

# **Führung in der digitalen Arbeitswelt**

DISSERTATION  
der Universität St.Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften  
sowie Internationale Beziehungen (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Sozialwissenschaften

vorgelegt von

**Stefan Hummrich**

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag von

**Herrn Prof. Dr. Franz Schultheis**

und

**Frau Prof. Tanja Schneider, PhD**

Dissertation Nr. 4993

UniCopy, Ilmenau 2020

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 11. Mai 2020

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Meinem Vater Peter Hummrich gewidmet



## Danksagung

Herrn Professor Franz Schultheis möchte ich meinen tiefen Dank aussprechen. Er hat sich als Referent für diese Forschungsarbeit zur Verfügung gestellt und stand mir unermüdlich über Jahre mit Gesprächen, Ideen sowie Rat zur Seite und schärfte meinen soziologischen Blick. Mein Dank gebührt ebenso Frau Professor Tanja Schneider, welche die vorliegende Arbeit als Korreferentin begleitet hat. Sie war stets bereit meine Arbeit kritisch zu hinterfragen und hat mich damit zu einer objektiv-kritischen Haltung inspiriert.

Insbesondere möchte ich mich bei Frau Dr. Andrea Buss bedanken, welche in mir die Faszination für die Soziologie geweckt und mich zu dieser Forschungsarbeit motiviert hat. Sie hat mir einen privilegierten Zugang ins Forschungsfeld ermöglicht und durch ihre visionären Gedanken sowie hohe fachliche Kompetenz Türen geöffnet.

Ein weiterer persönlicher Dank gilt Herrn Stefan Schmid und Frau Annette Griebel, welche mit ihrem Weitblick und Erfahrungen immer wieder in einen Diskurs gingen, mich faszinierten und kontinuierlich motivierten.

Eine Dissertation berufsbegleitend zu verfassen sind Privileg und Herausforderung zu gleich, die eine soziale Einbettung und Unterstützung seines Umfeldes bedingt. Daher speziell meiner Oma Christel Hummrich, meinem Vater Peter Hummrich und meiner Partnerin Lili Stoyanova für die grosse Unterstützung in allen Belangen, für das Verständnis und die Geduld meinen herzlichen Dank.

Gerne möchte ich auch meinen Interviewpartnern, die mir Rede und Antwort standen, einen tiefen Einblick in ihren Berufsalltag gewährten und mir ihre persönlichen Sichtweisen auf auserlesene Themen zugänglich gemacht haben und generell dem Forschungsfeld, welches meine Forschung stets unterstützt hat, einen grossen Dank aussprechen.

Arnstadt, Juli 2020

Stefan Hummrich



# Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	5
Inhaltsverzeichnis.....	7
Abbildungsverzeichnis.....	10
Tabellenverzeichnis.....	10
Abkürzungsverzeichnis.....	11
Zusammenfassung.....	13
Abstract.....	15
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>17</b>
1.1 Erkenntnisinteressen.....	22
1.1.1 Wirtschaftliche Bedeutung der Digitalisierung.....	23
1.1.2 Wandel der Arbeitswelt.....	25
1.2 Inhalt der vorliegenden Arbeit.....	28
1.3 Geheimhaltung und Anonymisierung.....	30
<b>2 Forschungsgegenstand und Theorie .....</b>	<b>31</b>
2.1 Digitalisierung.....	33
2.1.1 Objektbestimmung „digital“.....	33
2.1.2 Entwicklung der Digitaltechnik.....	36
2.2 Digitales Arbeiten.....	38
2.2.1 Objektbestimmung „Arbeit“.....	38
2.2.2 Objektbestimmung „Wissensarbeitende“.....	44
2.2.3 Digitale Wirkung auf Arbeit.....	46
2.2.4 Expertenwissen.....	50
2.2.5 Wissensmanagement im Arbeitsumfeld.....	52
2.3 Digitale Führung.....	54
2.3.1 Objektbestimmung „Führung“.....	54
2.3.2 Digitale Wirkung auf Führung.....	55
2.3.3 Soziale Wirkung.....	58
2.3.4 Neue Formen der Macht.....	70
<b>3 Forschungsgegenstand und Methode .....</b>	<b>76</b>
3.1 Methodenwahl.....	78
3.1.1 Grounded Theory.....	80
3.1.2 Arbeiten mit Grounded Theory.....	81

3.2	Verstehende Interviews.....	83
3.2.1	Zielgruppen der verstehenden Interviews .....	85
3.2.2	Forschungsstruktur.....	86
3.3	Teilnehmende Beobachtung .....	89
3.4	Forschungsfeld und Feldzugang.....	92
3.4.1	Feldzugang als „intellektueller Handwerker“ .....	94
3.4.2	Forscher und Akteur in einer Person.....	95
<b>4</b>	<b>Analyse der verstehenden Interviews .....</b>	<b>111</b>
4.1	Analyse des Interviews mit dem Experten Mark Short.....	116
4.1.1	„Das digitale Führen (...) ist eigentlich kein digitales Thema“ .....	116
4.2	Analyse des Interviews mit dem Experten Peter Andreasen .....	125
4.2.1	„Es muss erstmal eine Vertrauensbildung stattfinden“ .....	125
4.3	Analyse des Interviews mit der Führungskraft Chris Helm .....	132
4.3.1	„Eine Leadership-Person schafft locker auch Digital Leadership“.....	132
4.4	Analyse des Interviews mit der Führungskraft Stephen Greenwood .....	141
4.4.1	„Do not be the single decision maker“ .....	141
4.5	Analyse des Interviews mit der Führungskraft Philipp Fuchs .....	150
4.5.1	„Digital ist für mich nur das Werkzeug“ .....	150
4.6	Analyse des gesamten Interviewmaterials .....	158
4.6.1	Führung über räumliche Distanz.....	159
4.6.2	Führung mit digitalen Werkzeugen.....	166
4.6.3	Führung durch bewusste Kollaboration .....	193
4.6.4	Führung mit sozialer Kompetenz.....	200
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerungen .....</b>	<b>210</b>
5.1	Wissenschaftlicher Beitrag zur Führung in der digitalen Arbeitswelt.....	212
5.1.1	Schnittmenge von Empirie und Theorie .....	215
5.1.2	Führung bedarf ein Miteinander .....	220
5.1.3	Digitale Werkzeuge überbrücken räumliche Distanz.....	221
5.1.4	Soziale Kompetenz als Schlüsselfaktor .....	223
5.1.5	Zugang zu Wissen verändert Macht und Position.....	223
5.2	Erfolgreiche Führung in der digitalen Arbeitswelt.....	225
5.2.1	Komplexität reduzieren.....	225
5.2.2	Wissen generieren und erweitern .....	227
5.2.3	Vertrauen geben und nehmen.....	228
5.2.4	Stärken und Befähigen .....	230

5.3	Fazit.....	234
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>236</b>
	<b>Anhang A: Interview mit Experten Mark Short.....</b>	<b>249</b>
	<b>Anhang B: Interview mit Experten Peter Andreasen .....</b>	<b>263</b>
	<b>Anhang C: Interview mit Führungskraft Chris Helm.....</b>	<b>271</b>
	<b>Anhang D: Interview mit Führungskraft Stephen Greenwood .....</b>	<b>282</b>
	<b>Anhang E: Interview mit Führungskraft Philipp Fuchs .....</b>	<b>296</b>
	<b>Anhang F: Die 10 Gebote der Feldforschung .....</b>	<b>309</b>
	<b>Anhang G: Übersicht aller Interviewpartner .....</b>	<b>311</b>
	Lebenslauf.....	313

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Triebkräfte der Beschleunigung: Externe Motoren .....	18
Abbildung 2: Arbeitswelt im Wandel.....	35
Abbildung 3: Dimensionen des Wertewandels der Generation Y .....	61
Abbildung 4: Methodisches Konzept.....	78
Abbildung 5: Interviewgruppen im Forschungsfeld.....	85
Abbildung 6: Aufbau der teilnehmenden Beobachtung im Forschungsfeld.....	89
Abbildung 7: Eisbergmodell .....	186
Abbildung 8: Cynefin-Modell.....	226
Abbildung 9: House of Empowerment .....	231

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Kontinuum des Wertewandels der Generation Y .....	62
Tabelle 2: Veränderungen in der Führung von Wissensarbeitenden .....	68
Tabelle 3: Übersicht geführter Interviews.....	87
Tabelle 4: Übersicht vorgestellter Hauptinterviews.....	114
Tabelle 5: Die 10 Gebote der Feldforschung .....	310
Tabelle 6: Übersicht aller interviewten Führungskräfte.....	311
Tabelle 7: Übersicht aller interviewten Experten.....	312

## Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
CEO	Chief Executive Officer
DIN	Das Deutsche Institut für Normung
dt.	Deutsch
f.	folgend
ff.	fortfolgend
HR	Human Resources
HRBP	Human Resource Business Partner
ibid.	ebendort
IT	Informationstechnik
KI	Künstliche Intelligenz
PERMA	Positive Emotions Engagement Relationships Meaning Accomplishment
RPA	Robotic Process Automation
S.	Seite
US	United States
VUCA	Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity



## **Zusammenfassung**

In dieser Dissertation wird hinter die Kulissen des derzeit allgegenwärtigen Themas Digitalisierung geblickt. Das Digitale bringt in seinen Auswirkungen eine neue Dimension und Dynamik der gesellschaftlichen Veränderung mit sich. Durch die steigende globale Vernetzung nehmen die Komplexität sowie die Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen rapide zu und üben wachsenden Einfluss auf die Arbeitsgesellschaft aus. Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern sich die Führungsaufgabe im digitalen Kontext verändert. Dabei gilt es zu betrachten, welche Form Führung in der heutigen durch die Digitalisierung transformierten Arbeitswelt annimmt und welche Anpassungen sie an die digitale Herausforderung leisten muss, um weiterhin ihrer Aufgabe gerecht zu werden.

Mit einem qualitativ-explorativen Ansatz wird sich einem für die Forschungsfrage repräsentativen und dem Forscher privilegiert zugänglichen Forschungsfeld gewidmet. Verstehende Interviews mit Führungskräften und Experten bilden hierbei das zentrale Element der Forschungsarbeit, ergänzt durch teilnehmende Beobachtung, um die Besonderheiten sozialen Handelns und der Interaktion zwischen Akteuren im digitalen Arbeitsumfeld zu erforschen. Das gewonnene empirische Material zeigt auf, dass als Folge eines veränderten Zugangs zu, wie auch Umgangs mit, dem allseits verfügbaren Wissen im Digitalen die neue Führungskraft einer Mitarbeiterschaft von Wissensarbeitenden gegenübersteht, die mit einer veränderten Erwartungshaltung an sie herantritt. In diesem Zusammenhang legen die Akteure im Forschungsfeld dar, dass es nur teilweise möglich ist mit gegebenen digitalen Werkzeugen die rapide steigende Komplexität zu bewältigen. Parallel spielt hierbei die Frage der Führung über räumliche Distanz eine zentrale Rolle. In digitalen Zeiten erweist sich der richtige Umgang mit digitalen Werkzeugen zur Führung und eine hohe soziale Kompetenz hinsichtlich der Überbrückung räumlicher Distanz als essenziell.

Die Befunde zeigen, dass der grundlegende Bedarf an Führung ungebrochen vorhanden ist, jedoch muss sie den sich ständig verändernden Bedingungen angepasst werden, unter anderem einem veränderten Machtgefüge. Der steigende Automatisierungsgrad von Routinetätigkeiten reduziert die Managementaufgaben einer Führungskraft erheblich und verlegt den Fokus der Anforderungsprofile hin zu Leadership. Dadurch erweist sich in einer digitaltechnologisch geprägten Arbeitswelt Führung mittels sozialer und kommunikativer Kompetenz als richtungsweisend.



## Abstract

This dissertation looks at the ongoing transformation of the workplace in light of global digitization. The digital impact brings with it a new dimension and dynamic of social change. As a result of increasing global networking, the complexity and speed of technological development are rapidly increasing, thus exerting a growing influence on the working society. The present research deals with the question to what extent the leadership role in a digital context is changing. It is important to consider what form leadership takes in today's working world transformed by digitalization and what adjustments it has to make to the digital challenge in order to continue to fulfil its task.

A qualitative explorative approach is devoted to a field of research that is representative of the research question and accessible to the researcher. „Understanding interviews“<sup>1</sup> with leaders and experts form the central element of the work, supplemented by participatory observation to further explore the particularities of social action and interaction between actors in the digital work environment. The empirical material obtained reveals that, as a result of a change in access to, as well as handling of, the overall available knowledge due to digitalization, the new leader faces a workforce of knowledge workers who approach the leader with changed expectations. The actors in the research field demonstrate that it is only partially possible to cope with the rapidly increasing complexity with given digital tools. At the same time, the question of leadership over spatial distance plays a central role. The correct use of digital tools for leadership and a high level of social competence in overcoming spatial distances are essential in the digital age.

