

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

## DIGITALE FÜHRUNG

### Informationsflüsse

Rechtliche Aspekte

Digitalkompetenz

### Qualifikation

Wissensmanagement

Arbeitszeit

Führungsaufgaben

### Datenschutz

Selbstorganisation

Handlungsempfehlungen

Wettbewerbsfähigkeit

Führungsansätze

### Arbeitskultur

Digitale Technologien

Führungsinstrumente

### Verantwortung

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences  
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

### Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Mario Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich),  
V.i.S.d.P.

### Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

### Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: [zfpg@hnu.de](mailto:zfpg@hnu.de)

### Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

### Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

### Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 7, Nr. 1, 2021, S. 1-62. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.07.01.2021-01

**Erscheinungsort**  
Neu-Ulm, 05/ 2021

**ISSN Online**  
2363-9342

**ISSN Print**  
2364-2556

**Auflage**  
1000

### QR-Code



### Webseiten

Zeitschrift  
[www.hs-neu-ulm.de/ZFPG](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hnu.de](http://www.hnu.de)

### Druckerei

Datadruck GmbH  
Leibier Weg 8  
89278 Nersingen

## Fachinterview

### Titel

Digitale Führung in der Arbeitswelt

### Interview

Die Gesprächspartner Prof. Dr. Mario Pfannstiel und Prof. Dr. Katrin Kanzenbach, (Hochschule der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), (HGU)) werden im Folgenden mit MP und KK abgekürzt.

### *MP: Was bedeutet der Begriff „Digitale Führung“?*

**KK:** Das Jahr 2020 kam einher mit einem gefährlichen Virus und einer weltweiten Pandemie COVID-19. Die COVID-19 Pandemie hat enorme Auswirkungen auf das Gesundheitswesen und die Arbeitswelt und diese nachhaltig verändert. Pandemien über einen längeren Zeitraum stellen eine Herausforderung an den betrieblichen Arbeitsschutz und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten am Arbeitsplatz dar. Mit Beginn der Pandemie arbeiten nunmehr viele Beschäftigte im Homeoffice, um eine Kontaktreduzierung zu erreichen. In der SARS-CoV-2 Arbeitsschutzregel wird der Begriff des Homeoffice als eine Form des mobilen Arbeitens beschrieben, die es dem Beschäftigten ermöglicht, „nach vorheriger Abstimmung mit dem Arbeitgeber zeitweilig im Privatbereich, z. B. unter Nutzung tragbarer IT-Systeme, wie bspw. Notebooks oder Datenträger, für den Arbeitgeber tätig zu sein.“ (CoVArbSchR Nr. 2.2). Dies kann mit funktionsorientierten technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen, wie digitale Kommunikation mit ArbeitskollegInnen, Führungskräften und Kunden mit der Bildung und Bei-



*Kanzenbach: „Digitale Führung ist eine Schlüsselkompetenz, um den digitalen und kulturellen Wandel erfolgreich zu meistern.“*

haltung von Arbeitsgruppen und flexibler Arbeitszeitgestaltung gelingen. Es werden zur Verrichtung mobiler Arbeit elektronische oder nichtelektronische Arbeitsmittel benötigt. In einer virtuellen Arbeitswelt, in der Führungskräfte und MitarbeiterInnen nicht am gleichen Ort, sondern netzwerkartig kollaborativ arbeiten, sind herkömmliche Führungsstile obsolet. Starre Organisationsstrukturen werden aufgelöst und formieren sich zu Netzwerkorganisationen. Die Führungskultur und die Führungspraxis in Unternehmen und Organisationen müssen sich an die heutige gelebte Arbeitswelt anpassen. Dazu ist es notwendig, bestehende Verhaltensmuster, Gewohnheiten und Kulturmuster zu hinterfragen, weil diese möglicherweise notwendige Verhaltensänderungen und Transformationen verhindern. Oft braucht es dazu neue Strategien und neue Konzepte oder Rahmenbedingungen für die Führung mit veränderten Werten, Glaubenssätzen, Regeln und Vereinbarungen (INQA – Forum Gute Führung 2014).

