsstand zu bringen oder wichtige Informationen zu übermitteln³². Hier kön-

nen Jour-Fixe-Termine, Rundmails oder Memos eine Möglichkeit sein. Online-Tools können dabei helfen, den aktuellen Arbeitsstand aller im Blick zu behalten. Dabei gilt zu beachten, dass die heutigen zahlreichen Möglichkeiten an Tools und Netzwerken für viele auch eine Hürde darstellen können. Das durchgehende Erreichbar-Sein, unübersichtliche Kommunikationskanäle in verschiedensten Netzwerken und ständige Meetings können besonders die kreativen oder hoch konzentrierten Arbeitsphasen massiv stören. Für solche Zeiträume sind „Netzwerke mit großer Nähe und Vertrautheit“ eindeutig von Vorteil³³. Gerade Nähe und Vertrauen werden vor allem über den persönlichen sozialen Kontakt aufgebaut und etabliert. Ein Umstand, der bei virtuellen Teams nicht unbedingt gegeben ist. Um trotzdem auf einer solchen Ebene bestmöglich miteinander arbeiten zu können, kommt es verstärkt auf Faktoren wie Transparenz, gegenseitige Beachtung in einer wertschätzenden Umgangsweise und Integrität an³⁴. Als Führungskraft sollte man also sicherstellen, dass ein Team trotz räumlicher Trennung oder zeitlicher Verschiebung die eben beschriebene Art der Vernetzung erreichen kann. Um das zu erreichen, muss dem Team ein gewisser Freiraum gelassen werden, in dem es agil, schnell und losgelöst von sich wiederholenden Routinen, Reportings oder weiteren ablenkenden Aufgaben arbeiten kann. Nur dann ist es dem Team möglich, gemeinsam konzentriert zu agieren und mit kreativen Lösungsansätzen

30 Kollmann 2020, S. 57.

31 Schumacher 14.04.2021.

32 Ebd.

33 Creusen/Gall/Hackl 2017, S. 130.

34 Cortellazzo, Laura/Bruni, Elena/Zampieri, Rita: The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review, in: *Frontiers in Psychology*, 27.08.2019, DOI: 10.3389/fpsyg.2019 [29.03.2021], S. 16.

das gesetzte Ziel zu erreichen³⁵. Des Weiteren ist die Führungskraft dafür zuständig, innerhalb des Teams ein Verständnis für die Wichtigkeit von Verbindlichkeit zu schaffen. Gerade aufgrund der zeitlichen und räumlichen Unterschiede ist eine gewisse Verbindlichkeit ein nicht zu vernachlässigender Faktor in der gemeinsamen Arbeit. Wenn man Teams ganz ohne Struktur und Rahmenregelungen agieren lässt, kann es auch dazu kommen, dass sie sich orientierungslos und allein gelassen fühlen. Hier kann die Überlegung sein, Teammeetings und Updaterunden immer wieder in den Alltag zu integrieren, um die Arbeit zu strukturieren. Allerdings sollten solche Runden so eingesetzt werden, dass bei ihnen ausschließlich Inhalte, die für alle Teilnehmenden relevant sind, besprochen werden. Ansonsten werden diese Termine für die Mitarbeitenden zu einer Last³⁶. Dabei sind vor allem regelmäßige Feedbackrunden, in denen Rückmeldungen gegeben, Fragen gestellt und Ergebnisse koordiniert werden, von Bedeutung für die Arbeit im Team (besonders im Rahmen einer positiven Fehlerkultur)³⁷. So können Fehler frühzeitig erkannt und behoben werden. Um bei Feedbackrunden nicht in langatmige und ineffiziente Gespräche zu verfallen, können hier kreative Ansätze genutzt werden. Eine Abwechslung zwischen schriftlichem Feedback, dem Einholen von Meinungsbildern, anonyme Umfragen genauso wie Einzelgespräche können oft eintönige Feedbackmeetings ersetzen und den digitalen Alltag auflockern, damit jedes Feedbackgespräch zum Erfolg wird. Feedbackrunden lassen sich gerade im Rahmen des Digital Leaderships auch andersherum optimal nutzen. So können Teams ihre Führungskraft bei fundierten Entscheidungsfindungen unterstützen. Man geht davon aus, dass in einer Gruppe von Personen eine höhere Entscheidungsqualität vorliegt, die auf der erhöhten Menge an Wissen, Standpunkten und Ansichtsweisen beruht. Außerdem verbindet ein Team