The results show that the basic need for leadership remains unbroken, but it must be adapted to constantly changing conditions, including a changing power structure. The increasing degree of automation of routine activities considerably reduces the management tasks of a manager and shifts the focus on leadership. In a world of working characterized by digital technology, leadership through social and communicative competence proves to be trend-setting.

---

<sup>1</sup> Translated from German: „Verstehende Interviews“.



# 1 Einleitung

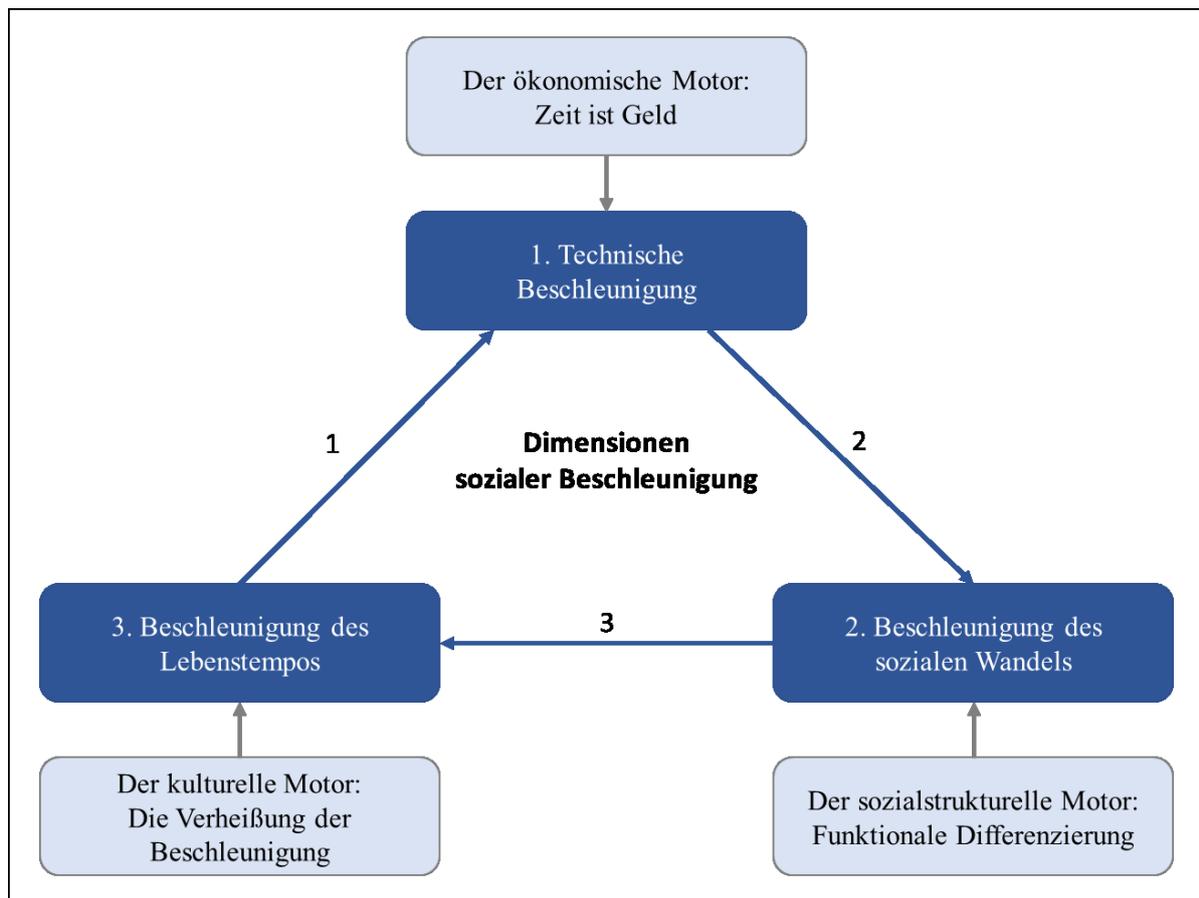
Technische Neuerungen und die Nutzung von fortlaufend weiterentwickelten Werkzeugen beeinflussten schon immer die gesellschaftliche Entwicklung, die soziale Interaktion, die menschliche Kommunikation und die Zusammenarbeit, wie beispielsweise im Zeitalter der Industrialisierung am Aufkommen von Dampfmaschinen sowie mechanischen Webstühlen und nicht zuletzt der Entwicklung von Personenkraftwagen, geschichtlich gut nachzuvollziehen ist. Entsprechend zeigt heute die Zunahme an Automatisierung durch die Digitalisierung in ihrer Auswirkung ebenso eine neue Dimension der gesellschaftlichen Veränderung, gepaart einerseits mit einer hohen menschlichen Unsicherheit, andererseits mit einer ebenso hohen menschlichen Faszination, begleitet von höchst ökonomischen sowie gewinnorientierten Interessen. Die neuen Technologien bewirken nicht nur zu einem Teil die Auflösung des Physischen, zum Beispiel von Papier als Datenträger<sup>2</sup>, sondern überbrücken in einem gewissen Kontext auch die Räumlichkeit sowie den Zeitfaktor der sozialen Interaktion und ermöglichen daher neue Formen des Informationsflusses. Sie lassen sich durchaus als Beschleuniger des sozialen Wandels und damit des gesamten Lebenstempos ansehen. Der Soziologe und Politikwissenschaftler Hartmut Rosa spricht diesbezüglich von einem „Akzelerationszirkel“ und von

„(...) drei weiteren, gleichsam „externen“ Antriebsmotoren (...), deren voraussetzungsreiches, komplementäres Zusammenwirken jenes für die Moderne so grundlegende Steigerungsverhältnis von Wachstum und Beschleunigung zu erklären vermag. Dieses Verhältnis erweist sich nämlich aktuell als Verknüpfung von Komplexitätssteigerung und Temporalisierung, kulturell als Folge eines Weltbildes, in dem Beschleunigung als Strategie zur Angleichung von Welt- und Lebenszeit zu einem säkularen Ewigkeitersatz wird, und ökonomisch als Ergebnis der Kapitalverwertungslogik.“ (Rosa, 2014, S. 308 ff.)

---

<sup>2</sup> Es wird hierzu häufig in der Literatur auf ein papierloses Büro verwiesen, in welchem sich ausschliesslich digitale Datenträger anstelle von Papier vorfinden lassen und Prozesse digital anstatt analog ablaufen (vgl. Hübschen, 2018, S. 76 ff.).

Zusammengefasst stellt Hartmut Rosa die Dimensionen sozialer Beschleunigung und deren Faktoren in der nachfolgenden Abbildung anschaulich dar.



**Abbildung 1: Triebkräfte der Beschleunigung: Externe Motoren**

Quelle: Rosa, 2014, S. 309

Hartmut Rosa nennt diese Antriebskräfte „Motoren der Beschleunigung“ und unterteilt sie in drei Antriebe, den ökonomischen, kulturellen sowie sozialstrukturellen Motor (2014, S. 309). Wird diesbezüglich die Technik der Digitalisierung betrachtet, geht diese von der „technischen Beschleunigung“ aus und treibt zugleich in direkter Folgewirkung die „Beschleunigung des sozialen Wandels“ und die „Beschleunigung des Lebenstempos“ fortwährend an.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, was sich hinter dem Begriff „Digitalisierung“ verbirgt.

Die Digitalisierung ist ein immer schnellerer Datenaustausch (vgl. Ciesielski & Schutz, 2016, S. 5). Durch die hohe technologische Entwicklungsgeschwindigkeit des Digitalen wird die Vernetzung der Welt vorangetrieben, die zu einem Grossteil zur Beschleunigung und Komplexität in der heutigen Welt beiträgt (vgl. Gloger & Rösner, 2014, S. 82). Die Skalierbarkeit von Informationen und Daten trägt massgeblich dazu bei, dass das Digitale an sich in grossen Teilen zu einer für die Wirtschaft von signifikanter Bedeutung herangewachsen ist und damit in vielen Bereichen Einfluss auf die Arbeitswelt und die darin lebenden Akteure nimmt. Es sind sowohl die Informationen als auch die Daten, die sich durch die digitalen Medien und Plattformen verändert haben, auf die ein Datenzugriff von überall auf der Welt jederzeit möglich ist, und eine damit verbundene Orts- und Zeitunabhängigkeit eröffnen.

Aus der Perspektive einer Organisation sowie von Menschen, die traditionell davon ausgehen, dass das Erbringen von Arbeitsleistung im Hier und Jetzt koordiniert und geführt werden muss, stellt sich die Frage:

### ***Wie führt eine Führungskraft in einer digitalen Arbeitswelt?***

Gestellt wird die Frage in der praxisbezogenen Literatur jedoch meist viel profaner: Was ist „digitale Führung“? Dies führt bei der Literaturrecherche zur leitenden Frage, was unter diesem Begriff verstanden wird und im Weiteren, inwiefern das soziale Handeln der Führungskraft sowie die soziale Interaktion mit ihren Mitarbeitenden darin betrachtet werden.

In den Werken und Artikeln zum Thema finden sich überwiegend anleitende Information zur Nutzung von digitalen Daten, zur Verarbeitung grosser Mengen an Informationen, zur konkreten Steuerung von Wissen über digitale Medien und zur Führung über persönlich vorhandenes Wissens- und Geisteskapital. So sprechen Gottwald und Sprinkart in ihrem Werk bereits im Jahr 2003 über das Führen im „digitalen Newsroom“, über das Kontrollieren und Lenken durch die digitalen Möglichkeiten sowie über das digitale „Self-Branding“ (vgl. Gottwald & Sprinkart).

Thorsten Petry stellt unter dem gleichen Titel „Digital Leadership“ mit dem Untertitel „Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy“ Managementansätze aus Unternehmen vor und beschreibt zudem die Führungsherausforderungen in einer digitalen Wirtschaft in Form von partizipativen Führungsansätzen, das Aktivieren der

kollektiven Intelligenz sowie das agile und konstruktive Umgehen mit Komplexität (vgl. Petry, 2016). Des Weiteren finden sich Publikationen aus dem Bereich der Kommunikationswissenschaften mit ähnlichen Grundgedanken, welche zur Verwendung der neuen Technologien anleiten (vgl. Katzenbach, 2017) und die Zusammenarbeit in der Arbeitswelt optimieren (vgl. Ciesielski & Schutz, 2016). Parallel widmet sich eine Grosszahl von Werken dem Thema digitaler Werkzeuge, meist einer Ansammlung von Anleitungen zum isolierten Gebrauch von Werkzeugen ohne einen näheren Bezugsrahmen (vgl. Summa & Kirbach, 2019) oder es beschränkt sich auf eine Sammlung von Themen mit Bezug zur Digitalisierung (vgl. Specht, 2019).

Als Diplompsychologin und Coach beschreibt Elke Berninger-Schäfer hingegen, unter dem Titel „Digital Leadership“, die Betrachtung der Führung im Sinne der praxisorientierten Nutzung von Medien und Online Werkzeugen:

„Digital Leadership ist Führung über Medien, die die Möglichkeiten der virtuellen Zusammenarbeit und der Online-Kommunikation professionell für die Steuerung von Organisationen nutzt, agile, zielführende Führungsprozesse mit entsprechender medialer Tool-Unterstützung zur Erreichung der Organisationsziele ermöglicht, die hierfür nötige IT-Infrastruktur schafft und Mitarbeitende und Teams in die Lage versetzt, ihre Aufgaben selbstverantwortlich und medienkompetent zu gestalten, sich medial zu vernetzen und vertrauensvoll auszutauschen sowie sich weiterzuentwickeln.“ (Berninger-Schäfer, 2019, S. 76)

Elke Berninger-Schäfer beschreibt die persönlichen Anforderungen und Fähigkeiten an die Führungskraft viel differenzierter als die zuvor aufgeführten Autoren. So erwähnt und beschreibt sie folgende Führungskompetenzen explizit: Den Umgang mit Komplexität, das erweiterte Kommunikationsvermögen, Stärken der intrinsischen Bindungsfaktoren, offenes Kommunizieren und Vernetzen, Vertrauensbildung in Form eines partizipativen und fairen Umgangs, Vorbildfunktion bezüglich gelebter Visionen und Werte sowie das Selbstmanagement (Berninger-Schäfer, 2019, S. 27 ff.).

Den Werken gemeinsam ist das Fehlen der Information und Erfahrung zur adäquaten Form der Führung und Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter sowie der Veränderung von Autorität und Machtstruktur. In diesem Zusammenhang verdient das entsprechende Verstehen der Erwartungshaltung von Mitarbeitenden und deren veränderter Bedürfnisstruktur nähere Betrachtung. Der Zugang und Umgang mit nahezu immer verfügbarem Wissen aller Mitarbeitenden, insbesondere von Wissensarbeitenden, bewirken eine neue Form der Zusammenarbeit, der Verteilung von Aufgaben und Verantwortung (vgl. Brandes-Visbeck & Gensinger, 2017). Die persönliche Auseinandersetzung der Führungskraft mit dem sich fortlaufend aktualisierten, spezialisierten und erweiterten Wissen von Mitarbeitenden ist hierbei ebenfalls von Interesse.