Dieses Bild beschreibt die Ausgangssituation für heutige und zukünftige digitale Führung. Der Begriff der Digitalisierung gewann mit der Zugänglichkeit des Internets für die Öffentlichkeit und dessen Nutzung in allen Lebensbereichen als Querschnittstechnologie sowie Informations- und "online" Kommunikationstechnologie eine immense Bedeutung und beeinflusst und transformiert Geschäfts- und Organisationsprozesse in Unternehmen und Organisationen. Dabei reiht sich die Digitalisierung in die Trends des demografischen Wandels und der Nachhaltigkeit mit konsequenter Ressourcenschonung ein. Voraussetzung der Digitalisierung sind eine robuste und funktionierende Infrastruktur sowie einsatzfähige Hard- und Software, Apps, E-Tools, um die mobile Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten. Durch die Digitalisierung wird die Erhöhung der Innovationsfähigkeit der Gesellschaft und der Wirtschaft und damit ökonomisches Wachstum erwartet, welches neue Technologien hervorbringt. Diese nutzen wiederum Big Data, Internet of Things, Augmented Reality (AR) oder Artificial Intelligence (AI), um diese in Betriebsabläufe einzubinden. Die Digitalisierung beeinflusst somit alle betrieblichen Handlungsfelder und damit auch die Personalarbeit und die Führung von MitarbeiterInnen. Was ist nun aber digitale Führung oder digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels (Creusen/ Gall/ Hackl 2017)? Der engl. Begriff Leadership stammt zu großen Teilen von John P. Kotter. Dieser beschäftigte sich auch mit dem Unterschied von Management und Leadership und vertritt die These, dass Manager eher die Verwalter von Komplexität, Leader hingegen Visionäre sind und Veränderungen meistern (Kotter 1990). Ursprünglich geht es im Kern bei Führung um zwei Fragen, zum einen um die gruppenbezogene Aufgabenteilung und zum anderen um die Handlungskoordination. Vielfältig wird Führung als „zielbezogene Einflussnahme“ definiert (Rosenstiel/ Regnet/ Domsch 2020). Der Begriff der Führung unterliegt dabei einem ständigen Wandel. Digitale Führung als eigenständiges Konzept zu verstehen, wür-

de dem Begriff nicht gerecht werden. Digital zu führen ist die Kompetenz der Führungskraft selbstorganisiert mit den richtigen Aufgaben, Tools und Vorgehensweisen ihre MitarbeiterInnen zu befähigen, Ergebnisse zu ermöglichen, die Ziele in die digitale Arbeitswelt zu transferieren, disruptive Veränderungen zu begleiten und zu gestalten. Dabei sollte digitale Führung aber nicht allein auf Tools und Prozesse reduziert werden, sondern als strategische und organisatorische Rahmenbedingung verstanden werden.

**MP:** *Wie hat die Digitalisierung die Führung in den letzten 10 Jahren verändert und beeinflusst?*

**KK:** So wie die Digitalisierung alle privaten Lebensbereiche durchdrungen hat, ist auch die Arbeitswelt mehr oder weniger digital verwoben und ausgefüllt. Trends wie die Digitalisierung haben Prozessabläufe in Unternehmen und Organisationen umorganisiert, beschleunigt, effizienter gestaltet oder auch vollständig abgeschafft. Die ein- und mehrdimensionalen Führungsstile und – Konzepte mit vorgegeben Führungsstrukturen, die im letzten Jahrhundert beschrieben und in den Unternehmen und Organisationen gelebt wurden, sind zu einseitig auf starre Strukturen, wie die tägliche Kommunikation mittels Anweisungen zwischen der Führungskraft und den MitarbeiterInnen ausgerichtet. Die Digitalisierung hat herkömmliche Rahmenbedingungen für Führung und Führungsstrukturen erweitert, flexibler und diverser ausgestaltet. Führungskräfte müssen in der Lage sein, mehrere Dimensionen zu beherrschen, diese miteinander zu verknüpfen und als Ganzes zu steuern. Mit der einseitigen Fokussierung auf Aufgaben, Tools, Prozesse ohne die Mitnahme und persönliche und technische Einbeziehung aller MitarbeiterInnen kann Führung in der virtuell vernetzten Arbeitswelt nicht gelingen und den Erwartungen der Unternehmensleistung und Beschäftigten nicht entsprechen.

