

Digital Leadership

Welche Anforderungen stellt digitale Führung auf Distanz an die Kompetenzen von Führungskräften?

Autorinnen:

Sophie Schwarz

Anke von der Heyde

© Copyright 2023 – Urheberrechtshinweis

Alle Inhalte dieser Studie, insbesondere der Ergebnisteil, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei der Autorin Sophie Schwarz. Bitte fragen Sie [Sophie Schwarz](#) oder [Anke von der Heyde](#), falls Sie die Inhalte dieser Studie verwenden möchten.

Einführung

Die voranschreitende Digitalisierung verändert seit der Jahrtausendwende alle Bereiche unserer Gesellschaft: alles wird VUCA. Die damit einhergehenden Veränderungen und deren Einflüsse auf die Arbeitswelt, erfordern von Unternehmen schon seit einigen Jahren die Fähigkeit, mit den schnellen, teils unvorhersehbaren Veränderungen, Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten, Informationslücken und steigenden Komplexitäten umgehen zu können (Ciesielski & Schutz, 2016; Erpenbeck & Sauter, 2015; Kastner, 2017; Rump, Zapp, et al., 2017). Unternehmen, die weiterhin am Markt bestehen wollen, müssen möglichst schnell und agil auf den digitalen Wandel reagieren und in der Lage sein, sich zu verändern (Creusen et al., 2017; Jäger & Eicke, 2019; Reinhardt & Lueken, 2018; Wagner & Weiß, 2018). Disruptive Entwicklungen sind die Folge: in den letzten Jahren haben sich neue Geschäftsmodelle, veränderte Wettbewerbsstrukturen, innovative Organisations- und Arbeitsprozesse sowie neuartige Arbeitsweisen und -inhalte herausgebildet (Dahm & Thode, 2019; Jäger & Eicke, 2019; Klammer et al., 2017; Petry, 2019). Eine dieser Entwicklungen, welche vor allem durch die Coronapandemie stark vorangetrieben wurde, ist das ortsunabhängige Arbeiten. Egal ob von zu Hause, aus einer anderen Stadt oder gar einem anderen Land: die Digitalisierung hat es Arbeitnehmer:innen in vielen Berufen ermöglicht, räumlich ungebunden zu arbeiten. Diese gravierende Veränderung des Arbeitsalltags stellt völlig neue Anforderungen an die Unternehmen und insbesondere die Personen, die sie zum Erfolg führen sollen: die Führungskräfte.

Damit die Zusammenarbeit eines räumlich getrennten Teams gut funktioniert, bedarf es einer professionellen digitalen Führung auf Distanz. Dazu gehören zum einen neue Kompetenzen auf fachlicher und methodischer Ebene, wie beispielsweise sehr gute technische Kenntnisse oder tiefgreifendes Wissen über agile Arbeitsweisen. Zum anderen spielen neben fachlichem und methodischem Wissen aber auch soziale Kompetenzen eine immer wichtigere Rolle. Eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, eine hohe Planungs- und Organisationsfähigkeit, der Umgang mit Komplexität sowie die Fähigkeit zur sozialen Beziehungspflege werden zu immer wichtigeren Eigenschaften einer qualifizierten, zukunftsfähigen Führungskraft. All diese neuen Kompetenzanforderungen stellen Führungskräfte vor dem Hintergrund der veränderten Arbeitsbedingungen vor ganz neue Herausforderungen. Denn Studien haben gezeigt, dass viele Führungskräfte nicht wissen, wie sie die notwendigen Kompetenzen erlernen und ausbauen können (Van Dick et al., 2016; Wagner & Weiß, 2018). Aus der dadurch immer größer werdenden Schere zwischen den Führungsansprüchen und der Führungspraxis ergibt sich der dringende Bedarf nach einer angemessenen, zukunftsfähigen Förderung und Weiterbildung von Führungskräften. Dabei kommt den Unternehmen eine wichtige Schlüsselfunktion zu, denn ihre Unterstützung ist eine notwendige Rahmenbedingung, um den Wandel der Führungskultur voranzubringen (Herrmann et al., 2012). Jedoch haben mehrere Befragungen von Führungskräften ergeben, dass Digital Leadership in vielen Unternehmen noch nicht ausreichend wahrgenommen, thematisiert und gefördert wird (Ciesielski & Schutz, 2016; Van Dick et al., 2016; Wagner & Weiß, 2018). Dadurch herrscht in vielen Unternehmen eine große Diskrepanz

zwischen der angestrebten und der tatsächlich gelebten Führungskultur. Daher befasst sich die vorliegende Studie mit der Frage „Welche Anforderungen stellt digitale Führung auf Distanz an die Kompetenzen von Führungskräften?“. Das Ziel der Studie ist es, gängige Herausforderungen und Kompetenzanforderungen bei digitaler Distanzführung zu ermitteln und den Unterstützungsbedarf der Führungskräfte zu explorieren. Aus diesen Ergebnissen werden abschließend Handlungsempfehlungen abgeleitet, die als Grundlage für die erfolgreiche Entwicklung und Förderung digitaler Führung im Unternehmen dienen sollen.

Methodik

Zur Untersuchung der Fragestellung wurden insgesamt 10 Experteninterviews mit Führungspersonen aus verschiedenen Führungsebenen unterschiedlicher Unternehmen geführt. Darin wurden die Expert:innen zu ihren Herausforderungen bei digitaler Führung, nach den zur Bewältigung dieser Herausforderungen erforderlichen Kompetenzen sowie ihrem Unterstützungsbedarf durch das Unternehmen befragt. Die Interviews wurden im Zeitraum vom 22.05.2023 bis 23.06.2023 geführt. Insgesamt konnten neun der 10 geführten Interviews anschließend verwertet und transkribiert werden, woraus sich ein umfassender Datensatz von 119 Seiten ergab. Die Interviews wurden anschließend mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (Kuckartz, 2018) ausgewertet und interpretiert. Zu welchen Ergebnissen kam die Studie also?