das gemeinsame Ziel, auf das zusammen hingearbeitet wird. Dies löst eine Grundhaltung der Kooperation und keinen Wettbewerb zwischen den Mitarbeitenden aus³⁸.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich in der digitalen Arbeitswelt der Fokus von der Führung eines Teams hin zu dem Managen eines Teams bewegt. Dazu gibt es neben den oben genannten Methoden viele weitere Möglichkeiten, um die Teammitglieder zu motivieren und sie auf dem Weg zur Erreichung ihrer eigenen sowie der Unternehmensziele zu begleiten und zu unterstützen. Führungskräfte sollten sich hierbei auf das Grundgerüst der drei V's berufen und darauf aufbauen: Vertrauen, Verfügbarkeit und Verbindlichkeit. Wenn diese drei Punkte erreicht sind, ist der Rahmen für gelingende Teamarbeit unter der Führung eines Digital Leaders geschaffen³⁹.

³⁵ Wagner 2018, S. 56.

³⁶ Schahinian: Arbeitsmodell [13.03.2021].

³⁷ Kollmann 2020, S. 57.

³⁸ Creusen/Gall/Hackl 2017, S. 130.

³⁹ Schahinian: Arbeitsmodell [13.03.2021].

5 Einbeziehung der Mitarbeitenden

Die Rolle der Mitarbeitenden und die Bedeutung ihres eigenen Handlungsspielraums wird immer wichtiger. Aus diesem Grund sollten Mitarbeitende neben der Entscheidungsfindung im Team auch in Planungsprozesse involviert werden. Durch die Abgabe von Entscheidungen wird der Spielraum, in dem eine Führungskraft Entschlüsse fasst und Vorhaben festlegt, kleiner. Allerdings ist es heute – gerade in der digitalen Welt – für eine Einzelperson unmöglich alle Daten und Fakten, die für eine Entscheidung beachtet werden müssen, im Blick zu haben. Somit ist es lohnenswert, sich auch auf die Fachkompetenz der Mitarbeitenden zu verlassen und diese mit einzubeziehen⁴⁰. In diesem Zuge lässt sich feststellen, dass Führungskräften mittlerweile eine stark ausgeprägte moderierende Aufgabe zugeteilt wird. Das Rollenbild der steuernden Führungskraft rückt in den Hintergrund. Wenn davon ausgegangen wird, dass es fachkompetente Mitarbeitende gibt, die sich austauschen, im Team gemeinsame Entscheidungen treffen und zusammengenommen über eine große Menge an Fachwissen verfügen, verlagert sich die Aufgabe der Führungskraft spürbar von der Steuerung mit strengen Vorgaben hin zu einer moderierenden Arbeitsweise⁴¹. Im besten Fall sollte eine Führungskraft heutzutage überwiegend eine fördernde, beratende und fürsprechende Position einnehmen⁴². Durch dieses neue Rollenverständnis wird auch deutlich, wie wichtig es ist, dass die Mitarbeitenden von Beginn an in den Prozess der digitalen Transformation

einbezogen werden. Auch wenn dies selbstverständlich erscheinen mag, ist es nicht immer der Fall. Die Veränderung wird noch oft ohne die davon betroffenen Mitarbeitenden geplant und durchdacht, da meistens nur die Führungsebene und IT-Teams intern oder extern daran beteiligt sind. So werden Mitarbeitende mit den Ergebnissen von Veränderungsprozessen konfrontiert, die sie nicht mitgestaltet haben, und können so die Hintergründe der Entscheidungen schwer nachvollziehen. Zudem fehlt ihnen dadurch oft das Know-How zum Umgang mit neu eingeführten Tools, wie Datenmanagementplattformen oder Kommunikationssystemen⁴³. Andererseits sollten sich auch die Führungskräfte eigenständig Kenntnisse über die Arbeitsprozesse ihrer Mitarbeitenden aneignen. Gerade in Bezug auf große bevorstehende Veränderungen, die Etablierung neuer Tools oder der Konzeption innovativer Arbeitsprozesse sollte man sich Einblicke in die alltäglichen Aufgaben der Mitarbeitenden verschaffen. Ansonsten könnte es sein, dass man Auswirkungen der Umstrukturierung von Abläufen auf das Arbeitsleben bestimmter Personen nicht einkalkuliert. Solche Veränderungen würden dann vonseiten der Mitarbeitenden als nicht sinnvoll angesehen werden, was dem Ansehen einer Führungskraft nicht zugutekommt⁴⁴. Führung sollte gerade in Bezug auf die Mitarbeitenden auch mit der Vermittlung von Begeisterung verknüpft sein. Wenn die Führungskraft ihre Begeisterung in Bezug auf die Arbeit auslebt und sichtbar macht, steckt das an – auch online.