Durch den Eintritt der Generation Z in die Unternehmen und Organisationen mit ihren selbstverständlichen Erwartungen an flexible Arbeitszeitgestaltung, individuelle Zeiteinteilung, an kollaborative Arbeitsstile in wechselnden Teamkonstellationen mit intuitiver Nutzung elektronischer Kommunikationswege über sämtliche verfügbare Tools wird der Informationsvorsprung von Führungskräften geringer und die formelle Machtposition nimmt ab. Informelle Leader innerhalb der Teams und Gruppen beeinflussen die Richtungen der Arbeitsweisen und den Zusammenhalt. Führungskräfte müssen mit einem Kontrollverlust und dem Übertragen von Vertrauen an ihre MitarbeiterInnen umgehen können und ihre eigene Rolle hinterfragen. Wertewandel, Innovationen und Netzwerke lassen sich nicht managen, sondern nur moderieren und bewerten. Die digitale Vernetzung der Beschäftigten in der virtuellen Arbeitswelt schafft hoch komplexe Netzwerke mit einer sich daraus entwickelten Eigendynamik. Solche Netzwerke können mit klassischen Führungsstilen nicht mehr verwaltet werden. Es passiert automatisch ein Fokuswechsel von der operativen Ebene auf die Ebene der Werte. Durch Wertevorgaben in einer digitalen Führungsmoderation transformiert die Führungskraft und wird zum Moderator, Entwickler und Enabler innerhalb eines vernetzten komplexen Systems. Dabei definiert sie den Werterahmen der Organisation als übergeordnetes Prinzip. Führung übernimmt die Aufgabe der Bewertung und erzeugt nicht allein intelligente und praktikable Lösungen. Die Wege zur Lösung werden vom Netzwerk schneller und besser gefunden. Alle TeilnehmerInnen des Netzwerkes müssen emotional beteiligt werden. Führung in Zeiten der Digitalisierung bedeutet somit, Loslassen zu können, einen Vertrauensvorsprung zu übertragen und den Wertewandel in den Unternehmen und Organisationen mit der Anpassung von Rahmenbedingungen zu begleiten. Letztendlich wird die Führungskultur zu adaptieren sein.

*MP: Welche Rolle spielen digitale Führungsinstrumente wie z. B. Smartphones, etc.?*

**KK:** Die virtuelle Arbeitswelt kombiniert die richtigen Führungsinstrumente mit den Werten der Unternehmenskultur und den Technologien, um die Befähigung der Beschäftigten und effiziente Arbeitsergebnisse zu erreichen. Führungsinstrumente sind Techniken und Mittel für Führungskräfte, um die Motivation sowie die Leistung der MitarbeiterInnen zu steigern. Die Instrumente sind zudem essenziell, um Verfahren wie auch Regeln zur betrieblichen Kommunikation festzulegen und Empfehlungen für die effiziente Arbeitsplanung geben zu können. Die Wahl des passenden Führungsinstruments ist zum einen abhängig von der Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft und zum anderen von der zu führenden Mitarbeitergruppe.

Für das Moderieren der virtuellen Arbeitswelt braucht die Führungskraft neben fachlichen und persönlichen Kompetenzen technische Hilfsmittel und Infrastrukturen, um die Beschäftigten synchron oder asynchron in Chats oder Foren zu begleiten. Das geht einher mit der Implementierung, der Nutzung von Plattformen, wie Sharepoint, Wikis, Online Dokumenten oder Messengers zum Austausch, zur Lernbegleitung und der Nutzung von Apps auf Smartphones zum kollaborativen Arbeiten mit und innerhalb des Teams. Der Einsatz von Videokonferenz-Software-Apps als digitale Führungsinstrumente gehört heute zum Alltag des Führungsmoderators. Fasst man diese technischen Hilfsmittel unter dem Begriff der digitalen Führungsinstrumente zusammen, wird deutlich, dass die Führungskraft diese Technologien beherrschen muss und ihren Einsatz gezielt steuern kann. Zur Akzeptanz von Führung muss es dem Führungsmoderator gelingen, für das Team die technische Infrastruktur zeitnah bereitzustellen, Vorreiter in der Anwendung zu sein, digitale Tools sicher zu nutzen sowie die Akzeptanz zur

Nutzung im Team zu erzeugen, die MitarbeiterInnen in der Anwendung zu befähigen und bspw. Aufgaben und Verantwortung über diese Tools zu delegieren und zu begleiten. Dabei verlagert sich die direkte zwischenmenschliche Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen als zentrales Werkzeug wirksamer Führung (Malik 2019) zur indirekten digitalen Kommunikation in das Teamnetzwerk. Es müssen nachvollziehbare, klar strukturierte Informationen und Feedback in das Netzwerk eingebracht werden. Die Führungskraft sollte sich des Wandels der Kommunikationsstruktur in der Anwendung der digitalen Führungsinstrumente bewusst sein. Somit geht es nicht nur um den vielfältigen Einsatz und die sichere Beherrschung von digitalen Führungsinstrumenten wie digitaler Kommunikationstools, sondern um das Etablieren einer digitalen Kommunikationskultur mit dem Aufzeigen ihrer Möglichkeiten aber auch mit der Beachtung ihrer Grenzen.