Ergebnisse

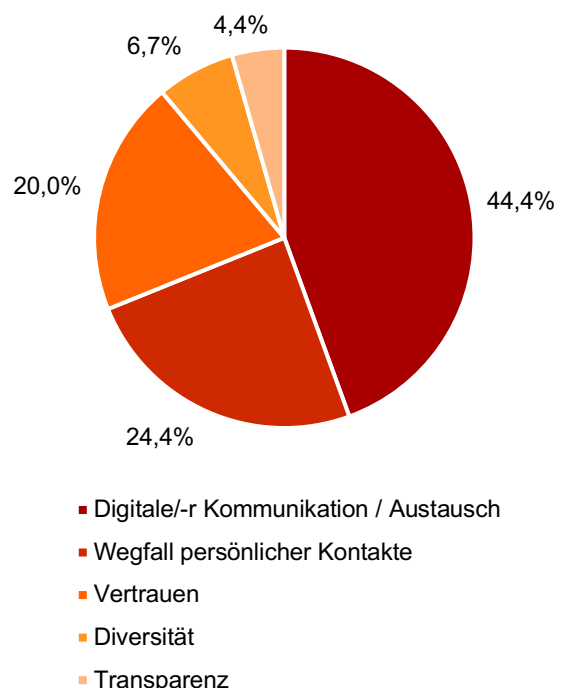
Herausforderungen bei digitaler Führung auf Distanz

Bei der inhaltlichen Analyse der Daten konnten aus allen Interviews insgesamt 65 Nennungen zum Thema „Herausforderungen“ identifiziert werden. Davon machten „soziale Herausforderungen“ mit insgesamt 45 Nennungen knapp zwei Drittel aus. Etwa ein Viertel der Aussagen (17 Nennungen) bezog sich auf fachlich-methodische Herausforderungen, während persönliche Herausforderungen mit einem Anteil von knapp 5% (3 Nennungen) kaum eine Rolle im digitalen Führungsalltag spielten. Zu handlungsbezogenen Herausforderungen wurden keine Aussagen getroffen.

Im Bereich der **sozialen** Herausforderungen erwies sich die digitale Kommunikation bzw. der digitale Austausch mit den Mitarbeiter:innen mit insgesamt 20 Nennungen (44,4%) in acht von neun geführten Interviews (88,9%) als weitaus größte Schwierigkeit bei digitaler Führung auf Distanz. Als zweitgrößte Herausforderung mit insgesamt 11 Nennungen (24,4%) nahmen sechs von neun Führungskräften (66,7%) den Wegfall der persönlichen Kontakte wahr. Dicht dahinter reihte sich mit neun Nennungen (20,0%) der Aufbau und Erhalt von Vertrauen, dies empfanden fünf der befragten Expert:innen (55,6%) als Herausforderung bei digitaler Führung auf Distanz. Ein Drittel der Führungskräfte (33,3%) nahm den Umgang mit Diversität im Team (3 Nennungen) als herausfordernde Aufgabe bei digitaler Führung wahr. Der Begriff der Diversität bezieht sich in dieser Arbeit auf Unterschiede im Charakter und der

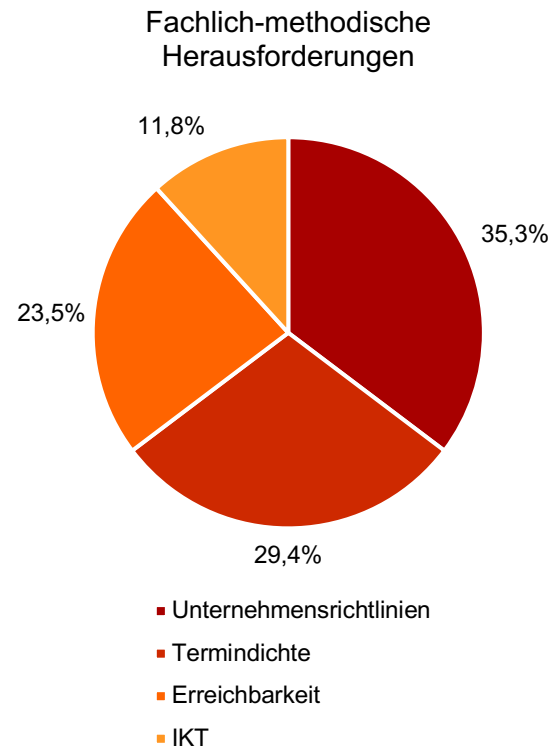
Arbeitsweise der Mitarbeiter:innen. Bei dieser sozialen Herausforderung zeigte sich zum ersten Mal ein Unterschied zwischen den Geschlechtern, denn von den drei Nennungen stammten zwei von weiblichen Führungskräften und die dritte von einer männlichen Führungsperson. Setzte man diese Zahl ins Verhältnis mit der Anzahl der geführten Interviews je Geschlecht, sahen 66,7% der weiblichen und nur 16,7% der männlichen Expert:innen den Umgang mit Diversität als Herausforderung bei digitaler Führung auf Distanz. Die geringste soziale Herausforderung mit zwei Nennungen (4,4%) in zwei von neun Interviews (22,2%) war die Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Arbeitsabläufe, Erwartungshaltungen und angestrebten Ergebnisse im Team.

Soziale Herausforderungen



Auf der Ebene der **fachlich-methodischen** Herausforderungen stellten Unternehmensrichtlinien mit insgesamt sechs Nennungen (35,3%) in fünf von neun Interviews (55,6%) die größte Herausforderung bei digitaler Führung auf Distanz dar. Das Besondere an dieser Subkategorie war, dass sowohl bestehende als auch fehlende Unternehmensstrukturen die Führungskräfte vor Herausforderungen stellten. Während zwei Expert:innen das Fehlen konkreter Richtlinien zum mobilen Arbeiten bei sich im Unternehmen bemängelten, da sie das Thema somit selbst bei sich im Team managen müssen, kritisierten die anderen drei Führungskräfte die nach wie vor bestehende Anwesenheitskultur bei sich im Unternehmen, die nach Corona nun wieder auflebt und den Führungskräften keine Gestaltungsfreiheit beim mobilen Arbeiten im eigenen Team lässt. Die zweitgrößte Schwierigkeit mit insgesamt fünf Nennungen (29,4%) in vier Interviews (44,4%) bildete die hohe Termindichte bei digitaler Führung. Hierbei zeigte sich der nächste Geschlechterunterschied, denn alle Nennungen stammten von männlichen Führungskräften. Sie berichteten von einem Anstieg der Termine im Kalender, da durch das digitale Arbeiten die Wegzeiten entfallen und somit mehr Meetings in einem Arbeitstag untergebracht werden können. Eine weitere Herausforderung war das Thema der Erreichbarkeit bei digitaler Führung mit vier Nennungen (23,5%) in drei Interviews. Durch die digitale, mobile Zusammenarbeit ist sowohl für Führungskräfte als auch für deren Mitarbeiter:innen oft nicht klar, wer wann wie erreichbar ist. Hier zeigte sich die gleiche Auffälligkeit wie bei der sozialen Herausforderung der Diversität, denn von den drei Führungskräften waren zwei weiblich und eine männlich. Somit sahen auch hier 66,7% der weiblichen und nur 16,7% der männlichen Expert:innen

die Erreichbarkeit als Herausforderung bei digitaler Führung auf Distanz. Der Umgang mit moderner Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) (11,8%) stellte nur für eine Führungskraft (11,1%) eine Schwierigkeit dar.