In diesem Zusammenhang ist ein Blick in die digitale Werkzeugkiste, im Feld meist spontan „Toolbox“<sup>3</sup> bezeichnet, und derer Verwendung zu werfen, wobei sich feststellen lässt, dass innerhalb kürzester Zeit immer neue Werkzeuge auf einem volatilen Markt zu entdecken sind. Inwieweit diese Werkzeuge jedoch praktikabel sind oder sogar bei konkreten Anwendungsfällen, wie zur Überbrückung räumlicher Distanz und Schaffung von Kollaboration bei zeitlicher und räumlicher Trennung einen Mehrwert bieten, steht im Arbeitsfeld zur Diskussion.

Diese Gedanken führen in einem weiteren Schritt zu den Erkenntnisinteressen der vorliegenden Forschungsarbeit, welche über drei Schwerpunkte verfügt. Ausgehend wird sich der wirtschaftlichen Bedeutung der Digitalisierung gewidmet, welche einen Wandel in der Arbeitswelt aufzeigt, mündend in einer fokussierten Betrachtung der Führung in einer durch die Digitalisierung transformierten Arbeitswelt.

---

<sup>3</sup> Ins Deutsche übersetzt: Werkzeugkiste.

## 1.1 Erkenntnisinteressen

Die Literaturrecherche zeigt ein deutliches Forschungsinteresse bezüglich des Wandels der Arbeitswelt, des Weges und der Zukunft der Digitalisierung und dementsprechend der neuen Situationen und Gegebenheiten der Führung von Mitarbeitenden. Die Publikationen zeigen bedeutende Divergenzen und Widersprüche in der Art und Weise, wie die Veränderung und ihre Implikationen in der Arbeitswelt beschrieben werden. Somit soll die vorliegende sozio-ethnologische Forschungsarbeit einen Beitrag zur wissenschaftlichen Erkenntnis liefern und insbesondere das Thema der Führungsaufgabe und Führungskompetenz praxisnah im arbeitgesellschaftlichen und unternehmerischen Umgang mit neuen digitalen Werkzeugen aufzeigen.

Die zentrale Forschungsfrage für die hier vorliegende empirische Forschung fokussiert sich auf die Führung in einer digitalen Arbeitswelt. Daraus bilden sich weiterführende Fragen, die im Unternehmen einen Diskurs auslösen, wie beispielsweise: Inwieweit verändert sich im digitalen Kontext die Anforderung an die Führungsaufgabe und welche damit verbundene Veränderungen ergeben sich für den sozialen Akteur sowie für die Organisation? Anders formuliert: Mit welchen Herausforderungen wird die Führungskraft heutzutage konfrontiert und welche besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen muss sie mitbringen, um ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Rollen zu meistern und somit erfolgreich führen zu können?

Im betriebswirtschaftlichen und personal strategischen Sinne folgt daraus die Frage, welche Form von Führung in einer durch die Digitalisierung transformierten Arbeitswelt richtungsweisend ist.

Diese Erkenntnisinteressen verlangen einen weiteren Blick in die aktuelle Literatur zum Thema, das in den nächsten Abschnitten dargestellt wird.

Im soziologisch kritischen Diskurs bilden sich Interessenschwerpunkte bezüglich wirtschaftlichen Wandels und der sozialen Folgen der Technik. Einerseits geht es dabei um das soziale Verhalten und andererseits um die soziale Interaktion (vgl. Rosa, 2014, S. 298 f.). Beschrieben werden erkennbare menschliche Unsicherheiten. Die individuelle Überforderung zeigt eine mit Emotionen gekoppelte Form der Abwehr, der Ängste sowie der Machtlosigkeit, oft gepaart mit einem starken Fatalismus (vgl. Rosa, 2014, S. 300 ff.).

In der, der Arbeitswelt praxisnah zugewandten wissenschaftlichen Literatur, die in den nächsten Abschnitten näher in den Fokus rückt, finden sich ebenso positiv formulierte Beschreibungen von sozialer Veränderung, darin zeigen sich ein menschliches Wohlwollen, ein hohes Interesse, eine neue Freiheit, eine Faszination, oft gekoppelt mit einem hohen sozialen und ökonomischen Interesse (vgl. Linke & Kratzer, 2017).

In der Managementliteratur zeigen sich Themen zum Wandel und zur Weiterentwicklung der Arbeitswelt und speziell zum Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitswelt sowie auf die Führung (vgl. Feser, Nielsen & Rennie, 2018). Kritisch betrachtet, beinhaltet die Managementliteratur eine bedeutende Menge an Schlagwörtern und angelsächsischen Begrifflichkeiten mit mangelnder Begriffsdefinition und -deutung. Zudem zeigen sich darin zum Teil widersprüchliche Aussagen und Stellungnahmen zum Wandel der Arbeitswelt ohne einen nennenswerten, umfassenden Erkenntnisgewinn. Das Thema „Digitale Führung“, häufig „Digital Leadership“ genannt, nimmt in den Publikationen eine zentrale Rolle ein, und ist häufig gepaart mit der Fragestellung, inwiefern sich die Führung durch die zunehmende Digitalisierung der Arbeitsumgebung und die genutzten Werkzeuge verändert.

Aus diesem Grund folgt im Abschnitt 1.1.1 eine nähere Betrachtung zur wirtschaftlichen Bedeutung der Digitalisierung und der „Industrie 4.0“. Beides sind aktuell Schlüsselbegriffe für den wirtschaftlichen Wandel, die aufgrund der Automatisierungsmöglichkeiten einerseits einen konkreten Bedarf an Unternehmensveränderung aufzeigen, andererseits jedoch auch als Plattitüden verwendet werden.

### **1.1.1 Wirtschaftliche Bedeutung der Digitalisierung**

„Industrie 4.0“, ein Schlagwort aus der Automatisierungsindustrie, das die völlige Vernetzung von automatisierten Produktionsprozessen prophezeit, ist ein guter Einstieg in die Frage, was der Begriff der Digitalisierung in der Arbeitswelt wirklich alles beinhaltet. Dabei gilt festzuhalten, dass die Vernetzung von Technologie rasant zunimmt und ein projiziertes Ergebnis, eine quasi-vollautomatisierte Wirtschaft sein könnte. Den Wandel, den Organisationen auf dem Weg dorthin vollziehen müssen, steht offensichtlich vor strukturellen und menschlichen Herausforderungen und zeigt

grossen Bedarf an Führung in einem Feld der Ungewissheit in Hinblick auf die Zukunft (vgl. Wasono & Furinto, 2018 S. 125 ff.).

So zeigen Christiane Funken und Ingo Schulz-Schaeffer mit verschiedenen Gastautoren unter dem Titel „Digitalisierung der Arbeitswelt“ mit Fokus auf Arbeit, Kommunikation und Organisation bereits im Jahr 2006<sup>4</sup> auf, in welcher Form die „Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen“ ausgelöst wird (vgl. 2008). Das Werk ermöglicht den Nachvollzug verschiedener Blickwinkel, insbesondere von Wissenschaftlern und Praktikern, die zu unterschiedlichen Themenbereichen der Digitalisierung reflektieren. In proaktiverer Form widmet sich Martin Krzywdzinski dem Thema unter dem Titel „Wie gute Arbeit in der Industrie 4.0 geschaffen werden kann“ (vgl. Krzywdzinski, 2018) und Sabine Pfeiffer in „The vision of industry 4.0 in the making.“ (vgl. Pfeiffer, 2017). In diesen Werken wird die Relevanz des Themas „Industrie 4.0“ als einen zentralen Antrieb in der heutigen Arbeitswelt dargestellt, der zu einer massiven Veränderung von Geschäftsmodellen im Unternehmen, zur steigenden Vernetzung in der Produktionsprozessen, sowie Entwicklung von cyberphysischen Systemen führt, welche für die Vernetzung von Menschen, Maschinen und Produkten sorgen. Diese Anforderungen an die neue Arbeitswelt, auch als die vierte digitale Revolution bezeichnet, setzen einen Qualifikationswandel in der Arbeitsgesellschaft voraus, der sich als entscheidend für die zukünftige Entwicklung der Industrie erweist.

Zur Identifikation des konkreten Forschungsgegenstandes, sowie der Ausarbeitung und Analyse des empirisch erhobenen Datenmaterials erfolgte eine kontinuierliche Literaturrecherche im Sinne der Grounded Theory mit Blick auf die aktuelle Forschung, Literatur und die entsprechenden Erkenntnisinteressen. Vorgestellt werden im folgenden Abschnitt weitere Studien auf der Basis des Wandels der Arbeitswelt, worin ebenfalls Bezug auf das Thema Führung genommen wird.

---

<sup>4</sup> Der Band ist aus einer Fachtagung aus dem Jahr 2006 entstanden, die unter folgendem Titel abgehalten wurde: „Digitalisierung der Arbeitswelt: Formale und informelle Prozesse in Unternehmen“ der Sektion „Wissenschafts- und Technikforschung“ in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Digital Institut (Funken & Schulz-Schaeffer, 2008, S. 7).

### 1.1.2 Wandel der Arbeitswelt

Während sich der Sinn und Zweck des organisierten Arbeitens im gemeinsamen Schaffen von ökonomischem Mehrwert als Grundlage menschlicher Existenz nicht verändert haben, zeigen die Globalisierung und die Digitalisierung einen erheblichen Einfluss auf die Rahmenbedingungen sowie die Erwartungshaltung an die beteiligten Akteure.

In der Literatur finden sich dazu breit gefächerte Gemeinschaftswerke. So widmen sich, beispielsweise die Autoren Fritz Böhle, Günter Voß und Günther Wachtler als klassische Industriosozologen, insbesondere dem Strukturwandel der heutigen Arbeitswelt auf der Basis der Differenzierung der Arbeits- und Berufssoziologie und deren Entwicklungsperspektiven. Ausserdem liefern sie einen bedeutenden Beitrag zum vertieften Verständnis des Wandels von Arbeit, im Sinne der Arbeit als Grundlage menschlicher Existenz und menschlicher Tätigkeit mit dem konkreten Blick und der Analyse des Wandels von „Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit“ (vgl. 2018a).

Die Literatur zu „Arbeitswelt der Zukunft“, initial als Lehrbuch der Arbeitssoziologie angedacht, betrachtet den heutigen Wandel jedoch vielmehr in Form von „Trends“ in Bezug auf „Arbeitsraum, Menschen und ihre Kompetenzen“, sowie deren „Verzahnung“ (vgl. Fortmann & Kolocek, 2018). Die Gastautoren beschreiben die Veränderungen der Arbeitswelt entsprechend den erwähnten vier Gesichtspunkten aus verschiedenen Perspektiven und Arbeitsfeldern anhand vieler Praxisbeispiele.

Weitere praxisnahe Werke zum Thema der Globalisierung und der daraus folgenden räumlichen Distanz im Arbeitsumfeld lassen sich von Ulrich Beck in seinem Buch „Schöne neue Arbeitswelt“ finden (vgl. 2007b). In diesem Kontext stellen Christine Gerber und Martin Krzywdzinski das Phänomen „Crowdworking“ als ein zentrales und zukunftsfähiges Arbeitsmodell im Rahmen einer durch die Digitalisierung transformierten Arbeitswelt dar. Dabei handelt es sich um eine neue Form von Arbeit, bei der mit Hilfe von internetbasierten Plattformen sowohl standardisierte und unterstützende Mikroaufgaben, wie beispielsweise Textproduktion, als auch Makroaufgaben in Form von kreativen und hochkomplexen Projekten über räumliche Distanz bearbeitet werden (vgl. 2019, S. 1 ff.). Diese grundlegenden Formen von Crowdwork werden derzeit in der Arbeitssoziologie debattiert, da Themen wie

beispielsweise Vergütung, Leistungsregulierung oder Anerkennung noch nicht ausreichend geklärt sind (vgl. *ibid.*).

Den zeitnahen Werken, Artikeln sowie den Workshops und Kongressen gemeinsam sind die dezidierte Betrachtung und Analyse der Veränderung und Entwicklung von sehr unterschiedlichen Lebenswelten und Arbeitsräumen, welche zum entscheidenden Faktor bei der Wahl zum vorliegenden Forschungsgegenstand wurden. Die Werke zeigen breit gefächert auf, das Digitale führt zu neuen Möglichkeiten, ist Ursprung von Veränderung, insbesondere in Form einer zeitlichen Beschleunigung und Komplexität, und daraus folgen erhebliche Herausforderungen in Organisation und Zusammenarbeit. Der Mensch kämpft nicht mit der Tatsache, dass Informationen schneller fließen und räumliche Distanz vermeintlich vernachlässigbar wird, sondern vielmehr mit der daraus resultierenden Komplexität, mit seinem Zeitmanagement, der immer werdenden Erreichbarkeit, der Auflösung zwischen privat und öffentlich sowie mit der Unsicherheit, die dieser Wandel bezüglich Zukunft mit sich bringt (vgl. Franken, 2016, S. 15 f.). Diese Unsicherheit fordert anderweitige persönliche Fähigkeiten von jedem Einzelnen, von Führungskraft und Mitarbeitenden, um das gemeinsame produktive Arbeiten zu ermöglichen (vgl. Amsinck et al., 2016, S. 141 ff.).