40 Lippold 2019, S. 25.

41 Malczok/Kirchhoff 2019, S. 217-218.

42 Schumacher 14.04.2021.

43 Malczok/Kirchhoff 2019, S. 212.

44 Malczok/Kirchhoff 2019, S. 221-222.

Und gerade da ist das motivierende und anregende Auftreten unerlässlich, um die fehlenden informellen Gespräche und den direkten Austausch zu kompensieren. Den eigenen Enthusiasmus vermitteln zu können ist enorm wichtig für die Motivation der Mitarbeitenden. Die Vermittlung eines gemeinsamen, motivierenden Zielbildes schweißt zusammen und wirkt Abkapselungen einzelner Personen im Unternehmen entgegen⁴⁵. Es geht letztendlich darum, neue Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, sowie zwischen Mitarbeitenden untereinander zu etablieren⁴⁶. Sowohl in Bezug auf den Wissensaustausch als auch bei der Entscheidungsfindung und der Generierung neuer Projektideen. Der Aufbau und vor allem die Pflege solcher Beziehungen rücken nun ins Zentrum der heutigen Führung, gerade unter Remote-Work-Bedingungen. Über solche Beziehungen können die Leistungsbereitschaft und Erreichung der gesetzten Ziele im Auge behalten und entwickelt werden⁴⁷.

45 Lippold 2019, S. 45.

46 Ebd., S. 36.

47 Malczok/Kirchhoff 2019, S. 218.

6 Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden

Der Faktor der Kommunikationsfähigkeit wird immer wieder als entscheidender Punkt und als wichtigste Kompetenz eines erfolgreichen Führungsverhaltens in Zeiten der Remote-Work-Realität genannt. Dazu gehören nicht nur der korrekte Einsatz von Kommunikationsinstrumenten wie Video- und Telefonkonferenzen, sondern eine gelungene Feedbackkultur sowie das aktive Zuhören im Gespräch. Dabei kommt es auf den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden an und nicht wie in klassischen, hierarchisch organisierten Unternehmen oftmals der Fall, auf einen Monolog, der von der Führungskraft geführt wird und aus dem sich Mitarbeitende dann die benötigten Informationen zusammensuchen müssen⁴⁸. Aber eine funktionierende Kommunikation ist nicht mehr abhängig von räumlichen Faktoren, sondern von den technischen Infrastrukturen, die Kommunikation im virtuellen Raum ermöglichen⁴⁹. Dabei ist es die Aufgabe der Führungskraft, Möglichkeiten zur Kommunikation, angepasst an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, bereitzustellen. Hier gilt, wenn Unterstützung bei der Planung und Integration von neuen technischen Tools benötigt wird, sollte diese eingeholt werden. Gerade in Bezug auf neue technische Möglichkeiten sind nicht alle Führungskräfte auf dem aktuellen Stand. Sie sind sich den Vor- und Nachteilen der Tools oft nicht bewusst. Um

also eine sinnvolle Kommunikationsstruktur etablieren zu können und dabei die Auswirkungen dieser auf das Arbeitsleben der Mitarbeitenden einschätzen zu können, ist Nachfragen und um Unterstützung bitten eine hilfreiche, wenn nicht sogar notwendige Sache. Auch unter Führungskräften hat sich das partizipative Handeln etabliert. Im Alltag zeigt sich, dass es einen positiven Effekt auf das Team hat, Mitarbeitende „um Rat [zu] fragen, damit sie merken, dass ihr fachliches Wissen gebraucht wird“⁵⁰. Auch von Arbeitnehmenden werden die Weiterentwicklung eines unternehmensweiten Netzwerks und übergreifende Kommunikationsmöglichkeiten als wichtiger Faktor angesehen⁵¹. Dabei ist es auch wichtig, wie in einer gut strukturierten Teamarbeit, nicht zu viele Kommunikationstools und Netzwerke schaffen und integrieren zu wollen. Ein Überfluss an Kommunikationsmöglichkeiten und der Einsatz von unterschiedlichsten Tools und Methoden kann durch steigende Unübersichtlichkeit zu Überforderung und Stress führen⁵². Gerade wenn den Mitarbeitenden eines Unternehmens Absprachen und somit Orientierung fehlen und sie sich im Alltag alleine gelassen fühlen, führt dies schnell zu Demotivation und einem Gefühl von Einsamkeit⁵³. Die Akzeptanz und Kenntnis über den Umgang mit eingeführten Kommunikationsmöglichkeiten sind entscheidend für die

48 Liebermeister, Barbara: Welche Kompetenzen brauchen digitale Leader? (Stand: 04.09.2019). <https://www.computerwoche.de/a/welche-kompetenzen-brauchen-digitale-leader,3547562>. [13.03.2021].