Der Oberkategorie der **persönlichen** Herausforderungen konnten insgesamt drei Äußerungen von drei Expert:innen (33,3%) zugeordnet werden. Von diesen drei Aussagen bezogen sich zwei auf die Unterkategorie Selbstmanagement (66,7%). Eine weibliche und eine männliche Führungskraft äußerten Schwierigkeiten, ihren digitalen Arbeitstag so zu strukturieren, dass sie alle Termine unterbringen und dabei nicht übermäßig viel arbeiten. Die dritte Aussage bezog sich auf die Eigenschaft der Offenheit gegenüber Veränderungen (33,3%). Die Führungsperson berichtete, dass sie vor allem zu Beginn der Coronapandemie Schwierigkeiten hatte, die digitalen Medien anzunehmen und ihnen zum Teil noch heute kritisch gegenübersteht.

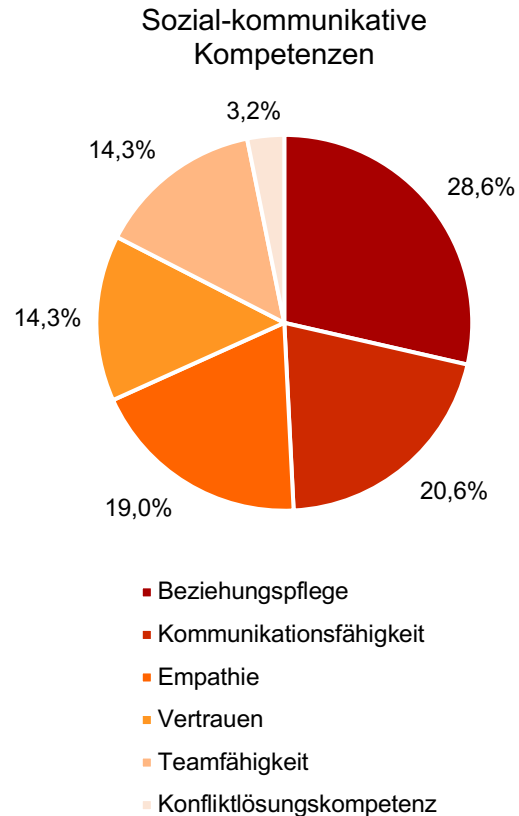
Resümierend ist festzuhalten, dass die sozialen Herausforderungen bei digitaler Distanzführung den persönlichen und fachlich-methodischen Herausforderungen deutlich überwiegen. Von allen in den Interviews genannten Schwierigkeiten sind die **digitale Kommunikation**, der **Entfall persönlicher Kontakte** sowie der **Vertrauensaufbau und -erhalt** die drei meistgenannten Herausforderungen bei digitaler Führung auf Distanz.

Erforderliche Kompetenzen bei digitaler Führung auf Distanz

Insgesamt konnten bei der inhaltlichen Datenanalyse 114 Aussagen von allen Führungskräften dem Thema „Kompetenzen“ zugeordnet werden. Davon bezogen sich 63 Äußerungen (55,3%) auf die Oberkategorie „sozial-kommunikative Kompetenzen“ und 29 auf „personale Kompetenzen“ (25,4%). Zu „handlungsbezogenen Kompetenzen“ und „fachlich-methodischen Kompetenzen“ wurden hingegen nur in fünf von neun Interviews (55,6%) jeweils 12 (10,5%) und 10 (8,8%) Aussagen getroffen.

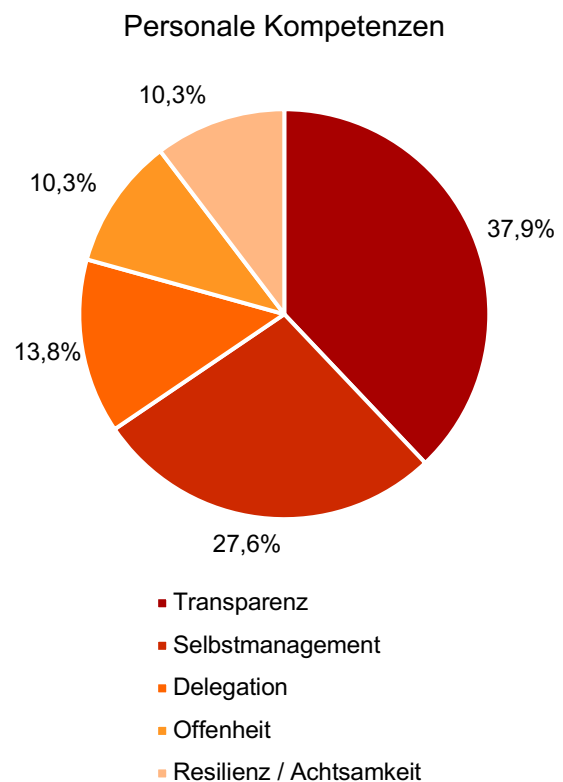
Im Bereich der **sozial-kommunikativen** Kompetenzen (63 Äußerungen/55,3%) stellte die Beziehungspflege mit 18 Aussagen (28,6%) in acht von neun Interviews (88,9%) die wichtigste Kompetenz bei digitaler Führung auf Distanz dar. Der Großteil der befragten Führungspersonen äußerte, dass es wichtig sei, neben den fachlichen Regelterminen auch stetige One-on-Ones, Weeklys oder Regelkommunikationstermine einzuplanen, in denen sich die Mitarbeiter:innen abseits des Arbeitskontextes mitteilen und austauschen können. Die zweitwichtigste Sozialkompetenz mit 12 Nennungen (19,0%) in sieben Interviews (77,8%) war Empathie gegenüber den Mitarbeiter:innen. Eine empathische Führungskraft zeichnet sich vor allem durch Offenheit und eine transparente Kommunikation aus. Darüber hinaus hat sie, vor allem im digitalen Arbeitskontext, ein Gespür für die nonverbalen Kommunikationssignale ihrer Mitarbeiter:innen. Mit 13 Nennungen (20,6%) in insgesamt sechs Interviews (66,7%) stellt Kommunikationsfähigkeit die drittwichtigste sozial-kommunikative Kompetenz bei digitaler Führung auf Distanz dar. Die Führungskraft sollte bei der digitalen Zusammenarbeit in der Lage