Organisationen stehen derzeit unter Druck, der erhöhten Marktgeschwindigkeit einerseits und der globalisierten, im Gegenzug zu lokalen, Arbeitssituationen andererseits und der daraus resultierenden Komplexität gerecht zu werden (vgl. Franken, 2016). Menschen im organisationalen Umfeld zu steuern ist mittlerweile in einen Mittelpunkt gerückt, sodass „understanding employees – people – has become an industry in and of itself.“<sup>5</sup> (Lewis, 2019, S. 4). Hierbei liegt auf der Hand: Menschen im hier beschriebenen Kontext benötigen zunehmend Orientierung und Halt – eine typische Führungsaufgabe. Diesen Gedanken soll gefolgt, ihnen in erster Linie eine Struktur geben und im weiteren Verlauf sinnvolle Handlungsempfehlungen extrahiert werden.

Führung zu den Hochzeiten des Taylorismus hingegen, begnügte sich damit, Aufgaben zu definieren, Mitarbeitenden zu allozieren und deren Beitrag darauf zu beschränken, ihre physische Kraft zur Verfügung zu stellen.

---

<sup>5</sup> Ins Deutsche übersetzt: Mitarbeitende – Menschen – zu verstehen, ist zu einer Industrie an sich geworden.

„In this paradigm, employees were not permitted to engage or offer suggestions and were relegated to a lower position in the organization, elevating managers to centre stage with tools to measure and hold employees to account.“  
(Lewis, 2019, S. 5)

Obwohl sich der Führungsbegriff längst weiterentwickelt hat und die typische Arbeitsform eher in der Kollaboration zu finden ist, zeigt sich das tayloristische Prinzip bis heute zumindest unterschwellig und/oder partiell (vgl. Negri, 2019). Anders formuliert, geht es auch im heutigen Alltag oft um situatives Führen, geleitet durch innere und äussere Umstände, wie geografische Distanz, Logistik, personelle Fragestellungen oder technische Zuverlässigkeit.

Die Vielfalt an Literatur zum vorliegenden Thema verdeutlicht die Wichtigkeit des Themas, lässt jedoch empirische soziologische und/oder ethnologische Beschreibungen von digitalem Führen und Arbeiten zu kurz kommen. Die Publikationen bewegen sich teilweise distanziert vom handelnden Akteur und seiner konkreten, täglichen Arbeitswelt und führen somit nicht zu den erklärenden Antworten. Es fehlt die Stimme der Führungskraft, die selbst beschreibt, wie sich Ihre Rolle und Aufgabe verändert und wie sie mit den Werkzeugen umgeht, wie sie gestützt durch digitale Werkzeuge innerhalb einer Organisation mit ihrem Team und Mitarbeitenden, sowie der eigenen Führungskraft kollaboriert.

Der folgende Abschnitt widmet sich dem konkreten Inhalt der vorliegenden Arbeit.

## **1.2 Inhalt der vorliegenden Arbeit**

Im Anschluss zur hier vorliegenden Einleitung und den Erkenntnisinteressen wird sich dem Forschungsgegenstand über theoretische Grundlagen angenähert und der eben bereits skizzierte Gegenstand der vorliegenden Fragestellungen näher konkretisiert (siehe Kapitel 2). Dabei gilt es zunächst ein grundsätzliches Verständnis für das Digitale zu eröffnen, dessen Konsequenzen für die Arbeitswelt im allgemeinen und Auswirkungen auf die Formen und Funktionen von Führung im besonderen Gegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit und ihrer zentralen Forschungsfragen sind. Diese einführenden Überlegungen sollen des Weiteren transparent machen, welches die theoretischen Grundlagen und gegenstandsbezogenen Begrifflichkeiten sind, auf die in der Folge basiert wird.

Somit wird sich in den ersten Abschnitten des zweiten Kapitels der Digitalisierung, ihrer Herkunft sowie der Objektbestimmung und der Entwicklung der Digitaltechnik gewidmet (siehe Abschnitt 2.1). Diese Grundlagen führen in die digitale Arbeitswelt, wo wiederum zuallererst mit grundlegenden Objektbestimmungen gearbeitet wird (siehe Abschnitt 2.2). So stellen sich die Fragen: Was ist die der vorliegenden Studie zugrundeliegende Definition von Arbeit (siehe Abschnitt 2.2.1), von Wissensarbeiter/in (siehe Abschnitt 2.2.2) und im Weiteren, was die digitale Wirkung auf Arbeit ist (siehe Abschnitt 2.2.3) und was unter Expertenwissen zu verstehen ist (siehe Abschnitt 2.2.4). Diese Grundlagen des digitalen Arbeitens führen zum Thema der digitalen Führung (siehe Abschnitt 2.3), zur Definition von Führung an sich (siehe Abschnitt 2.3.1), zur digitalen Wirkung auf Führung (siehe Abschnitt 2.3.2), sowie zu deren sozialen Wirkung (siehe Abschnitt 2.3.3), die im Zusammenhang stehen mit neuen sozialen Erwartungshaltungen und einer eventuellen Anpassung der Führungsaufgabe. Ein dabei nicht ausser Acht zu lassendes Thema ist die Fragestellung nach neuen Formen der Macht (siehe Abschnitt 2.3.4), nach einer neuen Machtrelevanz, die wiederum in weiterführende theoretische Grundlagen und soziologische Arbeiten leitet.

Für die Untersuchung des Forschungsgegenstandes wird methodisch mit dem sozialwissenschaftlichen Ansatz der Grounded Theory in einem für die Forschungsfrage repräsentativen und dem Forscher vertrauten Forschungsfeld gearbeitet. So werden in Kapitel 3 „Forschungsgegenstand und Methode“ zu Beginn die Grundzüge der Grounded Theory basierend auf den Erläuterungen ihrer Gründer

vorgestellt (siehe Abschnitt 3.1). Daraus folgen die weiteren zentralen methodischen Grundlagen der verstehenden Interviews (siehe Abschnitt 3.2) und der teilnehmenden Beobachtung (siehe Abschnitt 3.3), die dann zur Frage der gewählten Zielgruppe und des konkreten Vorgehens beim Forschen führen. Über diesen empirischen Zugang soll der Frage nach den Besonderheiten der Interaktion zwischen Akteuren im digitalen Arbeitsumfeld detailliert nachgegangen werden, um die häufig postulierten Herausforderungen an digitale „Führungskraft“ adäquat einordnen zu können. Verstehende Interviews mit Führungskräften und Experten bilden hierbei das zentrale Element und die Aussagen werden durch die teilnehmende Beobachtung ergänzt, um weitere Erkenntnisse zum Denken und Handeln der Führungskräfte zu gewinnen. Methodologische Erläuterungen leiten über zu Forschungsfeld und Feldzugang (siehe Abschnitt 3.3).

Bevor die Analysen der ergebnisleitenden verstehenden Interviews (siehe Kapitel 4) eingeblendet werden, erfolgt eine Darlegung der persönlichen Involviertheit in den Forschungsgegenstand unter dem Titel „Forscher und Akteur in einer Person“ (siehe Abschnitt 3.4.2). Diese setzt den Fokus auf den für diese Arbeit kennzeichnenden zweifachen Blick von Forscher und Akteur in ein und derselben Person, auf seinen beruflichen Werdegang und den Weg zur vorliegenden Arbeit, auf sein Forschungsfeld, seine Führungsaufgabe, sowie auf seine Aufgabe als Forscher und Mitarbeitender eines im starken Wandel befindendes Unternehmen.

Um einen offenen und direkten Einblick in das Forschungsfeld zu erlangen, wird sich in Kapitel 4 zunächst mit fünf beispielhaften verstehenden Interviews auseinandergesetzt. Es sind zwei verstehende Interviews mit Experten des Forschungsfeldes aus dem Bereich Personalwesen (siehe Abschnitt 4.1 und 4.2) und drei verstehende Interviews mit Führungskräften (siehe Abschnitt 4.3 bis 4.5) inklusive Kommentierung und Analyse. Im Anschluss wird das empirische Gesamtmaterial der Interviews zur Verbreiterung und Schärfung des Forschungsgegenstandes herangezogen und sich in den darauffolgenden Kapiteln zur Erkenntnisgewinnung tief darin eingearbeitet. Mit anderen Worten erfolgt die Schärfung des Gesamtmaterials in Abschnitt 4.6 mittels einer Fokussierung beziehungsweise Bündelung der für den Forschungsgegenstand relevanten Themen, gestützt und belegt durch jeweils relevante einschlägige Zitate aus den Interviews.

Zentrale Themen sind dabei die Führung über räumliche Distanz (siehe Abschnitt 4.6.1) und welche Herausforderungen auch in einer digitalen Arbeitswelt durch diese räumliche Distanz erwachsen. Anschliessend wird sich detailliert mit der Nutzung und den Auswirkungen der Führung mit digitalen Werkzeugen (siehe Abschnitt 4.6.2) beschäftigt. Die gezielte und bewusste Kollaboration in der Führung (siehe Abschnitt 4.6.3) hat sich ebenfalls als Kernthema herauskristallisiert und als vierter Schwerpunkt, die Frage nach der Führung mittels sozialer Kompetenz (siehe Abschnitt 4.6.4). Diese hat in der digitalen Arbeitswelt entsprechend der empirischen Daten eine höchst relevante Auswirkung auf das Gelingen von Führung

In den Schlussfolgerungen (Kapitel 5) erfolgt eine abschliessende Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse. Im ersten Abschnitt (5.1) wird der wissenschaftliche Beitrag der vorliegenden Forschungsarbeit zur Führung in einer digitalen Arbeitswelt dargestellt. Dabei werden konsolidiert die Empirie und Theorie zusammengeführt, gefolgt von vier Kernpunkten als Ergebnis der Forschung. Bevor ein Fazit die Forschungserkenntnisse kurz und bündig zusammenfasst (siehe Abschnitt 5.3), werden Handlungsempfehlungen für Führungskräfte aufgeführt (siehe Abschnitt 5.2), um den wachsenden Herausforderungen einer durch das Digitale transformierten Arbeitswelt erfolgreich entgegenzutreten

### **1.3 Geheimhaltung und Anonymisierung**

Die im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit referenzierten Unternehmen können aus Gründen der Geheimhaltung nicht mit Eigennamen vorgestellt werden. Daher sind Unternehmensnamen in der gesamten Arbeit durch Pseudonyme ersetzt. Ebenso handelt es sich bei den Namen von interviewten Personen um Pseudonyme. Abteilungsbezeichnungen wurden in einem Rahmen verändert, welcher trotzdem den Arbeitsbereich der vorgestellten Personen verstehen lässt.

## 2 Forschungsgegenstand und Theorie

Die grundlegende Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet: Wie führt eine Führungskraft in einer digitalen Arbeitswelt? Somit geht es um die Frage, inwieweit sich das Digitale auf die Arbeitswelt auswirkt und hierbei konkret, ob das Digitale, bezüglich Führung tatsächlich zu grundlegenden Veränderungen führt, respektive in Zukunft führen wird. Anknüpfend geht es nicht zuletzt darum, welche weiteren Fragestellungen daraus abgeleitet werden können, um zu „Verstehen“. In Max Webers Worten ausgedrückt: „(...) deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären.“ (1980). Somit wird die Webersche Haltung als Grundlage mit dem vorliegenden Ziel verknüpft: Das soziale Handeln des digitalen Arbeitens und Führens, ursächlich zu erklären.

Bevor sich der Forschungsfrage näher gewidmet wird, gilt es zunächst zu erfassen, was der allgemein gebräuchliche Begriff „Digitalisierung“ (Abschnitt 2.1) wirtschaftlich und gesellschaftlich überhaupt bedeutet und in diesem Zusammenhang, die Charakteristika dieses Begriffs herauszuarbeiten, um zu verstehen, warum in einer global vernetzten Welt zu Beginn des 21. Jahrhunderts die Rede von einem digitalen Zeitalter omnipräsent ist. Ebenfalls wird in diesem Kontext beleuchtet, wie sich die technologischen Neuerungen auf dem Gebiet der Digitalisierung bis dato entwickelt haben und gegenwärtig weiterentwickeln, um in der Folge die Auswirkungen auf die Arbeitswelt einer näheren Betrachtung unterziehen zu können.