49 Schönfelder, Christoph: Digitale Kommunikation und Führung 4.0 – zum Potenzial neuer Kommunikationsinstrumente für aktuelle Führungsrollen, in Marcus Stumpf (Hg.): Digitalisierung und Kommunikation, Wiesbaden: Springer VS 2019, S. 206.

50 Sawkin 14.04.2021.

51 Keuper/Schomann/Sikora/Wassef 2018, S. 55.

52 Creusen/Gall/Hackl 2017, S. 130.

53 Mesmer, Alexandra: Lethargisch, demotiviert, einsam (Stand: 13.10.2020). <https://www.computerwoche.de/a/lethargisch-demotiviert-einsam,3549915>. [13.03.2021].

Erreichung definierter Ziele und Leistungen. Nur wenn die zur Verfügung stehenden Tools von Mitarbeitenden anerkannt sind, werden sie auch genutzt und können nur so zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit führen⁵⁴. Durch regelmäßige Kommunikation entwickelt und festigt sich auch das geteilte Verständnis von gemeinsamen Zielen, Aufgaben und Prozessen. Im direkten Austausch können Entscheidungen sowie Ziele hinterfragt werden, während der Sinn von Aufgaben im Gespräch überdacht wird, was zu produktiveren Arbeitsprozessen oder aussagekräftigeren Zielsetzungen führt⁵⁵. Diesen Austausch gilt es in der digitalen Arbeitswelt sicherzustellen. Es ist auch die Aufgabe der Führungskraft, bestimmte Rahmenbedingungen für das Verhalten im Arbeitsalltag zu vereinbaren und im Blick zu haben. Dazu gehören die Definition von Arbeitspaketen und damit verbundene Zielvereinbarungen, in denen die angestrebten Ergebnisse klar formuliert werden. Wenn diese Dinge im gemeinsamen Diskurs definiert werden, führen sie sicherer zu Leistung und Unternehmenserfolg als strenge Kontrolle. So haben die Mitarbeitenden schließlich auch die Möglichkeit, ihre Bedürfnisse und Gedanken mit in die Aufgabenstellung einzubringen. Genauso sollten auch gewisse Kommunikationsregeln im Team definiert werden. Gerade im digitalen Umgang miteinander ist es von Vorteil, beispielsweise feste Agenden für Meetings anzusetzen, sodass sich Diskussionen nicht in die Länge ziehen⁵⁶.

54 Keuper/Schomann/Sikora/Wassef 2018, S. 8.

55 Lippold 2019, S. 41.

56 König, Hans: Wie Sie besser auf Distanz führen (Stand: 18.08.2020). <https://www.computerwoche.de/a/wie-sie-besser-auf-distanz-fuehren,3549566>. [13.03.2021].

7 Digitale Führungskompetenzen

Die zu klärende Frage ist also, auf welche konkreten Kompetenzen es bei einer Führungskraft heutzutage ankommt.

Dabei setzen sich Kompetenzen aus „Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen zusammen“, über die eine Führungskraft verfügt, um kritische Situationen, aber auch den Berufsalltag meistern zu können⁵⁷. Was im Kontext der fortschreitenden digitalen Transformation immer deutlicher wird, ist die Bedeutung des Muts und des Willens zur Veränderung und die Realisation, diesen Weg gemeinsam mit allen Mitarbeitenden des Unternehmens beschreiten zu können⁵⁸. Veränderungsfähigkeit wird gleichermaßen oft genannt, wenn man Arbeitnehmende bezüglich der benötigten Kompetenzen einer Führungskraft im aktuellen Kontext fragt⁵⁹. Gerade zu Beginn ist dieser Weg der Veränderung hin zu digitalen Arbeitsweisen bei Führungskräften oft von Sorge und Angst um den Kontrollverlust gekennzeichnet. Hier empfiehlt es sich, Hilfe in Anspruch zu nehmen und beispielsweise erfahrene Digital Leader bei Fragen hinzuzuziehen. Dadurch können Erfahrungen ausgetauscht werden. Denn Mitarbeitende bekommen durch das Home Office stark zu spüren, ob eine Führungskraft die eigene Führungsaufgabe und damit verbundene Zuständigkeiten ernst nimmt und in den Fokus rückt oder ob diese eher nebensächlich neben operativen Aufgaben wahrgenommen wird⁶⁰.