sein, offene Fragen zu stellen und eine Atmosphäre zu schaffen, in der alle Stimmen gehört werden. Noch dazu ist wichtig, klar in der Kommunikation zu sein und die Erwartungshaltungen zu klären. Die Fähigkeit, im Team zu arbeiten, wurde ebenfalls von sechs Expert:innen (66,7%) in neun Äußerungen (14,3%) als eine weitere wichtige Sozialkompetenz bei digitaler Führung angesehen. Sie kannten die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter:innen und delegierten Aufgaben entsprechend, sie sahen sich als Vertretung des Teams im Führungskreis, hielten das Team über Prozesse auf dem Laufenden und bezogen es bei Entscheidungen mit ein. Dicht dahinter folgte die Fähigkeit, eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens im digitalen Raum zu etablieren. Sie wurde von insgesamt fünf Expert:innen (55,6%) in neun Äußerungen (14,3%) als wichtige Sozialkompetenz bei digitaler Führung erachtet. Durch die soziale Distanz bei digitaler Zusammenarbeit müssen Führungskräfte ein Arbeitsklima schaffen, in dem sich die Mitarbeiter:innen trotz der räumlichen Trennung sicher fühlen und ihre Anliegen mitteilen. Dafür müssen sie mit dem Kontrollverlust, der mit dem mobilen Arbeiten einhergeht, umgehen können und in ihrer Vorbildfunktion in einen „Vertrauensvorschuss“ gehen. Die letzte wichtige sozial-kommunikative Fähigkeit bei digitaler Führung auf Distanz bildete mit zwei Nennungen (3,2%) von zwei Führungskräften (22,2%) die Konfliktlösungskompetenz. Dabei versuchen die Führungskräfte zunächst, die betroffenen Parteien selbst eine Lösung finden zu lassen. Sollte dies nicht gelingen, sprechen sie das Problem deutlich an, schaffen klare Regeln und vermitteln zwischen den Mitarbeiter:innen.



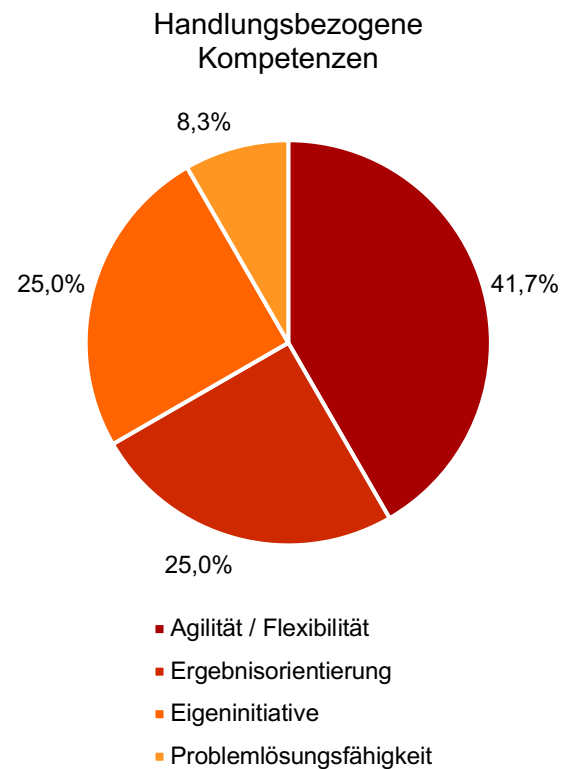
Auf Ebene der **personalen** Kompetenzen (29 Aussagen/25,4%) stellte die Fähigkeit zur Transparenz bzw. Ehrlichkeit mit insgesamt 11 Aussagen (37,9%) in sechs Interviews (66,7%) die wichtigste personale Kompetenz einer Führungskraft bei digitaler Führung dar. Ehrlichkeit bezüglich der eigenen Emotionen und Erfahrungen sowie Transparenz hinsichtlich Erwartungshaltungen, Wissen und Prozessen schaffen Vertrauen im Team und helfen dabei, Missverständnisse zu vermeiden. Die zweitwichtigste Kompetenz bei digitaler Führung, mit acht Nennungen (27,6%) in ebenfalls sechs Interviews (66,7%), war das Selbstmanagement. Aufgrund der höheren Termindichte, die bei den fachlich-methodischen Herausforderungen genannt wurde, erfordert der digitale Arbeitsalltag ein hohes Maß an Selbstorganisation und -strukturierung sowie Zeitmanagement. An dritter Stelle stand das Delegieren von Aufgaben als personale Kompetenz bei digitaler Führung mit insgesamt vier Nennungen (13,8%) von vier Expert:innen (44,4%). Die stärkenorientierte Delegation von Aufgaben und Verantwortung fördert einerseits die Eigenverantwortung der Mitarbeiter:innen und senkt andererseits die Arbeitsbelastung der Führungsperson. Eine weitere relevante personale Fähigkeit bei digitaler Distanzführung lag in der Offenheit gegenüber Neuem beziehungsweise in der Veränderungsbereitschaft. Sie wurde in drei Interviews (33,3%) dreimal erwähnt (10,3%). Gerade im digitalen Arbeitsumfeld ist es wichtig, neue Arbeitsweisen und technische Tools ausprobieren zu wollen, um die digitale Transformation sowohl im eigenen Team als auch im Unternehmen voranzubringen. Dazu gehört auch das Vermögen, bereits bestehende Strukturen und Prozesse zu hinterfragen und gegebenenfalls an den digitalen Wandel anzupassen. Dicht dahinter, mit ebenfalls drei Nennungen (10,3%) in zwei Interviews (22,2%), folgte

die Fähigkeit zur Achtsamkeit beziehungsweise Resilienz. Durch die soziale Distanz einerseits und den steigenden Termindruck andererseits, die mit der digitalen Zusammenarbeit einhergehen, müssen Führungskräfte besonders gut in der Lage sein, Stress auszuhalten und ihre eigenen Emotionen zu überwachen und zu regulieren.