Somit folgt aus diesem ersten Abschnitt die Frage nach der Bedeutung, die das „Digitale“ in der modernen Arbeitswelt (Abschnitt 2.2) hat. Dafür ist eine Objektbestimmung von „Arbeit“ und im Anschluss von „Wissensarbeitende“, gefolgt von einer Verbindung mit dem Digitalen notwendig, um die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt näher in den Augenschein zu rücken. Im Anschluss werden Auswirkungen des Digitalen auf die Führung, im Kontext der zuvor betrachteten Arbeitswelt zu beleuchten sein. Auf diese Weise wird mit diesem Kapitel eine Konkretisierung des Forschungsgegenstandes angestrebt.

Im Nachgang folgt eine Objektbestimmung des Begriffs „Führung“, der dazu im Raum der Arbeitswelt eingegrenzt und bestimmt wird, um basierend auf diesem Grundlagenverständnis, sowohl den Sinn als auch die Bedeutung und insbesondere die sozialen Implikationen der „digitalen Führung“ (Abschnitt 2.3) abzuleiten und deutend

zu verstehen. Hierbei zeichnet sich ab, dass in Ergänzung das Thema Macht im Kontext mit Führung in den Fokus zu rücken ist. Stellt Macht doch einen nicht zu unterschätzenden und äusserst zentralen Aspekt im Zusammenhang mit der arbeitsgesellschaftlich klassischen Führungsaufgabe dar.

Da die oben erwähnten Begrifflichkeiten wie „Digitalisierung“, „Digital“ und „digitales Führen“ einerseits in aller Munde und insbesondere in allen Medien täglich anzutreffen sind, andererseits diese überwiegend als Schlagwörter oder mit lückenhafter und zum Teil fehlender Sinnhaftigkeit genutzt werden und nicht zuletzt die gesellschaftlichen Implikationen, durch die Geschwindigkeit der Veränderungen kaum menschlich spontan nachzuvollziehen und gesellschaftlich von vielen Unsicherheiten und gar Befürchtungen begleitet sind, wird der hier vorliegende Forschungsgegenstand direkt mit theoretischen Grundlagen aus der Technologie, der Wirtschaft und der Soziologie gepaart. Der Gegenstand wird im Sinne und mit der Methode der Grounded Theory vorgestellt. Dieser Ansatz wird im weiteren Schritt in Zusammenhang mit einer teilnehmenden Beobachtung und verstehenden Interviews erweitert. Hierbei wird sich fortwährenden in einem Hin und Her von Terrain, Methode und Theorie bewegt, um die forschungsleitende Frage, die sich auf das Führen in einer durch das Digitale geprägten Arbeitswelt bezieht, grundlegend beantworten zu können.

Damit wird im direkten Anschluss auf einer Abstraktionsebene von Definitionen zuallererst mit dem Begriff der „Digitalisierung“ und mit der Objektbestimmung von „Digital“ begonnen.

## 2.1 Digitalisierung

### 2.1.1 Objektbestimmung „digital“

„Digital“ beschreibt ein Signal, das aus einem analogen Signal hervorgeht und im Gegensatz zu diesem in seiner Übertragung stets fehlerfrei und damit eineindeutig ist. Das Wort „digital“ wird oft mit der Entstehungsgeschichte des Computers in Verbindung gebracht. Der erste Computer, der Z1 von Konrad Zuse, war jedoch mechanisch aufgebaut, ohne Röhren oder Relais. Sein berühmter Computer Z3, fast eine Tonne schwer, gilt als erster Digitalrechner. Um jedoch Programme einzulesen, wurden immer noch Lochstreifen als analoge Signalgeber verwendet (vgl. Bruderer, 2012). Diesem analogen Signal liegen ein physikalischer Zustand und dessen zeitliche sowie mengenmäßige Erfassungsmöglichkeit zugrunde. Die Verarbeitung solcher analogen und messbaren Signale, wie beispielsweise Temperatur, Druck, Strom oder Spannung, liefert die Grundlage zur Bildung digitaler Signale. Ein digitales Signal geht daher immer aus der Transformation eines messbaren analogen Signals hervor.

Im Vergleich zum digitalen ist das analoge Signal nicht eineindeutig. Das erklärt auch die Wortherkunft von analog aus dem Griechischen mit den Bedeutungen „ähnlich“ und „entsprechend“ (Duden, 2019a) Dahinter steckt die Möglichkeit der Ungenauigkeit. Das Wort „digital“ geht auf das lateinische Wort „digitalis“ für „mithilfe des Fingers erfolgend“ zurück (Duden, 2019b). Finger finden auch heute noch Verwendung beim Zählen. Aufgrund dieser Eigenschaft des Fingers hat er im Lateinischen auch die Bedeutung „Ziffer“, welche die Verbindung zum englischen Wort für Ziffer erklärt, „digit“. Die Verbindung zum Wort „Finger“ steht für die Eineindeutigkeit des gesamten Zählens.

Arbeitet eine elektronische Schaltung mit digitalen Signalen wird sie zu einer digitalen Schaltung, was am Beispiel einer Fotokamera verdeutlicht werden kann. Hier wird von einer Digitalkamera gesprochen, wenn in der Kamera anstelle eines analogen fotografischen Films ein digitales Speichermedium zur Anwendung kommt und der elektronische Bildsensor das Bild digitalisiert. Ebenso wird das Fernsehen zum Digitalfernsehen, wenn digitale Funksignale verarbeitet werden. Die Verarbeitung eines digitalen Signals bildet somit die Grundlage für die Digitaltechnik. Die Codierung der Signalwerte erfolgt in einem zweiwertigen Binärsystem. Die Signalwerte werden als logisch null (0) und als logisch eins (1) bezeichnet (vgl.

Siemers & Sikora, 2014, S. 18) oder – auf die zuvor erwähnte Wortherkunft bezogen – auch als ein oder kein Finger.

Aus technischer Sicht bieten digitale Signale eine fehlerfreie Übertragungsmöglichkeit. Diese Genauigkeit ist bereits Kindern beim „Malen nach Zahlen“ bekannt. Hierbei folgt immer nach jeder Zahl die exakt nächst höhere, wodurch sich eine Eindeutigkeit in der Strichherstellung, im übertragenen Sinne, der Signalübertragung zur nächsten Zahl, einstellt und unter Voraussetzung der Fähigkeit des Zählens eine Fehlervermeidung sichergestellt ist.

Damit lässt sich festhalten, dass der Begriff „digital“ Sachverhalte beschreibt, die auf der Verarbeitung digitaler Signale basieren. Dank der Entwicklung der Digitaltechnik, die durch verbesserte Sensoren und Prozessoren immer leistungsfähiger wird, können heute in kürzester Zeit digitale Signale und damit Daten verarbeitet werden.

Auf soziologischer Ebene widmet Richard Sennett in seinem Buch „Handwerk“ bereits im Jahr 2009 das gesamte fünfte Kapitel „der Hand“ (vgl. 2009, S. 201). Er referenziert zu Charles Bell<sup>6</sup>, der bereits im Jahr 1833 das Bild der „intelligenten Hand“ thematisierte und schreibt:

„Von allen menschlichen Gliedern verfügt die Hand über das größte Repertoire unterschiedlicher und willentlich steuerbaren Bewegungen. Die Wissenschaft versucht zu klären, in welcher Weise diese Bewegungen in Verbindung mit dem Greifen und dem Tastsinn unser Denken beeinflussen.“ (Sennett, 2009, S. 201)

Und schreibt ebenfalls über Zeigefinger und physische Fähigkeiten des Homo sapiens:

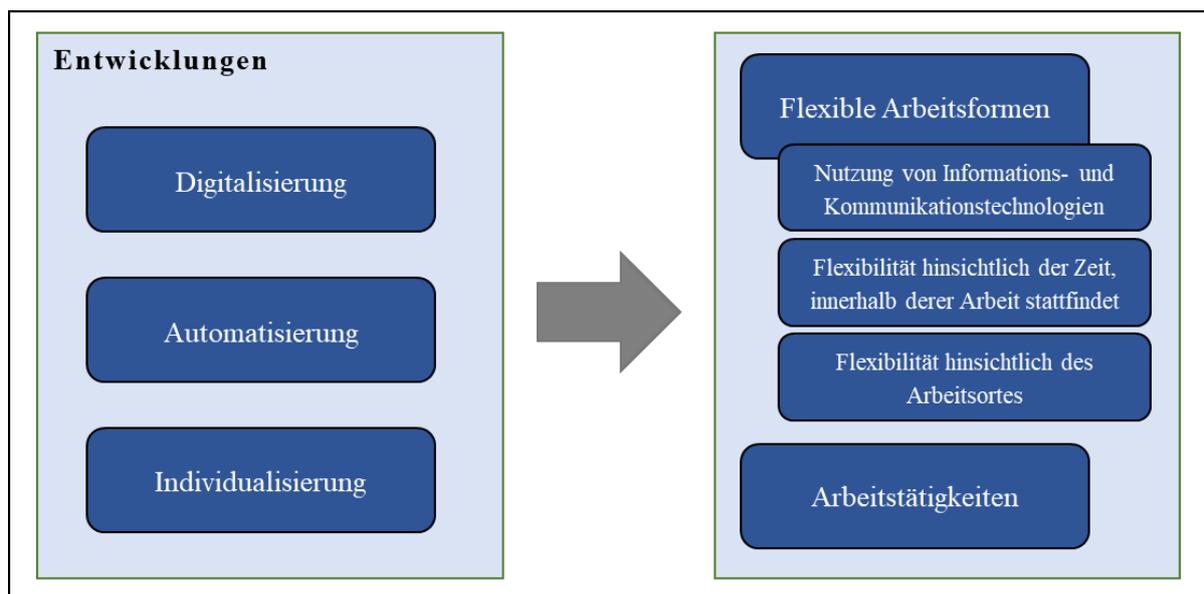
„Diese strukturellen Veränderungen ermöglichen unserer Art die einzigartige körperliche Erfahrung des Greifens. Das Greifen ist eine willentliche Handlung, Ergebnis einer Entscheidung und keine unwillkürliche Bewegung wie der Lidschlag.“ (Sennett, 2009, S. 203)

---

<sup>6</sup> Charles Bell schrieb das Werk „The Hand, Its Mechanism and Vital Endowments, as Evincing Design“ (Bell, 1833); der deutsche Titel im 1836 übersetzten Werk: „Die menschliche Hand und ihre Eigenschaften“.

Diese Fingerfertigkeit und Nutzung sind schon im täglichen Leben eines Kleinkindes zu beobachten, das auf ganz spielerischer Weise das Smartphone als natürliches Werkzeug mit scheinbar inkorporierten Verhalten nutzt.

Gerdenitsch und Korunka sprechen dabei von der verstärkten Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine und zeigen deren Wirkzusammenhänge in einer Abbildung. Diese wird in der Folge dargestellt (Abbildung 2). Dabei werden flexible Arbeitsformen näher betrachtet und in die „Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien“, die „Flexibilität hinsichtlich der Zeit innerhalb derer Arbeit stattfindet“ und die „Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes“ unterteilt.



**Abbildung 2: Arbeitswelt im Wandel**

**Quelle: Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 4**

Welche Auswirkungen, die sich derzeit stets technologisch weiterentwickelnde Digitaltechnik und die menschlichen Fähigkeiten deren aktiver Nutzung mit sich bringen, werden des Weiteren näher beleuchtet.

### 2.1.2 Entwicklung der Digitaltechnik

Aus der Verarbeitung digitaler Signale mit moderner Computertechnik und dem Internet hat sich die Grundlage für digitale Medien entwickelt, die den Ausgangspunkt für die digitale Kommunikation bilden. Eine schnelle Adaptierbarkeit bei geringeren Kosten und eine höhere sowie schnellere Verfügbarkeit der Daten, sind Triebkräfte für die Entwicklung digitaler Medien<sup>7</sup>.

Auch die Hebelwirkung hat sich deutlich verstärkt, da immer mehr Menschen weltweit Zugang zu digitalen Medien finden und schneller erreicht werden können. Als Beispiel sei hier ein Amoklauf an der „High School Marjory Stonemann Douglas“ in Parkland, Florida genannt, bei dem mehrere Menschen ums Leben kamen, woraufhin die Schülerin Emma Gonzalez in einem Videomitschnitt die Waffengesetze der USA kritisiert. Dieses Video wurde in kürzester Zeit weltweit bekannt und hat damit die Wirkung ihres Kommentars um ein Vielfaches verstärkt (vgl. Turkewitz, Stevens & Bailey, 2018).