Wenn sich der übliche Face-to-Face Arbeitsalltag zu vermehrtem Aufkommen von Remote-Work-Modellen entwickelt, erhöht dies die benötigte Medienkompetenz und die interkulturelle Kompetenz⁶¹. Erstere bezieht sich auf Hard Skills im Umgang mit den genutzten Technologien, die heutzutage von Führungskräften ebenso wie bestimmte Soft Skills erwartet werden⁶². Das heißt nicht, dass man hochqualifizierte Programmierfähigkeiten besitzen muss, allerdings wird vorausgesetzt, dass eine Führungskraft die Chancen, die die Digitalisierung mit sich bringt, erkennen und das digitale Arbeiten für die Mitarbeitenden sinnvoll und passend umsetzen kann⁶³. Der Führungskraft wird am Ende des Tages die Rolle zuteil, als Vorbild für das Verhalten im virtuellen (Arbeits-)Raum zu stehen⁶⁴.

Empfehlenswert ist es, sich ständig gerade in Bezug auf digitale Aspekte weiterzubilden und die benötigten Kompetenzen im Umgang mit neuen Technologien zu entwickeln. Die Umwelt und gerade der technische Bereich entwickeln sich rasant und um wettbewerbsfähig zu bleiben, gilt es, sich einzugestehen, dass man in diesem Bereich nie ausgelernt hat⁶⁵. Man kann sogar sagen, dass Führungskräfte, die keine Lust auf Technologie und technologischen Fortschritt haben, in der Zukunft nicht zu den Top-Führungskräften gehören werden. So sind Führungskräfte überzeugt davon, dass die richtige Einstellung die Vorausset-

57 Wagner 2018, S. 20.

58 Kollmann 2020, S. 74.

59 Liebermeister: Kompetenzen digitale Leader [13.03.2021].

60 Hoffmann: Angst, Kontrolle zu verlieren [13.03.2021].

61 Lippold 2019, S. 40.

62 Malczok/Kirchhoff 2019, S. 222.

63 Ebd., S. 224.

64 Keuper/Schomann/Sikora/Wassef 2018, S. 8.

65 Wagner 2018, S. 62.

zung für einen erfolgreichen Digital Leader sei: „Der Wille zu digitaler Arbeit muss da sein.“⁶⁶ Das liegt daran, dass eine gewisse Passion für technische Themen vorhanden sein muss, um sich immer wieder erneut mit ihnen auseinanderzusetzen und somit wichtige Hintergründe und Prozesse verstehen zu können. In einer Arbeitswelt, in der technische Tools immer wichtiger werden, können es sich Führungskräfte nicht leisten, den Überblick über eben diese Tools zu verlieren und kein Know-How über den Umgang mit ihnen zu haben. Wie kann von Mitarbeitenden erwartet werden, sich erfolgreich im digitalen Arbeitskontext zu rechtzufinden, wenn die Führungskraft schon selbst den Überblick verloren hat? Erfolgreiche, digital agierende Führungskräfte wissen, „was [...] jetzt noch viel wichtiger ist als vorher, ist die Vorbildrolle. Als Führungskraft voranzugehen und Mitarbeitenden die Angst vor neuer Technik und neuen Abläufen zu nehmen“, ist essentiell⁶⁷.

Des Weiteren sind Führungskräfte ab einer bestimmten Position unter anderem auch für IT-Abteilungen verantwortlich. Wenn dann kein Wissen oder Verständnis über Aufgaben und Prozesse dieser Abteilungen vorliegt, wird man auch nicht erfolgreich auf die Bedürfnisse solcher Teams eingehen können⁶⁸.

Neben den erwarteten Hard Skills und technologischem Verständnis brauchen Mitarbeitende aber auch Führungskräfte, auf die sie sich verlassen können. Das gilt sowohl für fachliche Expertise als auch für persönliche Umgangsweisen und die sogenannten Soft Skills. Letztendlich heißt das, dass eine Führungskraft das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden erlangen muss, um eine verlässliche Beziehung aufbauen zu können⁶⁹. Auf dieses geschaffene Vertrauen kann die