**MP: Welche Herausforderungen bestehen an Führung in der digitalen Arbeitswelt?**

**KK:** In der digitalen oder virtuellen Arbeitswelt muss Führung mit gewissen Spannungen umgehen können. Die Arbeitsleistung der Beschäftigten wird einerseits räumlich und zeitlich flexibilisiert, muss aber gleichzeitig teilweise wieder räumlich in die Systeme und über transparentes Reporting zusammengeführt werden. Es zählt nicht vordergründig die Individualleistung, sondern die Leistung im Team. Innerhalb dieser Arbeitsweise darf der Führungskraft nicht der einzelne Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen verloren gehen. Führungskräfte in der Rolle als Moderatoren müssen Rahmenbedingungen für Feedback setzen, innerhalb des Teams Peer-Feedback zulassen, Zeiträume für Reflexion zur Verbesserung gewähren, Verantwortlichkeiten definieren und abwechslungsreiche Anreize für die psychische und physische Erholung und Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen setzen.

Dies alles setzt eine Vertrauenskultur voraus, die nicht immer gelebt wird. Diese teilweise noch unterschiedlichen Werte und Normen zwischen Führungskraft und Beschäftigten müssen in Übereinstimmung gebracht werden, damit Performance in der digitalen Arbeitswelt erzielt werden kann. Die Diskrepanz in der Praxis zwischen der Ermöglichung von flexibleren Strukturen innerhalb der Unternehmen und der Nichtstärkung der Vertrauenskultur bleibt die gegenwärtige Herausforderung, die es anzugehen gilt (Bruch/ Meifert 2020). Im Ergebnis bleibt, dass flexibles Arbeiten zwar schnell umsetzbar ist, das Bewusstsein zum Kulturwandel mit der Änderung von Einstellungen zeitlich gerade nicht parallel abläuft. Nach dem IAB-Betriebspanel 2018 wird bspw. als Hinderungsgrund für Homeoffice Tätigkeiten immer noch die fehlende Kontrolle und Führung angegeben (Grunau et al. 2019). Dabei profitieren von den positiven Erfahrungen mit dem Arbeiten im Homeoffice nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Arbeitgeber. Mit dem Gewinn an Arbeitszeit, auch aufgrund des Wegfalls von Anfahrtswegen, wird eine höhere Arbeitsproduktivität der Beschäftigten erwartet (Nadeem/ Abbas 2009).

Diese Herausforderungen müssen Führungskräfte als Chance begreifen, ihre neue Rolle innerhalb der digitalen Arbeitswelt zu entwickeln. Sie sollten sich als „Enabler“, Wegbereiter, Entwickler, Konfliktlöser und Förderer verstehen. Sie sind Moderatoren und Ideengeber, anstatt reine Anweiser und Entscheider. Die eigene Stellenbeschreibung ist weiterzuentwickeln und an die geänderten Rahmenbedingungen anzupassen.

**MP: Welche Führungskompetenzen benötigt eine Führungskraft, um souverän und rechtssicher im digitalen Wettbewerb zu agieren?**

**KK:** Aufgrund der Herausforderungen in der digitalen Arbeitswelt sollten Unternehmen und Organisationen ihre Führungskräfteent-

wicklungsprogramme zu den Inhalten von digitaler Führung anpassen. Es gilt, ein gemeinsames Führungsverständnis zu entwickeln, das kulturprägend ist. Im ersten Schritt sind dafür die benötigten Kompetenzen systematisch zu erheben, um Führungskräfte für die Herausforderungen der Digitalisierung und digitaler Führung fit zu machen. Ein Autorenteam der DHBW Lörrach hat dazu ein Modell mit 36 Kompetenzen aus Studien mit dem Ergebnis zusammengestellt, dass über die Hälfte der Kompetenzen die klassischen Führungskompetenzen ausmachen. Fünf sog. „Top Five“ Kompetenzen, die Transformationskompetenz, die Vernetzungskompetenz, das interdisziplinäre Denken und Handeln, die partizipative Führung und die Agilität sind speziell in der digitalen Arbeitswelt zu operationalisieren und zu entwickeln (Imbery et al. 2020). Diese „Top Five“ müssen umrahmt werden von der Entwicklung und Beherrschung der indirekten digitalen Kommunikation. Diese Kompetenzen gilt es, bei der Führungskraft und ihrer Persönlichkeit ganzheitlich weiterzuentwickeln, damit die Herausforderung der digitalen Arbeitswelt gemeistert werden können.