Die Miniaturisierung von Sensoren, Prozessoren und weiteren elektronischen Bauelementen führt weltweit zu einer steigenden Erreichbarkeit von Menschen (vgl. Grimm & Delfmann, 2017, S. 1 ff.). Beispielsweise haben einfachgehaltene Applikationen, wie der Kurznachrichtendienst SMS<sup>8</sup> oder WhatsApp, Möglichkeiten zur Kommunikation, des Datenaustausches und der gleichzeitigen Erreichbarkeit fast unbegrenzter Teilnehmenden geschaffen, die nahezu in Echtzeit abläuft. Die zeitlich unbegrenzte und ortsunabhängige Erreichbarkeit führt zusätzlich zu einer stärkeren Vernetzung der Welt. Soziale Netzwerke, wie beispielsweise Facebook, Instagram oder LinkedIn, verbinden und erreichen Menschen weltweit. „Freundschaften“ lassen sich neu digital schliessen und die Kommunikation wird durch die Bereitstellung fördernder Formate vereinfacht, beispielsweise Kommentarfunktionen, Emoticons<sup>9</sup> oder positives Feedback per Knopfdruck.

---

<sup>7</sup> Begrifflich gehört die Digitalisierung im wissenschaftlichen Feld zur Industriesoziologie und ihrem Fokus auf Technik und Arbeit, Begriffe die kaum mehr getrennt voneinander thematisiert werden und bereits von Karl Marx als Produktivkraftentwicklung bezeichnet wurde. Nachzulesen bei Sabine Pfeiffers detaillierter Einführung in das Thema „Technisierung und Arbeit“ (Pfeiffer, 2018, S. 321-358).

<sup>8</sup> Bei der SMS, eine Abkürzung aus dem Englischen für „Short-Message-Service“, zu Deutsch „Kurznachrichtendienst“, handelt es sich um einen Telekommunikationsdienst, der die Übermittlung von Kurznachrichten mittels mobilen Telefons ermöglicht.

<sup>9</sup> Ein Emoticon besteht aus einer Zeichenfolge, mit der ein jeweiliger Gefühlszustand wiedergegeben wird, der damit zu einer digitalen Gefühlsäusserung wird.

Damit lässt sich ein Trend der Digitalisierung beobachten, der eine Verlagerung von analoger, beziehungsweise physischer Interaktion in das Digitale ermöglicht. In grösseren Dimensionen liesse sich an dieser Stelle das „e-Residency-Programm“ Estlands, als Anfänge einer digitalen Staatsbürgerschaft und damit Beginn der Auflösung von physischen Staatsgrenzen, werten (E-Residency, 2018). Auch die digitale Krankenakte lässt sich in diesem Zusammenhang erwähnen, da hiermit personenbezogene Krankendaten arzt-, orts- und zeitunabhängig verfügbar sind. Ebenso die Währung Bitcoin, die ausschliesslich in digitaler Form existiert, kann als weiteres Beispiel für einen digitalen Sachverhalt aufgeführt werden (vgl. Heise, 2017).

Die exponentiell zunehmende Neu- und Weiterentwicklung von Technologien, basierend auf der Verarbeitung digitaler Signale, lässt dementsprechend neue, zum Teil von Grund auf neue Geschäftsmodelle entstehen. Damit erlangt das Digitale eine wirtschaftlich signifikante Bedeutung und nimmt folglich einen direkten Einfluss auf die Arbeitswelt und die Gesellschaft.

Mit dem zunehmenden Fortschritt auf dem Gebiet der künstlichen Intelligenz, erhalten immer mehr unterstützende Systeme Einzug in den Arbeitsalltag. Offensichtlich wird dies in Bereichen, in welchen viele standardisierte Situationen auftreten, die durchaus mit komplexen Entscheidungsprozessen zusammenhängen. So finden sich zum Beispiel bereits in firmeninternen Netzwerken Chatbots<sup>10</sup>, die den Nutzer bei der Suche nach spezifischen Informationen unterstützen oder als erster Kundenkontakt fungieren, um dessen Problemstellung zu kategorisieren und unter entsprechenden Umständen bereits zu lösen. (vgl. Rövekamp & Voß, 2018)

Daraus lässt sich ableiten, dass zunehmend auch anspruchsvolle Analysearbeit von technischen Systemen unterstützt wird und eventuell zukünftig, zumindest für Standardprobleme, als Lösung übernommen werden können. Damit wird deutlich, dass nahezu alle Bereiche der Arbeit von der Digitaltechnik berührt sind. Somit wird sich in folgenden Abschnitten auf die digitale Arbeit, den darin agierenden sozialen Akteur und sein verändertes Arbeitsumfeld konzentriert. Zunächst beginnend mit der Objektbestimmung „Arbeit“.

---

<sup>10</sup> Bei einem Chatbot handelt es sich um ein textbasierendes Dialogsystem, welches einen Nachrichtenaustausch (einen Chat) mit einem technischen System realisiert. Der Anwender kann in natürlicher Sprache oder in Form von Textnachrichten mit dem System in Austausch treten und sein Anliegen kommunizieren, welches in der Folge weiterverarbeitet werden kann.

## 2.2 Digitales Arbeiten

### 2.2.1 Objektbestimmung „Arbeit“

Sowohl in der soziologischen als auch betriebswirtschaftlichen Literatur wird „Arbeit“ aufgrund der breiten Anwendung unterschiedlich definiert und stellt somit einen weitläufigen Begriff dar. „Arbeit“ ist die von einem Menschen geistig und körperlich aufgewendete Leistung im Rahmen einer übergeordneten, zielgerichteten Erwerbstätigkeit innerhalb einer Organisation<sup>11</sup>. In physikalischer Betrachtung beschreibt Arbeit stets die umgesetzte Menge an Energie während eines bestimmten Vorgangs, wie beispielsweise die Beschleunigung eines Elektromobils. Aus philosophischer Sicht jedoch ist Arbeit vielmehr das bewusste, schöpferische Handeln des Menschen, die „lebendige, körperlich basierte, aber dabei ebenso geistige Tätigkeiten“ darstellt (vgl. Voß, 2018, S. 34). Eine im Internet durchgeführte Recherche nach philosophischen Definitionen von Arbeit, führt beispielsweise zu folgender Ausführung:

„Die Arbeit im philosophischen Sinn erfasst alle Prozesse der bewussten schöpferischen Auseinandersetzung des Menschen. Sinnggeber dieser Prozesse sind die selbstbestimmt und eigenverantwortlich handelnden Menschen mit ihren individuellen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Anschauungen im Rahmen der aktuellen Naturgegebenheiten und gesellschaftlichen Arbeitsbedingungen.“ (Wikipedia, 2019)

Im Weiteren kann Arbeit einerseits mit dem lateinischen Wort „arvus“ und seiner Bedeutung der Bestellung von Feld und Acker, andererseits mit dem althochdeutschen Wort „arabeit“ und dessen Bedeutung von Mühsal und Not, erklärt werden (vgl. Kluge, 2001, S. 321).

Diese philosophischen Gedanken führen weiter zu den Vätern der Soziologie im deutschen Raum, Karl Marx und Maximilian Weber, um die aktuellen Prozesse des Wandels von Arbeit in der Folge ebenso in einer soziologisch kritischen Reflexion zu

---

<sup>11</sup> Zimmermann hält Arbeit fest als „zielgerichtete, planmässige und bewusste menschliche Tätigkeit (...), die unter dem Einsatz physischer, psychischer und mentaler (geistiger) Fähigkeiten und Fertigkeiten erfolgt.“ (Zimmermann, 1998, S. 22)

betrachten. Bei dem Begriff „Arbeit“ handelt es sich für Karl Marx stets um ein nach dem Zweck und nach der Leistung orientierte Bedürfnis des Menschen, bei dem es sich sowohl um einen materiellen als auch immateriellen Nutzen handeln kann, den Marx im folgenden Zitat durch die Verbindung von Arbeitskraft und Arbeitsvermögen beschreibt:

„Unter Arbeitskraft oder Arbeitsvermögen verstehen wir den Inbegriff der physischen und geistigen Fähigkeiten, die in der Leiblichkeit, der lebendigen Persönlichkeit eines Menschen existieren und die er in Bewegung setzt, so oft er Gebrauchswerte irgendeiner Art produziert.“ (Karl Marx zitiert von Scheffer, 2019)

Der Soziologe und Nationalökonom Maximilian Weber definiert in seinem bedeutenden Werk der soziologischen Grundbegriffe „Wirtschaft und Gesellschaft“ die menschliche Leistung wirtschaftlicher Art als Arbeit. Er verknüpft diese mit dem Zweck der Güterbeschaffung und detailliert folgendermassen:

„Jede innerhalb einer Menschengruppe typische Art von wirtschaftlich orientiertem sozialem Handeln und wirtschaftlicher Vergesellschaftung bedeutet in irgendeinem Umfang eine besondere Art von Verteilung und Verbindung menschlicher Leistungen zum Zweck der Güterbeschaffung (...)“ (Weber, 1980, S. 62)

Weber beschreibt und definiert folglich die Arbeit im Zusammenhang mit dem Schaffen der Gewährleistung von Existenz in Form von Auskommen und Unterhalt. Damit liegt im Wesentlichen der Zweck in der Güterbeschaffung. Die Frage nach dem Zweck aus organisationaler Sicht hingegen bleibt zu diesem Zeitpunkt noch unerwähnt. Max Webers Interesse liegt insbesondere an der Wechselwirkung von Wirtschaft und Gesellschaft und er unterstreicht zusätzlich die typischen Arten der Ausrichtung oder Zweckgebundenheit von Arbeit in Formen von: Erstens „technisch“, zweitens „sozial“ und drittens nach der „haushaltmässigen“ oder „erwerbsmässigen“ Verwendung letzterer.

Die Suche nach der organisationalen Sicht von Arbeit findet sich nicht in frühen Werken. Wird sich dagegen heute mit dem Begriff „Arbeit“ auseinandergesetzt, lässt sich feststellen, dass dieser unabhängig von der organisationalen Sicht äusserst zentral

in der Gesellschaft verankert ist und von wissenschaftlicher Seite viele kontroverse Theorien und Weltbilder zum Thema Arbeit existieren (vgl. Ruiner & Wilkesmann, 2016, S 11 f.).

Ein weiteres Augenmerk, ergänzend dem grundlegenden Sinn und dem Wandel sowie der Entwicklung, ist dem Laufe der Geschichte des Begriffs „Arbeit“ zu widmen, galt doch in der Antike und im Mittelalter Arbeit noch als unwürdige Tätigkeit, deren sprachliche Herkunft auf „Mühe, Anstrengung, Plage“<sup>12</sup> zurückgeht. Heute jedoch scheinen vielmehr eine hohe persönliche Identifikation sowie ein persönlicher Ertrag auf ökonomischer Ebene und Staturebene mit der Arbeit und dem eigenen Berufsbild erwünscht und nahezu verlangt zu sein. Die Stellungnahmen gehen jedoch weit auseinander und die Begriffsbedeutung von Arbeit ist offenbar weiterhin einem starken Wandel unterworfen, wie in den weiteren Ausführungen entnommen werden kann.

Nach Oswald von Nell-Breuning erfolgt Arbeit, indem Menschen ihre „geistigen oder körperlichen Kräfte betätigten“ und auf ein ernstgemeintes Ziel, folglich nicht zuletzt auf eine Leistung ausrichten, die erreicht oder verwirklicht werden will (1985, S. 18). Hierbei bleibt die Frage bestehen, um welche, beziehungsweise wessen, Ziele es sich dabei genau handelt. Fritz Böhle spricht dementsprechend von „Arbeit als Handeln“ und charakterisiert wie folgt:

- „Ist instrumentell, auf einen außerhalb des Handelns liegenden Zweck gerichtet (...);
- richtet sich auf Objekte/ Gegenstände, die verändert und gestaltet werden (...);
- führt zur Veränderung und Gestaltung sowohl äußerer Lebensbedingungen als auch individueller Entwicklung (...);
- ist gesellschaftlich vermittelt und in soziale Zusammenhänge eingebunden (...);
- erfolgt planmäßig und selbstbestimmt (...);
- wird verstandsmäßig-rational reguliert (...);
- erfolgt unter Verwendung von Arbeitsmitteln;
- beruht auf geistig-intellektuellen und körperlich-praktischen Aktivitäten (...)“ (Böhle, 2018b, S. 177 f.)

---

<sup>12</sup> Herkunft des Wortes „Arbeit“ auf Basis des Duden.

Nach der österreichischen Soziologin Gertraude Mikl-Horke sorgt die industrielle Entwicklung seit dem 19. Jahrhundert dafür, dass der Begriff „Arbeit“ immer mehr die unselbstständige Erwerbstätigkeit meint, die in einer Organisation gegen Lohn verrichtet wird (vgl. 2007). Daraus kann für den Zweck aus organisationaler Sicht abgeleitet werden, dass die entlohnte Leistung der Menschen zur Herstellung von Gütern benötigt wird.