Führungskraft im Gegenzug auch wieder aufbauen. Wenn man den Mitarbeitenden vertraut, fällt es leichter, Verantwortung ein Stück weit abzugeben und somit nicht kontrollierend zu führen, sondern Vertrauen und gemeinsame Visionen dazu zu nutzen, die gesetzten Ziele gemeinsam zu erreichen⁷⁰. Es ist wichtig, auf einer Vertrauensgrundlage zu arbeiten, um sich mit gutem Gewissen auf seine Mitarbeitenden verlassen zu können. Da es bei Remote Work nicht möglich ist, in der herkömmlichen Art und Weise Arbeitsprozesse und -fortschritte einzusehen und der ständige persönliche Austausch fehlt, ist es umso wichtiger, sich gegenseitig aufeinander verlassen zu können⁷¹. Um erfolgreich führen zu können, ist es heutzutage unentbehrlich, sich wirklich für die Mitarbeitenden zu interessieren und sich um sie und ihre Bedürfnisse zu kümmern. Die sozialen und emotionalen Komponenten von Führung sollten im digitalen Arbeitsalltag nicht vernachlässigt werden oder gar in den Hintergrund rücken⁷². Besonders in der Remote-Work-Situation sollte persönliches Feedback nicht zu kurz kommen. Dabei gilt allerdings nicht nur kritisches Feedback zu äußern, sondern auch besonders positive Merkmale und Stärken hervorzuheben. So kann sich darauf konzentriert werden, eine Führung entlang der Stärken der einzelnen Mitarbeitenden aufzubauen, die sich umso motivierender auf die Leistungseinstellung einzelner Personen auswirkt⁷³. Die wachsende Bedeutung der Einbindung, des Fokus und Wertschätzung der Mitarbeitenden zeigt, dass sich das Bild einer Führungskraft und die damit verbundenen Anforderungen von einem eher sachlichen Führungsverhalten hin zu einer eher emotional orientierten Führung entwickelt, die auf Motivation, Integration und Befähigung aufbaut⁷⁴.

Eine Führungskraft sollte allerdings auch

66 Schumacher 14.04.2021.

67 Sawkin 14.04.2021.

68 Brett, James: *Evolving Digital Leadership. How to Be a Digital Leader in Tomorrow's Disruptive World*, Berkeley: Apress 2019, S. 60.

69 Malczok/Kirchhoff 2019, S. 223.

70 Keuper/Schomann/Sikora/Wassef 2018, S. 59.

71 Wagner 2018, S. 59.

72 Reedy, Paul: *Strategic Leadership in Digital Evidence. What Executives need to know*, London: Elsevier Reference Monographs 2020, S. 151.

73 Creusen/Gall/Hackl 2017, S. 171.

74 Liebermeister: *Kompetenzen digitale Leader* [13.03.2021].

Visionen erschaffen, kommunizieren und letztendlich umsetzen können⁷⁵. Dazu gehört, einen regelmäßigen Blick auf die gesetzten Langzeitziele zu werfen, um mit einem ausdefinierten Plan und der Unterstützung des Teams gemeinsam auf diese hinzuarbeiten und währenddessen mit der Komplexität der Umwelt umgehen zu können⁷⁶. Natürlich wirken aktuelle Herausforderungen mit ihren Kurzzeitfolgen im Alltag oft dringender und müssen angegangen und gelöst werden. Um aber wirklich auf Zukunftsziele hinzuarbeiten, ist es wichtig, sich selbst sowie seinen Mitarbeitenden immer wieder die konkrete Vision vor Augen zu führen und anschließend mit definierten Maßnahmen auf diese hinzuarbeiten⁷⁷. Für viele gehört zu den Ansprüchen an eine Führungskraft auch, dass diese sich selbst im Klaren über die Ziele für die Zukunft ist, Risiken nicht scheut, sondern ihnen mit innovativen Lösungen begegnet und dabei problematische Situationen als Chance anerkennen kann⁷⁸.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass sich die benötigten Führungskompetenzen für den Remote-Work-Alltag aus bewährten, klassischen Konzepten sowie aus neueren Ansätzen zusammensetzt. Je nach Art eines Unternehmens oder einer Organisation müssen die Maßnahmen natürlich entsprechend an die Bedürfnisse und Umstände angepasst werden⁷⁹. Dabei hilft es, wenn die entsprechenden Führungskräfte über ein ausdifferenziertes Bild der Anforderung an ihre Position verfügen und sich regelmäßig der Selbstreflexion unterziehen. Daraus können im Zweifelsfall Änderungen oder Anpassungen des Führungsverhaltens an die konkreten Bedürfnisse abgeleitet werden⁸⁰. Denn nur wenn sich eine Führungskraft selbst kritisch hinterfragt, kann sie sich weiterentwickeln. Um

die Selbstreflexion zu ergänzen, ist auch ein Austausch mit Mentoren:innen oder professionellen Business Coaches ratsam⁸¹.

75 Creusen/Gall/Hackl 2017, S. 134-135.

76 Sasmoko, Sasmoko/ Mihadjo, Leonardus Wahyu Wasono/Alamsjah, Firdaus/Djap, Elidjen: Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation, in: Decision Science Letters, 9(10), 1633-1644, 22.05.2019, DOI:10.5267/j.msl.2019.5.024 [29.03.2021], S. 1634.