Der Kategorie der **handlungsbezogenen** Fähigkeiten konnten 12 Äußerungen (10,5%) in fünf Interviews (55,6%) zugeordnet werden. Auf dieser Ebene stellte Agilität, auch unter dem Begriff der Flexibilität bekannt, die wichtigste Kompetenz bei digitaler Führung auf Distanz dar. Hierzu wurden fünf Nennungen (41,7%) in vier Expert:inneninterviews (44,5%) identifiziert. Die steigende Komplexität der Arbeitswelt verlangt den heutigen Führungskräften ab, schnell auf unvorhergesehene Situationen reagieren zu können und dabei auch ihre Mitarbeiter:innen mitzunehmen. Dabei zeigte sich ein erneuter Unterschied der Geschlechter, denn alle Aussagen stammen aus Interviews mit männlichen Führungspersonen. Als zweitwichtigste Handlungskompetenzen galten sowohl Ergebnis-orientierung als auch Eigeninitiative mit jeweils drei Äußerungen (25,0%) in zwei Expert:inneninterviews (22,3%). Die Ausrichtung der Zusammenarbeit im Team an den zu erzielenden Ergebnissen hat vor allem im digitalen Kontext den Vorteil, dass es den Mitarbeiter:innen den Freiraum gibt, in ihrem eigenen Tempo mit ihrer eigenen Struktur zu arbeiten. Gleichzeitig befreit es die Führungskräfte von dem Druck, stetig den Arbeitsstand der Mitarbeiter:innen überwachen zu müssen, wodurch sie ebenfalls flexibler in der Strukturierung ihres Arbeitstages sind. Auch Eigeninitiative wird im digitalen Führungsalltag immer wichtiger. Um sich den Gegebenheiten der digitalen Arbeitswelt anpassen und ihr Team weiterhin erfolgreich führen zu können, müssen Führungskräfte ihrer Führungsaufgabe nachkommen und rechtzeitig eigenständig Handeln. Als letzte Handlungskompetenz sprach eine Führungskraft (11,1%) von der Problemlösungsfähigkeit (8,3%). Der Wandel in der Arbeitswelt hat eine Verkomplizierung vieler Sachverhalte und

Aufgaben zur Folge. Daher ist es besonders im digitalen Arbeitsumfeld wichtig, dass eine Führungskraft in der Lage ist, komplexe Sachverhalte schnell zu erfassen und entsprechende Lösungsansätze zu entwickeln.



Der Oberkategorie der **fachlich-methodischen** Kompetenzen konnten insgesamt zehn Aussagen (8,8%) in fünf Interviews (55,6%) zugeordnet werden. Ein Großteil der Aussagen (70,0%) bezog sich auf die Planungs- und Organisationsfähigkeit einer Führungskraft. Vier Expert:innen (44,4%) sagten, dass digitale Führung nicht nur ein besseres Selbstmanagement, sondern auch ein höheres Maß an Planungsfähigkeit hinsichtlich regelmäßiger, wiederkehrender Termine im Team erfordert, da diese die Grundpfeiler einer erfolgreichen digitalen Zusammenarbeit bilden. Die anderen drei Aussagen (30,0%), die von zwei Führungspersonen (22,2%) stammten, bezogen sich auf die Medienkompetenz. Die Coronapandemie hat den Führungskräften im Jahr 2020 abverlangt, sich schnell an die digitale Transformation anzupassen und ihre medialen Kompetenzen zu vertiefen. Als absehbar war, dass sich dieser Zustand des digitalen Arbeitens als fester Bestandteil in der Arbeitswelt integrieren wird, mussten die Führungskräfte auch langfristig ihre Strukturen, Kompetenzen und Denkweisen an das neue Normal anpassen.

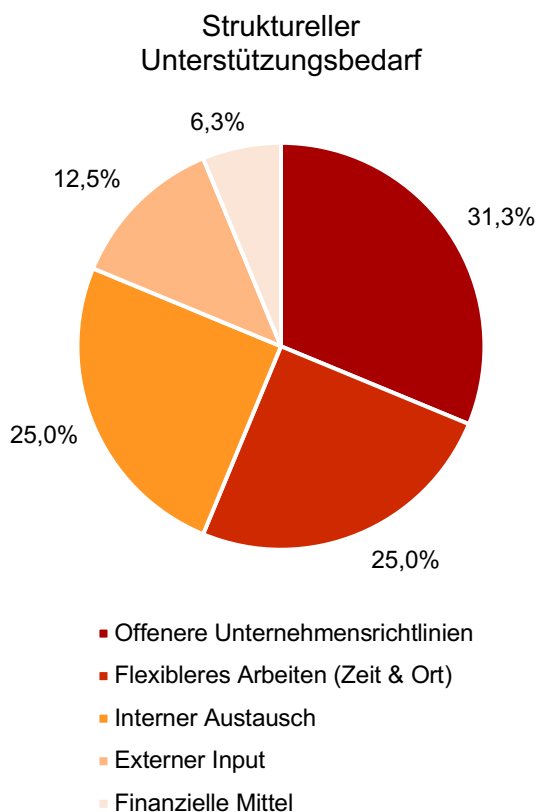
Zusammenfassend zeigt sich, dass den sozialen Kompetenzen mit insgesamt 63 identifizierten Aussagen in allen Interviews die größte Bedeutung bei digitaler Führung auf Distanz beigemessen wurde. Über alle Kompetenzbereiche hinweg sind **Beziehungspflege** (18 Nennungen in acht Interviews), **Empathie** (12 Nennungen in sieben Interviews) und **Kommunikationsfähigkeit** (13 Nennungen in sechs Interviews) die drei meistgenannten erforderlichen Kompetenzen bei digitaler Führung.

Unterstützungsbedarf bei digitaler Führung auf Distanz

Bei der inhaltlichen Analyse des Datenmaterials konnten aus sieben Expert:inneninterviews (77,8%) insgesamt 25 Aussagen identifiziert werden, die einen Unterstützungsbedarf der Führungskräfte bei digitaler Führung auf Distanz beinhalten. Davon bezogen sich 16 Äußerungen (64,0%) von sechs Führungskräften (66,7%) auf den Wunsch nach struktureller Unterstützung, fünf Aussagen (20,0%) von drei Expert:innen (33,3%) auf den Wunsch nach technischer Unterstützung und vier Aussagen (16,0%) von ebenfalls drei Führungspersonen auf den Wunsch nach Unterstützung auf persönlicher Ebene.