Mikl-Horke zeigt ebenfalls auf, dass Max Weber in seiner Definition mit seiner Bezugnahme zur Gesellschaft bereits eine Gruppe von Menschen erwähnt, die sich heute in der Arbeitsgesellschaft wiederfindet. Arbeit hat sich aus dem Zusammenhang des Lebens hinaus verlagert und eine von anderen Lebensbereichen getrennte Dimension des öffentlichen Lebens erreicht, mit der Folge, dass sich Arbeit vergesellschaftlicht hat (vgl. *ibid.*). In dieser Gruppe von Menschen zeigt sich in ihrer Arbeitswelt bereits ein grundlegender Bezug und die Notwendigkeit zu den Themen der Kommunikation und der Interaktion zwischen Menschen.

Auch im Verständnis von Mikl-Horke ist der Begriff „Arbeit“ jedoch einem weiteren Wandel unterworfen. Stand bis in die achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts noch eine funktionale, prozessuale Betrachtung – das heisst, welche Arbeitsaufgabe in welcher Reihenfolge – im Vordergrund, tauchen heute Begriffe wie „Wertbeitrag“, „Sinnstiftung“ und „Entwicklung“ in der Beschreibung des Arbeitsbegriffs auf.

Im Werk „Schöne neue Arbeitswelt“ verknüpft Ulrich Beck die daraus entstehende politische Ökonomie der Unsicherheit mit dem Begriff der Macht:

„In der politischen Ökonomie der Unsicherheit drückt sich das neue Machtspiel und Machtgefälle aus zwischen territorial fixierten politischen Akteuren (Regierung, Parlamente, Gewerkschaften) und nicht territorial gebundenen wirtschaftlichen Akteuren (Kapital-, Finanz- und Handelsmächte).“ (Beck, 2007b, S. 29)

Und daraus ergibt sich die Gegenthese zur Arbeitsgesellschaft, die Beck wie folgt wiedergibt:

„Die Gegenthese zur Arbeitsgesellschaft ist nicht die Freizeit- oder Muße-Gesellschaft. Diese bleiben dem Wertimperialismus der Arbeit, negativ gewendet, verhaftet.“ (Beck, 2007b, S. 35)

Im Werk „Handbuch der Soziologie“, einem Gemeinschaftswerk über Arbeit, Strukturen und Prozesse, werden dem allgemeinen Arbeitsbegriff, seines Wandels und der „notorischen Unbestimmtheit des Grundbegriffs der Arbeitssoziologie (...)“ ausführliche Beiträge gewidmet (vgl. Voß, 2018, S. 15-84), die in der Thematik einer Metamorphose des Arbeitsverständnisses und sowohl zur Arbeit als Handeln, als auch zur Arbeit als Interaktion weitergeführt werden (vgl. Böhle et al., 2018, S. 171-232). Referenzierend auf die vorhergehend erwähnten Autoren wird die Veränderung von Arbeit und Gesellschaft verdeutlicht. In Bezug zu Ulrich Beck wird von „(...) Konturen beziehungsweise Strukturen einer neuen arbeitsbezogenen Vergesellschaftung jenseits der nationalen Arbeitsgesellschaft (...)“ gesprochen. Erwähnt wird zusätzlich inwiefern Interessenkonstellationen – von Beck mit dem Ausdruck der „politischen Bürgergesellschaft“ beschrieben – „(...) in die singulären Gesellschaften zurückwirken und systemisch und sozialintegrativ (...)“ strukturierende Bestimmungen in einzelgesellschaftlichen Elementen wiedergeben (vgl. Schmidt, 2018, S. 164).

Einen ergänzenden und abschliessenden Blick zum Begriff „Arbeit“ mit den Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt, wie sie im soeben erwähnten Werk vorgestellt werden, findet sich von Luc Boltanski und Ève Chiapello im Werk „Der neue Geist des Kapitalismus“ (2006) und ihren Ausführungen zu den Verschiebungsprozessen bezüglich Arbeitsplatzunsicherheit. Insbesondere sind dies: „Unsicheren Beschäftigungsverhältnisse“, „Aufspaltung der Arbeitnehmerschaft“, „Resultat eines Prozesses von Selektion und Exklusion“, „Abbau des Arbeitnehmerschutzes und der Sozialstandards“ und „Umlagerung der Lohnkosten auf den Staat“.

„Es liegt auf der Hand, dass derartige Rückentwicklungen in einem solchen Ausmass nicht möglich gewesen wären, ohne einen angespannten Arbeitsmarkt, der eine diffuse Angst vor Arbeitslosigkeit nährt und die Fügsamkeit der Arbeitnehmer in einer Weise begünstigt, dass diese sich

teilweise an ihrer - wie man es nennen könnte - eigenen Ausbeutung beteiligt haben. Ausserdem wären diese Regressionen von einer Sozialkritik und starken Gewerkschaften sicherlich gebremst worden. Die kapitalistischen Verschiebungen gingen aber eben auch mit einer Abkehr von den Gewerkschaften und dem Verstummen der Sozialkritik einher.“ (Boltanski & Chiapello, 2006, S. 308)

Im Gegensatz zu dieser kritischen Reflexion führt die Forschung von Gerdenitsch und Korunka wiederholt in die neuen Freiheiten der Arbeit, der Wahl von Arbeitsort und neuen Arten des Arbeitens sowie einer weiterentwickelten zeitlichen Freiheit. Gerdenitsch und Korunka referenzieren dabei auf Demerouti und den von ihnen bezeichneten „new ways of working“.

„Die Entwicklungen Digitalisierung, Automatisierung und Individualisierung beeinflussen die Art und Weise, wie Arbeit gestaltet ist. Dabei sind diese Entwicklungen nicht unabhängig voneinander, sondern beeinflussen sich vielmehr gegenseitig. Beispielsweise führen Innovationen im Bereich der Digitalisierung dazu, dass immer mehr Szenarien für Automatisierung denkbar sind. Als Konsequenzen dieser Entwicklungen werden hier zwei Aspekte genannt. Einerseits kommt es zu einer Flexibilisierung von Arbeit. Durch die Nutzung digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien werden feste Arbeitszeiten und Arbeitsorte aufgelöst. Arbeitende haben die Möglichkeit, zu entscheiden, zu welchem Zeitpunkt die Arbeit verrichtet wird, und die Freiheit, zu entscheiden, an welchem Arbeitsort die Aufgabe erledigt wird. (...)“ (Demerouti et al., 2014)

Die Wirkung der neu entstandenen Formen des Arbeitens wird im weiteren Verlauf dargestellt. In Bezugnahme auf Gerdenitsch & Korunka (2019) repräsentiert die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, im Zusammenhang zur neuen individuellen zeitlichen Flexibilität und räumlichen Ortung, die zentralen menschlichen und gesellschaftlichen Veränderungen.

## 2.2.2 Objektbestimmung „Wissensarbeitende“

„Wissensarbeitende“ verstehen, dass ihr Wissen und das damit verbundene kontinuierliche Lernen ein integraler Bestandteil ihres Selbstverständnisses ist. Wird versucht, sich nach diesen soziologischen Ausführungen und der kritischen Reflexion über den heutigen Arbeitsmarkt, dem Begriff „Wissensarbeitenden“ zu nähern, so lässt sich grundlegend sagen, dass sich Wissensarbeitende anstatt mit dem Einsatz ihrer Muskelkraft, mit dem Einsatz ihres Wissens beschäftigen und sich damit selbst ein hohes individuelles Wissenskapital sichern. Zumeist handelt es sich um hoch qualifizierte Mitarbeitende, die grösstenteils einen wissenschaftlichen Hintergrund mitbringen. Ihr individuelles Wissen sowie ihre Fähigkeiten sind dabei stark mit dem wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt ihres Fachbereichs verbunden (vgl. Franken, 2016, S. 120).

Diese Expertise in ihrem jeweiligen Fachbereich, verknüpft mit der Kenntnis der aktuellen Wissensstände, lässt die Wissensarbeitenden zu Experten werden, die dies auch für sich und ihre Rolle im Arbeitsgefüge in Anspruch nehmen. Dabei lässt sich Folgendes konstatieren:

„WissensarbeiterInnen nehmen im Innen- und Außenverhältnis eine Expertenrolle ein und verbinden dies mit ihrem Selbstverständnis. Indem sie diese Rolle ausfüllen, erlangen sie Selbstwertgefühl, ihre professionelle Autorität und Souveränität.“ (Wiki, 2019)

An dieser Stelle lässt sich die Erkenntnis anknüpfen, dass die sogenannte „Generation Y“<sup>13</sup> mehrheitlich ihre Arbeit als Ausdruck der Sinnmaximierung mit Eigenverantwortung als Leitprinzip sowie persönliche Entwicklung als Ausdruck der eigenen Individualität (vgl. Tabelle 1, S. 62) versteht, liegt es nahe, dies ebenso auf die Wissensarbeitenden zu übertragen. Doch, trifft das wirklich ihr Selbstverständnis?

Wird von der Maxime der persönlichen Entwicklung ausgegangen, so sind das Wissen und damit verbunden das kontinuierliche Lernen für Wissensarbeitende integraler Bestandteil ihres Selbstverständnisses. Die ständige Verfügbarkeit des Wissens

---

<sup>13</sup> Der Begriff „Generation Y“ stellt eine Gruppe von Menschen dar, die zwischen 1980 und 1995 geboren wurde und aufgrund des äusserst ausgeprägten Hinterfragens dieser Generation mit der Anspielung auf das englische Wort „Why“ bezeichnet wird (vgl. Ciesielski & Schutz, 2016, S. 43). Das Wort „Why“ übersetzt ins Deutsche steht für das Fragewort „Warum“.

ermöglicht ihnen hierbei, sich immer auf den neuesten Stand zu bringen, beziehungsweise diesen zu erhalten und damit ihren Expertenanspruch zu konsolidieren.

Damit ergibt sich, dass Wissensmitarbeitende heutzutage nicht selten über mehr Wissen in ihrem Spezialgebiet verfügen als die Führungskraft. Die Zeiten, in denen die Führungskraft mehr wusste als die Mitarbeitenden, sind vorbei. Die Führungskraft hat damit heute keinen Wissensvorsprung mehr und muss daher mit ihren Mitarbeitenden zwangsläufig anders umgehen und diese in einer anderen Form führen. Mitarbeitende können somit in einem ganz neuen Kräfteverhältnis arbeiten, das von Boltanski und Chiapello wie folgt beschrieben wird:

„Plötzlich sind manche auf neuen Wegen erfolgreich, die zu Anfang niemandem – möglicherweise nicht einmal den Betroffenen selbst – recht bewusst gewesen wären.

So unvorhersehbar und gewagt diese Verschiebungsprozesse auch scheinen mögen, sie sind lediglich Ausdruck der kapitalistischen Dynamik. Eine Haupteigenschaft dieser Dynamik, die Marx und Schumpeter faszinierte und an die wir eingangs dieser Schlussfolgerungen noch einmal erinnert haben, besteht darin, die bestehende Ordnung zu unterminieren und sie dadurch gerade zu reproduzieren. Die systemischen und mimetischen Konkurrenzeffekte, die die Übernahme von Innovationen begünstigen und die dazugehörigen Wettbewerbsvorteile reduzieren, stimulieren die ständige Suche nach neuen Ertragswegen.“ (Boltanski & Chiapello, 2006, S. 534 f.)

Somit verändert der auflösende Wissensvorsprung zwangsläufig auch das Machtverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Macht kann nicht mehr wie zuvor durch Wissensvorsprung generiert und vorgegeben oder gar plagiirt werden. Die Aufgabe der Führungskraft verändert sich vom Gatekeeper zum Mittler, was im weiteren Verlauf dieser Forschungsarbeit näher beleuchtet wird.

### 2.2.3 Digitale Wirkung auf Arbeit

Zu Beginn wird auf die Entwicklungsgeschichte der Industrialisierung von der ersten bis zur derzeit vierten Revolution eingegangen. Damit lässt sich der Begriff „Industrie 4.0“ besser einordnen und aktuelle Ableitungen, wie „Arbeiten 4.0“, werden nachvollziehbar. Dabei lässt sich nochmals der Einfluss von technologischer Weiter- und Neuentwicklung auf die Arbeitsgesellschaft aufzeigen und in Bezug zur Digitalisierung setzen (vgl. Reis et al., 2018, S. 416 f.). Das bedeutet, dass vor allem prozesshafte Sachverhalte automatisiert und heutzutage bevorzugt digitalisiert werden. Unter anderem werden die Entwicklung des Internets und die damit ermöglichten Geschäftsmodelle im Zeitraum der Dotcom-Phase als prädestiniertes Beispiel aufgeführt.

Eine wesentliche Veränderung und Verschiebung finden sich diesbezüglich in Unternehmen in Bezug auf Arbeitsstrukturen. Dazu werden folgende sechs Thesen von Arnold Picot und Rahild Neuburger aufgestellt.

„These 1: Virtuelle Organisationsformen verändern die inner- und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung.