Neben der (Weiter)Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen gilt es auch, aktuelle Informationen zu generieren und die Aneignung und den Transfer von Wissen zu gestalten. Mit der Verschärfung rechtlicher Rahmenbedingungen für Unternehmen und Organisationen, wie dem Datenschutzrecht, gesellschaftsrechtlichen Vorgaben oder dem Vergaberecht müssen Führungskräfte ihr Handeln rechtssicher innerhalb der digitalen Rahmenbedingungen, der Nutzung von Tools, bei der Auswertung von zugänglichen Mitarbeiter- und Kundendaten etc. gestalten sowie rechtliche Rahmenbedingungen kennen und beachten. Die Rechtsfolgen bei der Nichtbeachtung können hohe Bußgelder für die Unternehmen und Organisationen sein oder bspw. in die strafrechtliche Verantwortung von Vorständen münden. Damit ist neben der Kompetenzentwicklung (Soft Skills)

ergänzend das relevante Wissen (Hard Facts) zu vermitteln. Dieses Wissen muss in konkreten Anwendungsfällen trainiert und gefestigt werden.

### *MP: Wann ist digitale Führung erfolgreich und wie kann sie die Motivation und Leistung der Mitarbeiter erhöhen?*

**KK:** Digitale Führung als strategische und organisatorische Rahmenbedingung kann nur gelingen, wenn in den Unternehmen und Organisationen zum einen die technischen Voraussetzungen für alle Beschäftigten geschaffen sind und auch tatsächlich funktionieren und gleichzeitig auf der anderen Seite der Wertewandel in der Führungs- und Unternehmenskultur stattfindet. Ständige Störungen in den Arbeitsabläufen, wie der Ausfall von Systemen oder die Nichterreichbarkeit aufgrund unzureichender technischer Strukturen können schnell zu Frustrationen führen. Die Führungskraft muss in der Lage sein, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen und Eigenverantwortung der Beschäftigten zu stärken. Gelingt dies nicht, wird die Akzeptanz der Beschäftigten verspielt. Parallel dazu muss die Führungskraft in ihrer Moderatorenrolle persönliches Engagement mit Wertschätzung, Entscheidungsfreiräumen und Eigenverantwortung assoziieren und diese angemessen kommunizieren. Selbstbestimmte Arbeit und sinnhafte Tätigkeiten werden wichtiger wahrgenommen als Statussymbole und bestimmen den Grad der Motivation und die Einsatzbereitschaft. Die Erfahrungen zeigen, dass Beschäftigte im Homeoffice durchaus bis an die Belastungsgrenze arbeiten, da die Grenzen zwischen Privatem inklusive Kinderbetreuung und Arbeit fließend sind. Eine Studie (Nadeem/ Abbas 2009) empfiehlt den Führungskräften, die Arbeitsstunden ihrer MitarbeiterInnen flexibel zu händeln. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die MitarbeiterInnen durchaus selbstständig die Prioritäten ihrer Anstrengungen bei flexibler Optimierung ihrer Arbeitszeit setzen können und damit ihre Arbeitsergebnisse erhöhen. Dies

ist ein Faktor, der zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit beitragen kann.