77 Brett 2019, S. 34.

78 Kollmann 2020, S. 73.

79 Wagner 2018, S. 113.

80 Keuper/Schomann/Sikora/Wassef 2018, S. 45.

81 Lehnen, Cliff: Welche Führungskompetenzen zählen bei der Bewältigung der Corona-Krise?, in: Frankfurter Allgemeine Personaljournal, 03/2020, <https://www.faz-personaljournal.de/ausgabe/03-2020-ausgabe/welche-fuehrungskompetenzen-zaehlen-bei-der-bewaeltigung-der-corona-krise-1673/> (13.03.2021).

8 Fazit

Der Erfolg von digitaler Führung ist auch vom Typ einzelner Personen abhängig. Abschließend lässt sich festhalten: „Wenn man als Leader in einem Unternehmen nicht funktioniert, kann man auch als Digital Leader nicht funktionieren“⁸². Denn wenn man unter klassischen Arbeitsbedingungen nicht in der Lage ist, die Aufgaben einer Führungskraft wahrzunehmen und zufriedenstellend auszuführen, dann wird man im Remote-Work-Alltag an einer immer volatiler, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger werdenden Arbeitsumgebung scheitern. An dieser Stelle ist eine regelmäßige und ehrliche Selbstreflexion enorm wichtig, denn erst dadurch entwickelt man sich als Führungskraft weiter, lernt dazu und wird in seiner Funktion sicherer und besser⁸³. Empathische Veranlagungen für den angebrachten Umgang mit Mitarbeitenden sowie Kommunikationskompetenzen und Fachwissen in unternehmensrelevanten Bereichen sowie technische Interessen sind essentiell. Es ist allerdings vor allem eine Frage des Wollens und der Einstellung, ob man der Digitalisierung begegnet und sich somit den Weg zu erfolgreichem Digital Leadership ebnet. Dabei sollten die Bedürfnisse der Mitarbeitenden miteinbezogen und nicht vergessen werden, da man nur so als Unternehmen auf die gemeinsam gesetzten Ziele hinarbeiten kann. Fest steht, dass die Digitalisierung nicht mehr aus dem Arbeitsalltag wegzudenken ist und sich Führungskräfte zunehmend mit technischem Fortschritt und den damit verbundenen Möglichkeiten auseinandersetzen sollten, um nicht irgendwann abgehängt zu werden. Nur durch stetiges Lernen und kontinuierlichen Wissenszuwachs in dem Feld der technologischen

Innovationen, ist man der Rolle des Digital Leaders gewachsen. Eine stabile Internetverbindung, wenn auch nicht immer gegeben, ist zwar die Grundlage, aber reicht heutzutage bei weitem nicht mehr aus.

82 Schumacher 14.04.2021.

83 Lehnen: Führungskompetenzen bei Bewältigung der Corona-Krise (13.03.2021).

Literaturverzeichnis

Brett, James: *Evolving Digital Leadership. How to Be a Digital Leader in Tomorrow's Disruptive World*, Berkeley: Apress 2019.

Cortellazzo, Laura/Bruni, Elena/Zampieri, Rita: *The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review*, in: *Frontiers in Psychology*, 27.08.2019, DOI: 10.3389/fpsyg.2019 [29.03.2021].

Creusen, Utho/Gall, Birte/Hackl, Oliver: *Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels*, Wiesbaden: Gabler Verlag 2017.

Franken, Swetlana: *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2016.

Hoffmann, Maren: *Die Angst, Kontrolle zu verlieren, ist ganz normal* (Stand: 11.03.2020). <https://www.spiegel.de/karriere/fuehren-aus-dem-homeoffice-die-angst-kontrolle-zu-verlieren-ist-ganz-normal-a-3ca69c76-a039-40e2-91fa-0c27fca5ad9f>. [13.03.2021].

Keuper, Frank/Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell/Wassef, Rimon (Hg.): *Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie*, Wiesbaden: Gabler Verlag 2018.

Kollmann, Tobias: *Digital Leadership. Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft*, Wiesbaden: Gabler Verlag 2020.

Königes, Hans: *Wie Sie besser auf Distanz führen* (Stand: 18.08.2020). <https://www.computerwoche.de/a/wie-sie-besser-auf-distanz-fuehren,3549566>. [13.03.2021].

Lehnen, Cliff: *Welche Führungskompetenzen zählen bei der Bewältigung der Corona-Krise?*, in: *Frankfurter Allgemeine Personaljournal*, 03/2020, <https://www.faz-personaljournal.de/ausgabe/03-2020-ausgabe/welche-fuehrungskompetenzen-zaehlen-bei-der-bewaeltigung-der-corona-krise-1673/> (13.03.2021).

Liebermeister, Barbara: *Welche Kompetenzen brauchen digitale Leader?* (Stand: 04.09.2019). <https://www.computerwoche.de/a/welche-kompetenzen-brauchen-digitale-leader,3547562>. [13.03.2021].