Auf **struktureller** Ebene äußerten vier Führungskräfte (44,4%) in fünf Aussagen (31,3%) den Wunsch nach Unternehmensrichtlinien mit mehr Gestaltungsfreiheit. Die in ihren Unternehmen bestehenden Vereinbarungen schränkten sie in den Möglichkeiten ein, die digitale Zusammenarbeit an die individuellen Bedürfnisse ihrer Teams anzupassen. Darüber hinaus berichteten einige Führungskräfte davon, dass ihre Unternehmen wieder zurück zu einer Anwesenheitskultur wollen, diese Entwicklung jedoch nicht mit den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter:innen übereinstimmt. Der zweitgrößte Unterstützungsbedarf auf struktureller Ebene bestand beim internen Austausch (25,0%). Vier Expert:innen (44,4%) äußerten, dass sie sich seitens ihres Unternehmens mehr Gelegenheiten wünschen, sich bereichsübergreifend mit anderen Führungskräften zum Thema digitale Führung austauschen zu können, beispielsweise im Rahmen von Veranstaltungen wie Foren oder Workshops. In Zusammenhang mit der oben erwähnten Tendenz vieler

Unternehmen, zurück zur Anwesenheitskultur im Büro zu kehren, äußerten zwei Führungskräfte (22,3%) in vier Aussagen den Bedarf nach Möglichkeiten zum flexibleren Arbeiten (25,0%) bezüglich Arbeitszeit und -ort. Neben dem Bedürfnis nach einem internen Austausch äußerten zwei Führungspersonen (22,3%) auch den Wunsch nach einem externen Input durch Dritte (12,5%), wie beispielsweise Unternehmensberatungen oder Coaches, zu Themen rund um digitale Führung. Um all diese Wünsche und Bedürfnisse der Führungskräfte realisieren zu können, wünschte sich ein:e Expert:in auch finanzielle Mittel (6,3%), die vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.



Von den neun Befragten äußerte ein Drittel einen Unterstützungsbedarf auf **technischer** Ebene. Sie nahmen in ihren Unternehmen Defizite in der Sicherstellung der technischen Voraussetzungen (60,0%) wahr, wodurch die digitale Führung erschwert wurde. Darüber hinaus berichtete eine Führungsperson von Defiziten im Auf- und Ausbau einer digitalen Infrastruktur im Unternehmen.

Ebenfalls ein Drittel der interviewten Führungskräfte äußerte neben Bedarf an struktureller und technischer Unterstützung auch den Wunsch nach Förderungen auf **persönlicher** Ebene. Vor allem das digitale Lernen spielt auch drei Jahre nach der Etablierung mobilen Arbeitens noch immer eine wichtige Rolle für Führungspersonen und ihre Mitarbeiter:innen (Expert:inneninterview 2: 43; Expert:inneninterview 5: 38; Expert:inneninterview 7: 38). Eine:r der drei Expert:innen wünscht sich darüber hinaus auch eine intensivere Förderung der (mentalen) Gesundheit von Führungskräften (Expert:inneninterview 2: 47).

Zusammenfassend bestehen die dringendsten Unterstützungsbedarfe der Führungskräfte durch die Unternehmen in der Formulierung offenerer und flexibler **Unternehmensvereinbarungen**, der Ermöglichung des **internen Austauschs**, der langfristigen Förderung des **digitalen Lernens**, sowie der Sicherstellung der **technischen Voraussetzungen**.

Was genau bedeuten diese Ergebnisse und welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus für Unternehmen ableiten?

Handlungs- empfehlungen

Die Welt, in der wir derzeit leben, befindet sich in einem ständigen Wandel. Die ansteigende Komplexität stellt Führungskräfte vor immer vielschichtiger Sachverhalte, die Digitalisierung bringt fortlaufend neue Technologien an den Arbeitsplatz und jüngere Generationen betreten mit neuen Wertevorstellungen den Arbeitsmarkt. Dieser Wandel hat zu einer Etablierung neuer Arbeitsweisen, einem Neudenken der Führungskultur und einer Erweiterung der Kompetenzanforderungen an Führungspersonen geführt. Die gravierendste Veränderung, die in den vergangenen drei Jahren durch den Ausbruch der Coronapandemie in Deutschland beschleunigt wurde, bildet die Einführung mobilen Arbeitens und die daraus hervorgehende digitale Führung auf Distanz.

Mit Blick auf die dargestellten Auswertungsergebnisse ist festzuhalten, dass die größten Herausforderungen für Führungskräfte bei digitaler Führung auf Distanz in der digitalen Kommunikation, dem Entfall der persönlichen Kontakte und dem Aufbau und Erhalt einer Vertrauenskultur im Team liegen. Als wichtigste Kompetenzen bei digitaler Distanzführung erachteten die befragten Expert:innen die Pflege und das Management von Beziehungen innerhalb des Teams, die Fähigkeit zur Empathie sowie ein ausgeprägtes Kommunikationsvermögen. Den größten Unterstützungsbedarf bei digitaler Führung nahmen die meisten Führungskräfte hinsichtlich der bestehenden Unternehmensrichtlinien, des unternehmensinternen Austauschs zwischen Führungskräften, des langfristigen digitalen Lernens sowie der

Sicherstellung der technischen Voraussetzungen wahr.

Welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus für Unternehmen ableiten?

Eine große Herausforderung bei digitaler Führung auf Distanz liegt für viele Führungskräfte in Einschränkungen durch umfangreiche Richtlinien im Unternehmen. Das äußerten nicht nur 52% der befragten Führungskräfte des bereits erwähnten HR-Reports von Hays (Rump, Eilers, et al., 2017), sondern auch 55,6% der in dieser Arbeit interviewten Expert:innen. 44,5% davon sahen in diesem Bereich den größten Unterstützungsbedarf durch die Unternehmen. Während Corona waren viele Unternehmen gezwungen, ihre Strukturen kurzfristig an die Vorgaben der Politik anzupassen, wodurch dort, wo es möglich war, viele Tätigkeiten und Arbeitsprozesse digitalisiert wurden (Hofmann et al., 2020). Heute, drei Jahre nach dem Ausbruch der Pandemie, ist eine neue Normalität, das sogenannte „New Normal“ entstanden und viele Unternehmen haben die auslaufenden Coronaregelungen der Regierung für sich angepasst und in ihren Betriebsvereinbarungen festgehalten (Hofmann et al., 2023). Diese sind jedoch für manche Führungskräfte zu weit gefasst, sodass sie keine Sicherheit in der individuellen Umsetzung bieten, und für andere zu konkret, sodass eine individuelle Auslegung der Vorschriften im Team nicht möglich ist. Die Möglichkeit zur teamspezifischen Ausrichtung der betrieblichen Regelungen ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für ein funktionierendes Miteinander bei der digitalen Zusammenarbeit. Zu diesem Ergebnis kam eine Folgestudie des Fraunhofer Instituts IAO aus dem Jahr 2023, bei der 362 Beschäftigte zu den Entwicklungen des hybriden Arbeitens in ihren Unternehmen befragt wurden. Dabei gaben etwa 70% der Befragten an, dass teamspezifische Regelungen eine wichtige

Rolle im Umgang mit flexibler Arbeit spielen (Hofmann et al., 2023). Um den Weg für die Entwicklung zum Digital Leader zu ebnen, sollten Unternehmen also in erster Linie einen strukturellen Rahmen schaffen, der klar definierte, rechtssichere Regularien zum mobilen, digitalen Arbeiten vorgibt und den Führungskräften dabei gleichzeitig genügend Handlungsspielraum lässt, um diese Richtlinien an ihr Team anzupassen und die virtuelle Zusammenarbeit individuell zu gestalten, ganz nach dem Motto „So konkret wie nötig und so offen wie möglich.“.