### **MP: Wie verändern sich Unternehmen durch digitale Führung?**

**KK:** Mit dem Einsetzen der digitalen Führung als strategische und organisationale Rahmenbedingung zu den herkömmlichen transaktionalen und transformationalen Führungskonzepten muss die Führungskraft als Moderator den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen nach mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiräumen, nach Sicherheit bei gleichzeitiger Flexibilität, nach individueller Entwicklung als auch Partizipation bei Entscheidungen im Unternehmen und Organisationen gerecht werden. Durch die Beschleunigung der Digitalisierung, wie bspw. in Pandemiezeiten, ist die Führungskraft darauf angewiesen, ihre MitarbeiterInnen digital zu führen und damit umzugehen, dass die Beschäftigten ihre Arbeit selbstständig organisieren können. Es ist möglich, dass Beschäftigte im Homeoffice einen intensiveren Kontakt zu Kunden, Lieferanten oder Teamkollegen pflegen als zu ihrer Führungskraft. Streng hierarchische Strukturen werden aufgebrochen und MitarbeiterInnen Entscheidungsspielräume zugestanden. Digitale Führung sollte sich auch immer als partizipative Führung verstehen und sich als Teil des Teams einbringen und zum anderen aktiv in Entscheidungsfindungsprozessen vermitteln und die Umsetzung begleiten. Die Beschäftigten sollten als gleichberechtigte Partner wahrgenommen werden, angehört und ihnen auf Augenhöhe entgegengetreten werden.

Ein digitaler Führungsstil muss die indirekten digitalen Kommunikationswege optimal einsetzen und rechtssicher geeignet nutzen. Die Organisationsstrukturen von Unternehmen werden fluider. Damit verfließen die Unterschiede von Strukturen und Hierarchien. Die Arbeitsleistungen und die Wertschöpfung werden dezentralisiert. Ein Unternehmen gleich ein Standort mit Entschei-

dungsgewalt gehört der Vergangenheit an. Vernetzte virtuelle Teams werden in der digitalen Arbeitswelt die Strukturen von Unternehmen und Organisationen flexibler gestalten, starre Strukturen aufweichen und müssen trotz der indirekten digitalen Kommunikationsformen den Zusammenhalt fördern und eine gemeinsame Identität und die Schnelligkeit von Entscheidungen bewahren. Ein funktionierendes Unternehmensnetzwerk ist nicht ortsgebunden und genau dafür braucht es die digitale Führung.

### **MP: Wie können Mitarbeiter und Mitarbeiterteams virtuell geführt werden?**

**KK:** Führung erfolgt über die Interaktion, über Strukturen und als soziale Konstruktion. Virtuelle Führung von MitarbeiterInnen und Teams kann hauptsächlich über die digitalen Strukturen und Tools sowie über die Persönlichkeit der Führungskraft und ihrer indirekten kommunikativen Interaktion mit den Beschäftigten und ihren Teams erfolgen. Das Team ist eine Anzahl von Beschäftigten mit sich ergänzenden Fähigkeiten, die einem gemeinsamen Zweck und Ziel verpflichtet sind, um ein gemeinsames Ergebnis über eine gemeinsame Vorgehensweise zu erreichen, für die sie die Verantwortung übernehmen müssen. Die Voraussetzungen der digitalen Führung wurden bereits ausgeführt. Von daher wird sich hier auf die digitale Führung über Teammeetings fokussiert. Digitale oder virtuelle Führung muss dafür ein stringent selbstorganisiertes Zeitmanagement beinhalten, um bspw. virtuelle Teambesprechung oder Teammeetings gewinnbringend zu gestalten. Dazu gehört eine kurze aussagekräftige Agenda mit klaren Kommunikationsregeln. Diese klaren Kommunikationsregeln können bspw. den Anteil der Redezeit enthalten oder die Aufforderung sich zu melden, wenn andere Teilnehmer Redezeit in Anspruch nehmen. In der Praxis wichtig ist der vorherige elektronische Versand einer zeitgerechten Einladung über den gemeinsamen Teamkalender. Beginnen kann das Meeting mit einem Smalltalk gefolgt von der



Erörterung des eigentlichen Anliegens. Dabei ist gemeinsam zu entscheiden, welche Punkte entweder auszuschließen, eingestellt oder verschoben werden sollten und die Punkte, die unbedingt zu diskutieren und zu beschließen sind. Die Ergebnisse sind zu dokumentieren und transparent allen Beteiligten zur Verfügung zu stellen. Der Zeitrahmen für virtuelle Teammeetings sollte unbedingt eingehalten werden, da die Beschäftigten ihre anderweitigen Tätigkeiten um die Besprechung herumplanen und ansonsten wertvolle Arbeitszeit verloren geht. Damit kommen wir zur letzten Frage:

**MP: Wie sollte digitale Führung im digitalen Zeitalter gestaltet, optimiert und messbar gemacht werden?**

**KK:** Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Digitalisierung nicht nur eine Innovation und Transformation von Technologien und Geschäftsprozessen umfasst, sondern gleichzeitig Veränderungen im kognitiven Bereich von Führungskräften und MitarbeiterInnen, in ihrem Verhalten und Bewusstsein und somit einen Wertewandel innerhalb der Unternehmen und Organisationen verlangt. Neben der Beherrschung und Anwendung digitaler Tools ist eine andere Denk- und Verhaltensweise gefragt. Es braucht eine neue Führungskultur und die vertrauensvolle Kultur der Zusammenarbeit zwischen Team und Führungskraft und innerhalb der Teams. Zukünftig braucht es kommunikative und kollaborative Charaktere, die in der Lage sind, sich selbst zu organisieren, während die Führungskraft die Rahmenbedingungen setzt.