Lippold, Dirk: *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2019.

Malczok, Melanie/Kirchhoff, Sabine: *Digitalisierung und Partizipation – Brauchen wir ein neues Skill Set für Führungskräfte?*, in: Marcus Stumpf (Hg.): *Digitalisierung und Kommunikation*, Wiesbaden: Springer VS 2019, S. 211-229.

Mesmer, Alexandra: *Lethargisch, demotiviert, einsam* (Stand: 13.10.2020). <https://www.computerwoche.de/a/lethargisch-demotiviert-einsam,3549915>. [13.03.2021].

Reedy, Paul: *Strategic Leadership in Digital Evidence. What Executives need to know*, London: Elsevier Reference Monographs 2020.

Sasmoko, Sasmoko/ Mihardjo, Leonardus Wahyu Wasono/Alamsjah, Firdaus/Djap, Elidjen: Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation, in: Decision Science Letters, 9(10), 1633-1644, 22.05.2019, DOI:10.5267/j.msl.2019.5.024 [29.03.2021].

Schahinian, David: Arbeitsmodell mit Chancen und Risiken (Stand: 19.06.2019). <https://www.personalwirtschaft.de/hr-organisation/artikel/arbeitsmodell-mit-chancen-und-risiken.html>. [13.03.2021].

Schönfelder, Christoph: Digitale Kommunikation und Führung 4.0 – zum Potenzial neuer Kommunikationsinstrumente für aktuelle Führungsrollen, in Marcus Stumpf (Hg.): Digitalisierung und Kommunikation, Wiesbaden: Springer VS 2019, S. 199-210.

Thattil, Sascha: Struktur, Aufbau und Kommunikation. 9 Tipps für das Management von Remote Teams (Stand: 24.03.2021). <https://www.computerwoche.de/a/9-tipps-fuer-das-management-von-remote-teams,3332107>. [25.04.2021].

Wagner, David Jonathan: Digital Leadership. Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen, Wiesbaden: Gabler Verlag 2018.

Interviews

Riccardo Sawkin: Personalleiter, Sparkasse Elbe-Elster, persönliche Kommunikation, 14.04.2021.

Thorsten Schumacher: General Manager, tecis Finanzdienstleistungen AG, persönliche Kommunikation, 14.04.2021.

Hinweis

Die Ergebnisse der Interviews basieren auf den Aussagen unserer Interviewpartner, welche als Führungskräfte in der Finanzbranche tätig sind. Die Interviewten wurden im Vorhinein über das Thema informiert und innerhalb einer Videokonferenz 45 bis 60 Minuten lang zu dem Thema befragt. Dafür wurde ein im Vorfeld konzipierter Interviewleitfaden verwendet, der spezifische Fragen enthielt. Je nach Interviewverlauf wurde dieser Leitfaden durch Nachfragen ergänzt. Beide Interviews wurden am 14.04.2021 durchgeführt und direkt im Anschluss ausgewertet.

Die interviewten Führungskräfte wurden aufgrund ihrer Tätigkeiten im höheren Managementbereich ausgewählt und zu ihren Erfahrungen mit „Digital Leadership“ befragt. Dabei standen die Aufgaben und Rollen der Führungskräfte, sowie ihre Kenntnisse und Erfahrungswerte zum Thema im Vordergrund. Zwischen dem Company Consulting Team e. V. und den Unternehmen, in denen die Führungskräfte arbeiten, besteht keinerlei geschäftliche Verbindung.

Kontakt

Company Consulting Team e. V.
c/o TU Berlin
Straße des 17. Juni 145
10623 Berlin

Für Unternehmen: pm@cct-ev.de
Für Projektanfragen: +49 15678 645473
Für Presse/JEs: vorstand@cct-ev.de

Für Rückfragen: marlene.warstat@cct-ev.de, emely.urban@cct-ev.de

Company Consulting Team e. V.

Das Company Consulting Team e.V. ist Berlins studentische Unternehmensberatung. Es wurde 1993 unter dem heutigen Henkel CEO Carsten Knobel und sieben weiteren engagierten Studierenden gegründet. Mit über 500 abgeschlossenen Projekten sind wir eine der erfolgreichsten studentischen Unternehmensberatungen und vereinen Kompetenzen von über 100 engagierten Studierenden aus verschiedensten Fachrichtungen und Universitäten. Seitdem wachsen wir stetig und haben mit unseren Qualitätsstandards neue Maßstäbe gesetzt.

© 2021 COMPANY CONSULTING TEAM e. V.
www.cct-ev.de

Text: Marlene Warstat,
Emely Urban
Design: Emely Urban