Doch nicht nur die unternehmensseitigen Strukturen und Richtlinien sind eine Herausforderung bei digitaler Führung, sondern auch und vor allem der Entfall persönlicher Kontakte und somit der informellen Kommunikation. Die bereits erwähnte Studie des Fraunhofer Instituts aus diesem Jahr kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: knapp ein Viertel der Befragten nahm infolge des hybriden Arbeitens ein verringertes Interesse an einem sozialen Austausch wahr. Darüber hinaus stimmte mehr als ein Drittel der Befragten der Aussage zu, dass durch das hybride Arbeiten die Vernetzung der Kolleg:innen schlechter geworden sei (Hofmann et al., 2023). Diese Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen aus den Expert:inneninterviews der vorliegenden Arbeit. Als Folge sehen 44,5% der von der Autorin interviewten Führungskräfte einen weiteren dringenden Handlungsbedarf in der Förderung des internen, bereichsübergreifenden Austauschs zwischen den Führungskräften. Unternehmen sollten trotz hybrider Arbeitsformen weiterhin ihre Teilfunktion als Ort der Vernetzung wahrnehmen und Führungskräften regelmäßig die Möglichkeit bieten, sich persönlich auszutauschen und zu vernetzen. Dies kann beispielsweise durch ein von der Geschäftsführung jährlich festgesetztes Budget für Veranstaltungen

außerhalb der Arbeitszeit geschehen, bei denen sich die Führungskräfte unternehmensübergreifend vernetzen können, oder auch durch von der Geschäftsführung geplante regelmäßige Workshops innerhalb der Arbeitszeit, die dem Führungskreis Zeit zum Austausch über fachliche Themen und Herausforderungen bieten. In jedem Fall ist es notwendig, gezielte Maßnahmen zu ergreifen, um das Unternehmen wieder zu einem Ort zu machen, an dem die soziale Interaktion gefördert und die Zusammenarbeit aktiv unterstützt wird. Eine dritte Handlungsempfehlung liegt in der Aufrechterhaltung des Schulungsangebots zu den Themen „digitale Führung“ und „Führung auf Distanz“. Zu Beginn der Coronapandemie war das Schulungsdefizit zum Thema „Führung auf Distanz“ in vielen Unternehmen sehr groß (Hofmann et al., 2020). Und auch im neuen Normal nach der Pandemie haben viele Führungskräfte noch immer einen hohen Entwicklungsbedarf. Die Studie „Alpha-Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“, bei der Ende 2021 insgesamt 482 Führungskräfte befragt wurden, brachte hervor, dass viele Führungskräfte in mehreren Bereichen ein großes Entwicklungsbedürfnis äußerten (Liebermeister, 2022). Die Expert:innenbefragung der vorliegenden Arbeit ergab, dass auch im dritten Jahr nach Ausbruch der Pandemie ein Weiterbildungswunsch bei den Führungskräften vorhanden ist. So gab ein Drittel der befragten Expert:innen an, dass Schulungen zum Thema „digitale Führung“ weiterhin vom Unternehmen angeboten werden sollten. Dafür könne auch ein Input von externen Dritten sinnvoll sein. Unternehmen sollten Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema der digitalen Führung also keinesfalls einstellen, nur weil eine scheinbare neue Normalität eingeleitet ist. Der Wandel der VUCA-Welt

wird anhalten, daher sollte auch die Führungskräfteentwicklung nicht stillstehen. Aufgrund des schon vielfach dargestellten Ergebnisses, dass heutzutage vor allem soziale Kompetenzen gefragt sind und gleichzeitig die größte Herausforderung für viele Führungskräfte darstellen, sollte der Fokus der Führungskräfteentwicklung vor allem auf ihnen liegen. Da sich Kompetenzen jedoch nur erlernen lassen, indem sie auch angewendet werden (Erpenbeck & Sauter, 2015), ist es gerade auf Ebene der personalen und sozial-kommunikativen Kompetenzen sinnvoll, die Führungskräfte ins aktive Handeln zu bringen. Dies kann unter anderem durch verschiedene Methoden, wie beispielsweise die kollegiale Fallberatung oder Rollenspiele in Workshops, erfolgen. Neben begünstigenden Rahmenbedingungen, einem regelmäßigen persönlichen Austausch und der Entwicklung relevanter Führungskompetenzen ist auch eine sichere und flexible IT-Infrastruktur elementar für die Herausbildung von Digital Leadership im Unternehmen (Kollmann, 2020). Dazu gehört neben der Einführung von moderner IKT, Cloud-Computing Technologien oder künstlicher Intelligenz auch die Sicherstellung der technischen Voraussetzungen bei den einzelnen Mitarbeiter:innen. Denn die beste Digitalstrategie eines Unternehmens nützt nichts, wenn sie nicht umgesetzt werden kann.

Die Interviews der vorliegenden Arbeit brachten hervor, dass der Verlust des **persönlichen Kontakts** zu den Mitarbeiter:innen für alle befragten Expert:innen die größte Herausforderung bei digitaler Führung darstellt. Aus dem verminderten persönlichen Kontakt ergeben sich wiederum andere soziale Herausforderungen, denen Führungskräfte bei virtueller Distanzführung begegnen. Zum einen findet die **Kommunikation** mit den Mitarbeiter:innen primär digital statt, wodurch sie sich automatisch unpersönlicher anfühlt und zusätzlich zur räumlichen Distanz eine soziale Distanz entsteht, zum anderen gestalten sich der Aufbau und Erhalt einer **Vertrauenskultur** im Team bei digitaler Zusammenarbeit deutlich schwieriger. Das ging auch aus anderen Berichten hervor (Fajen & Engelhard, 2018; Hernstein Institut für Management und Leadership, 2021; Herrmann et al., 2012; Hofmann & Wienken, 2018; von Au, 2021). Insgesamt hat sich gezeigt, dass bei digitaler Führung die Herausforderungen auf der sozialen Ebene deutlich gegenüber jenen auf persönlicher, fachlicher und handlungsbezogener Ebene überwiegen. In Übereinstimmung dazu bewerteten die befragten Führungspersonen das Verfügen über und Ausüben von Sozialkompetenzen als am wichtigsten bei virtueller Distanzführung. Allen voran **die Pflege und das Management der Beziehungen** innerhalb des Teams, ein ausgeprägtes