Der Wettbewerbsvorteil von Unternehmen und Organisationen wird mit digitaler Führung geringer, da viele Informationen und Know-how als Open Source Lösungen zur Verfügung stehen. Digitale Führung muss Informationen bündeln, vereinfachen und dem Team rechtzeitig zur Verfügung stellen, damit die Wettbewerbsfähigkeit nicht gefährdet ist. Um Arbeitsabläufe nicht zu be-

einträchtigen gilt es, feste Termine und Fristen auch für die gegenseitige Zuarbeit zu setzen, damit Anschlussarbeiten in Projekt- und Geschäftsprozessen nahtlos weiterbearbeitet werden können. Die Aufgabe der digitalen Führung ist, die Termin-, Zeitpläne und Schnittstellen so zu koordinieren, dass die Prozessschritte optimal ineinandergreifen und kein Leerlauf entsteht. Das Wissen und die Daten stehen umfangreich bereit, die Führungskraft muss diese nutzbar machen und die MitarbeiterInnen ergänzend dazu befähigen. Messbar wird digitale Führung, wie übrigens jede Führung, durch die Erreichung von Unternehmenszielen. Vereinbarte Ziele mit MitarbeiterInnen oder Teams können über betriebswirtschaftliche Kennzahlen gemessen werden. Digitale Führung erfasst den Grad der Zielerreichung, wertet diesen aus und stellt die Ergebnisse transparent mit Empfehlungen zur Verbesserung zur Verfügung.

### Literatur

Bruch H., Meifert M. (2020) Corona - New Work in der Bewährungsprobe. online im Internet. URL: <https://hrpepper.de/corona-new-work-in-der-bewaehrungsprobe-naheliegender-wird-umgesetzt-ein-kultureller-wandel-bleibt-bisher-aus/>, Abrufdatum: 12.06.2020.

Creusen U., Gall B., Hackl O. (2017) Digital Leadership-Führung in Zeiten des digitalen Wandels. 1. Ausgabe. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Grunau P., Ruf K., Steffes S., Wolter S. (2019) Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten. IAB-Kurzbericht 11|2019. online im Internet. URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf>, Abrufdatum: 12.06.2020.

Imbery S., Schirmer U., Lindemann M., Gruninger-Hermann C., Rowbotham M. (2020) New-Work-Führungskompetenzen. Reflexive Selbsterkennung als Basis erfolgreicher Führung. Fachmagazin für Personalführung. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP, Hrsg.). Berlin.

INQA - Forum Gute Führung (2014) INQA.de  
- Monitor „Führungskultur im Wandel“. Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.). online im Internet. URL: <https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/fuehrungskultur-im-wandel-monitor?blob=publicationFile>. Abrufdatum: 31.01.2021.

Kotter J. (1990) A Force for Change: How Leadership Differs from Management. Free Press. New York.

Malik F. (2019) Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt. Campus Verlag. Frankfurt.

Nadeem M., Abbas Q. (2009) The impact of work life conflict on job satisfaction of employees in Pakistan. In: International Journal of Business and Management. Vol. 4. No. 5. pp. 63-83.

von Rosenstiel L., Regnet E., Domsch M. E. (2020) Führung von Mitarbeitern. 8. Ausgabe. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.

### **Autorenanschriften**

Prof. Dr. Katrin Kanzenbach  
Hochschule der DGUV (HGU)  
University of Applied Sciences  
Glinkastraße 40  
10117 Berlin

E-Mail: [Katrin.Kanzenbach@dguv.de](mailto:Katrin.Kanzenbach@dguv.de)

Prof. Dr. Mario Pfannstiel  
Hochschule Neu-Ulm  
Fakultät für Gesundheitsmanagement  
Wileystraße 1  
89231 Neu-Ulm

E-Mail: [mario.pfannstiel@hnu.de](mailto:mario.pfannstiel@hnu.de)