Empathievermögen sowie gute **Kommunikationsfähigkeiten** betrachteten die Expert:innen als wichtige Fähigkeiten bei digitaler Führung, um die räumliche und soziale Distanz in der virtuellen Zusammenarbeit zu überbrücken, das Teamgefühl aufrechtzuerhalten und eine Vertrauenskultur herzustellen. Zu diesem Ergebnis kamen auch diverse andere Studien (Ciesielski & Schutz, 2016; Creusen et al., 2017; J. Hofmann et al., 2021; J. Hofmann & Wienken, 2018; Kienbaum Communications GmbH & Co. KG, 2015; Placke & Schleiermacher, 2018; Rump, Zapp, et al., 2017; Weber et al., 2018). Um Digital Leadership nicht nur auf individueller, sondern auch auf unternehmerischer Seite zu etablieren, müssen Unternehmen einen kulturellen Wandel im Kontext der digitalen Transformation vollziehen. Nur so können sie die Führungskräfte auf ihrem Weg zum Digital Leader unterstützen. Die wichtigsten Faktoren sahen die befragten Expert:innen in der **Formulierung von Richtlinien**, die den Führungskräften genug **Spielraum** zur individuellen Gestaltung digitaler Zusammenarbeit geben, der **Förderung des internen Austauschs** zwischen den Führungskräften und der **Aufrechterhaltung von (digitalen) Lernmöglichkeiten** zum Thema „digitale Führung“.

Quellen

- Ciesielski, M. A., & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung: Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49125-6>
- Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17812-3>
- Dahm, M. H., & Thode, S. (Hrsg.). (2019). *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter: Inspirationen für Management und Leadership*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22032-7>
- Erpenbeck, J., & Sauter, W. (2015). *Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung: Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts*. Gabler.
- Fajen, A., & Engelhard, J. (2018). *Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams: Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23268-9>
- Hernstein Institut für Management und Leadership. (2021). *Remote Leadership: Herausforderung für Führungskräfte* (2/2021; S. 11). https://www.hernstein.at/fileadmin/user_upload/HMR/HMR_2_2021_Remote_Leadership.pdf
- Herrmann, D., Hüneke, K., & Rohrberg, A. (2012). *Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg* (2. Aufl). Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie—Auf dem Weg zum New Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/300298>
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2021). *Arbeiten in der Corona-Pandemie—Führung im neuen Normal* [Folgeergebnisse; White Paper]. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/301213>
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2023). *Arbeiten nach der Corona-Pandemie* [Folgeergebnisse; White Paper]. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Hofmann, J., & Wienken, V. (2018). *Digital Leadership. Führung in der digitalen Transformation*. <https://doi.org/10.24406/PUBLICA-FHG-401052>
- Jäger, W., & Eicke, K.-N. (2019). New Work, New Culture, New Leadership. In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (2. Auflage). Haufe Group.
- Kastner, M. (2017). Dynaxität – Die schnelle und komplexe neue Welt der Führungskräfte. In *Führungskompetenzen lernen*. Schäffer-Poeschel; (c) Schäffer-Poeschel. https://www.wiso-net.de/document/SPEB__9783791039886431
- Kienbaum Communications GmbH & Co. KG. (2015). *Ergebnisbericht HR-Trendstudie 2015*. Kienbaum Coomunications GmbH & Co. KG.
- Klammer, U., Steffes, S., Maier, M. F., Arnold, D., Stettes, O., Bellmann, L., & Hirsch-Kreinsen, H. (2017). *Arbeiten*

- 4.0—Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. *Wirtschaftsdienst*, 97(7), 459–476.
<https://doi.org/10.1007/s10273-017-2163-9>
- Kollmann, T. (2020). *Digital Leadership: Grundlagen der Unternehmensführung in der digitalen Wirtschaft*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30635-9>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Beltz Juventa.
- Liebermeister, B. (2022). Beziehung zur Belegschaft neu definieren. *Wirtschaft + Weiterbildung. Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning*, 04, 24–29.
- Petry, T. (Hrsg.). (2019). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (2. Auflage). Haufe Group.
- Placke, B., & Schleiermacher, T. (2018). *Anforderungen der digitalen Arbeitswelt. Kompetenzen und digitale Bildung in einer Arbeitswelt 4.0* (S. 70) [Studie]. IW Consult.
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Gutachten_Anforderungen_Digitale_Arbeitswelt.pdf
- Reinhardt, K., & Lueken, S. (2018). *Digital Leadership Exzellenz—Ein Kompetenzmodell für erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter*.
- Rump, J., Eilers, S., Möckel, K., & Schabel, F. (2017). *HR-Report 2017. Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt*. Institut für Beschäftigung und Employability (IBE), Hays AG.
- Rump, J., Zapp, D., & Eilers, S. (2017). *Erfolgsformel: Arbeiten 4.0 und Führung 4.0*. Institut für Beschäftigung und Employability IBE.
- Van Dick, R., Gross, M., Helfritz, K. H., Holz, F., & Stickling, E. (2016). *Digital Leadership—Die Zukunft der Führung in Unternehmen*.
- von Au, C. (2021). Führungspersönlichkeiten im digitalen Zeitalter – Eine achtsam-reflektierte Haltung ist entscheidend. In O. Geramanis, S. Hutmacher, & L. Walser (Hrsg.), *Kooperation in der digitalen Arbeitswelt: Verlässliche Führung in Zeiten virtueller Kommunikation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34497-9>
- Wagner, D. J., & Weiß, Y. M.-Y. (2018). *Digital Leadership: Kompetenzen - Führungsverhalten - Umsetzungsempfehlungen*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20127-2>
- Weber, C., Thomson, B., & Pundt, F. (2018). *Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt—Eine Netnografie*. <https://doi.org/10.21934/BAUA:FOKUS20180904>

Kontakt

change2be Management Consulting

Niederkirchnerstr. 34
04107 Leipzig
E-Mail: kontakt@change2be.de
Web: www.change2be.de

Anke von der Heyde

c/o BASISLAGER COWORKING
Peterssteinweg 14
04107 Leipzig
Mobil: +49 (173) 4444560
E-Mail: anke.vonderheyde@change2be.de

Sophie Schwarz

Mobil: +49 (162) 6073589
E-Mail: sophieschwarz1998@gmail.com