These 2: Virtuelle Organisationen basieren auf modularen Arbeitsformen, mit denen ein verstärkter Grad an Delegation und Dezentralisierung sowie Tendenz zur Enthierarchisierung verbunden ist.

These 3: Geringere formal-hierarchische Strukturen in virtuellen Organisationen erhöhen die Handlungsspielräume und eröffnen neuartige Freiheitsgrade für Organisationen und Gestaltung der Arbeit. Derartige Arbeitsstrukturen erfordern wiederum Methoden der indirekten Führung einerseits und der Selbststeuerung und des Selbstmanagements andererseits.

These 4: Die informations- und kommunikationstechnische Unterlegung virtueller Organisationen eröffnet zudem neuartige Freiheitsgrade für die direkte Überwachung und formale Steuerung bestimmter Arbeitsprozesse auch über die Distanz. Hieraus kann die Gefahr einer vertieften Zweiteilung der Arbeitswelt entstehen.

These 5: Beherrschung und Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen stellen eine wesentliche Voraussetzung für die Realisierung virtueller Organisationen dar und erfordern neuartige Qualifikationen.

These 6: In virtuellen Organisationen spielen ‚weiche‘ Koordinationsmechanismen, wie beispielsweise Vertrauen, eine wichtige Rolle.“ (Picot & Neuburger, 2008, S. 226 ff.)

Ergänzend und verstärkend kommt diesbezüglich die Digitalisierung hinzu: Die Digitalisierung und damit die Zunahme der Verarbeitung von digitalen Daten sowie der schnellere Datenaustausch auf globaler Ebene fördern die Globalisierung und somit die Vernetzung der Welt. Arbeit findet heute in viel globaleren Netzwerken statt (vgl. Brandes-Visbeck & Gensinger, 2017). Beispielsweise bestehen Lieferantennetzwerke global, Organisationen schreiben Aufträge vermehrt weltweit aus und Projektteams arbeiten organisationsintern sowie -extern in globalen Strukturen zusammen.

Die technologische Entwicklung und zunehmende Komplexität bedingen eine Spezialisierung der Arbeitskräfte sowie eine spezifische technische Ausstattung, Datensicherheit, Datenschutz, Medienakzeptanz und ebenso ein digitales Führungsverhalten (vgl. Berninger-Schäfer, 2019, S. 99 f.). Diese Entwicklung lässt jedoch die Abhängigkeit der Arbeitskräfte untereinander steigen und nimmt Einfluss auf die sozialen Strukturen der Arbeitsgesellschaft (vgl. Vbw, 2015). War es früher beispielsweise einem Landwirt möglich als Selbstversorger zu agieren, kann heute ein Produkt kaum noch unabhängig hergestellt und vertrieben werden. Einen Webstuhl konnte ein Instandhalter noch selbstständig warten. Heute geht es so weit, dass ein Instandhalter komplexe Technologie nicht mehr autark ohne Datenbrille<sup>14</sup> bearbeiten kann, welche einen Informationsaustausch über das Internet in Echtzeit ermöglicht und in Verbindung mit künstlicher Intelligenz<sup>15</sup> Lösungsvorschläge generieren lässt. Die

---

<sup>14</sup> Datenbrillen blenden über einen am Kopf getragenen Miniaturcomputer in Form einer herkömmlichen Korrektionsbrille Informationen in das Sichtfeld des Nutzers ein. Zusätzlich können auch Informationen, beispielsweise durch aufgenommene Bilder oder Videos mittels integrierter Digitalkamera erzeugt werden. Eine Anbindung an das Internet oder ein unternehmensinternes Netzwerk ermöglicht dabei einen Informationsaustausch in nahezu Echtzeit.

<sup>15</sup> China gilt derzeit als führend auf dem Gebiet der künstlichen Intelligenz und veröffentlichte acht Prinzipien für zukünftige Entwicklungen: „Harmony and friendliness, fairness and justice, inclusiveness and sharing, respect for privacy, security and controllability, shared responsibility, open cooperation and agile governance.“ (vgl. Xinhua, 2019)

Werkzeugkiste des Instandhalters entwickelt sich daher kontinuierlich weiter und mit der Komplexität der Werkzeuge, wie im aufgeführten Beispiel der Datenbrille, auch die Abhängigkeit. Während ein Hammer einmalig erworben und bei Defekt lediglich ersetzt wird, benötigt eine Datenbrille regelmäßige Softwareupdates, eine Verbindung zum Internet und geladene Akkumulatoren, um einige Beispiele für dieses Spezialgebiet zu nennen, die eine erhöhte Netzwerkbildung aufzeigen.

Daher kann die Annahme getroffen werden, dass sich mit einer steigenden Vernetzung auch die Kommunikation im Arbeitsumfeld verändert. Die steigende Verarbeitung digitaler Signale und die Entwicklung von mobilen Endgeräten, wie dem Smartphone, haben den Bedarf an Kommunikation bedeutend steigen lassen (vgl. Grimm & Delfmann, 2017).

Wie bereits in dem Abschnitt 2.1.2 dargelegt, haben sich mit der digitalen Kommunikation neue Kommunikationskanäle entwickelt, welche den Austausch zwischen Organisationsmitgliedern beeinflussen. Auf Basis des Internets haben sich unternehmensinterne organisationale soziale Netzwerke<sup>16</sup> entwickelt, die einen scheinbar hierarchiefreien internen Austausch unter den Mitgliedern der Organisation ermöglichen.

Diese Entwicklung lässt neue Formen von Machtspiel und Machtgefüge entstehen (siehe Abschnitt 2.3.4), die sich im Zusammenhang mit Pierre Bourdieus Kapitalbegriff verdeutlichen lassen. Die Kapitalsorten verschieben sich und bilden oft neue Zusammensetzungen im Rahmen des Gesamtkapitals eines Akteurs und eines Teams. Dabei nimmt sowohl das spezifische kulturelle Kapital, als auch neue Formen sozialen Kapitals eine andere Bedeutung und Funktion ein (vgl. Bourdieu, 1987, S. 152).

Für die Zusammenarbeit in der heutigen Arbeitswelt legt die Digitalisierung zudem Grundsteine zur Entwicklung neuer Werkzeuge und Methoden, wie beispielsweise Software, die es ermöglichen, über das Internet Dokumente zur Verfügung zu stellen und gemeinsam virtuell und über räumliche Distanz an diesen zu arbeiten. Oft finden sich diese Möglichkeiten unter dem Begriff digitale Kollaboration wieder (vgl. Johns & Gratton, 2015, S. 6 ff.). Das Arbeiten mittels einer „Cloud“<sup>17</sup> lässt einen Zugriff auf

---

<sup>16</sup> Die Software „Yammer“ des Unternehmens Microsoft oder „Chatter“ des Anbieters Salesforce stellen aktuelle Beispiele dar.

<sup>17</sup> Cloud, spezifischer „Cloud Computing“ oder auch „Datenwolke“, beschreibt die Verfügbarkeit von IT-Infrastruktur über das Internet.

Daten unabhängig vom digitalen Endgerät zu. Solange eine Internetverbindung besteht, sogar ortsunabhängig. Die Verfügbarkeit von Daten hat sich grundlegend verändert und bildet eine wichtige Basis für neue Formen der Beschäftigung.

Die zeit- und ortsunabhängige Datenverfügbarkeit in Kombination mit der zunehmenden Arbeit mit digitalen Daten sowie neuen Kommunikationskanälen führen zu neuen Arten von Arbeitsverhältnissen. Hartmut Rosa schreibt in seinem Werk „Beschleunigung“ hierzu wie folgt:

„Die bisher letzte und noch andauernde „Behinderungswelle“ der digitalen Revolution seit dem späten 20. Jahrhundert konzentriert sich auf die Beschleunigung der Kommunikations- und Informationsströme infolge der Einführung neuer Computer- und Medientechnologien. Auch ihre Auswirkungen auf die soziale Welt sind gravierend, indem sie neue Berufsstrukturen, neue Produktionsweise, veränderte Kommunikationsmuster und eine weitere Runde der Zeit-Raum-Kompression mit sich bringt.“ (Rosa, 2014, S. 246)

Ob aus dem Homeoffice oder von einem öffentlichen Ort aus, digitale mobile Endgeräte vereinfachen die Möglichkeit des Arbeitens und Kollaborieren unabhängig vom Standort des Arbeitsplatzes und des Unternehmens. Damit ermöglicht das Digitale die Entstehung von Berufen, die orts- und sogar zeitunabhängig erledigt werden können. Demnach besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeitende nicht mehr wie gewohnt innerhalb einer Kernarbeitszeit von beispielsweise 9 bis 17 Uhr am Schreibtisch sitzen. Wobei davon auch Gefahren für das Wohlergehen der Mitarbeitenden ausgehen:

„Aus der Möglichkeit des Anytime - Anyplace darf für Beschäftigte nicht das Diktat des Always & Everywhere werden.“ (BMAS, 2015, S. 65)

Die Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit übt zudem Einfluss auf die Erwartungshaltung an die Arbeit aus. Auch zeigt sich, dass die nachfolgende Generation, die mit mobiler Kommunikationstechnologie und den sozialen Medien aufgewachsen ist, dabei das Instantane des Digitalen sowie den persönlichen und direkten Einfluss auf gruppensdynamische Prozesse kennt, mit einem veränderten Selbstbild in die Arbeitswelt eintritt.

#### **2.2.4 Expertenwissen**

Um die zunehmende Komplexität in der heutigen Arbeitswelt zu bewältigen, wird Expertenwissen unumgänglich. Dies verbessert das Verständnis von zunehmenden Spezialisierungen auf Teilbereiche einer Arbeitsaufgabe, die in der Wissensgesellschaft zu beobachten sind, beispielsweise ein Mitarbeitender der Konstruktionsabteilung, welcher sich auf die Konstruktion von Zahnrädern spezialisiert hat, jedoch nicht mehr die gesamte Uhr konstruiert. Die sich daraus ergebenden Schnittstellen benötigen hierbei jedoch mehr denn je Kommunikation, Kollaboration und reibungslose Teamarbeit.

Wird zunächst exemplarisch die rasante Entwicklungsgeschwindigkeit digitaler Technologien betrachtet, so führt diese, wie bereits in Abschnitt 2.1 dargestellt, zu einer zunehmenden Komplexität auf technologischer Ebene. Mittels einer Website und in vielen Fällen eines Onlineshops, sind Webpräsenzen für neue Organisationen mittlerweile Standard. Das Entwickeln einer Applikation für ein mobiles Endgerät zur Bedienung eines technologischen Produktes, aber auch eine umweltfreundliche Produktentwicklung, die eine vollständige Rezyklierung am Ende des Produktzyklus ermöglicht, bilden heute keine ungewöhnlichen Anforderungen mehr. Neben der technologischen Entwicklung fordert der Markt ebenso eine höhere Komplexität ein. Die Erwartungshaltung auf Kundenseite hat sich zudem spürbar erhöht. Das folgende Beispiel verdeutlicht den Druck zur Komplexitätsbewältigung von Organisationen (vgl. Wallisch, 2019, S. 46 ff.).

Die zunehmende Sprachsteuerung in privaten Haushalten könnte zukünftig darüber entscheiden, welche Organisation den Kundenauftrag erhält. Ruft eine Familie über den Anbieter der Sprachsteuerung einen Handwerker, werden Vorschläge aus einer digitalen Datenbank und nicht aus einem analogen Telefon- beziehungsweise Branchenbuch gemacht. Hat sich der Handwerksbetrieb jedoch nicht um seine digitale Präsenz gekümmert, kann das Unternehmen an diesem Szenario der Auftragsvergabe nicht teilnehmen und verliert Marktanteile. Folglich zählt zunehmend die Pflege einer digitalen Identität im Internet zu den Tätigkeiten eines Handwerksbetriebs.

Der Anspruch von Kunden erhöht sich jedoch auch in Bezug auf die Produktqualität, die Produktindividualität und die Liefergeschwindigkeit (vgl. Reinartz & Hudetz, 2019, S. 38 ff.). Sich diesen steigenden Anforderungen zu stellen und diese erfolgreich umzusetzen, erfordert zunehmend eine Spezialisierung von Mitarbeitenden. Die

erhöhte Spezialisierung betrachtend, lässt sich eine vermehrt benötigte Aufgabenteilung schlussfolgern.

In Unternehmen zeigt sich beispielsweise im Bereich der Konstruktion neuer Produkte eine tiefgreifende Spezialisierung von Konstrukteuren mit spezifischem Werkstoffhintergrund, beispielsweise für Kunststoffe, für metallische Werkstoffe oder auch für organisches Material. Zudem lassen sich diverse Spezialisierungen für bestimmte Baugruppen, wie Getriebe, Motortechnik oder die Akustik des Produktes feststellen, um sicherzustellen, dass alle akustischen Signale Sicherheit vermitteln.

Neben der steigenden Komplexität aufgrund von technologischer Weiter- und Neuentwicklung stellt die Zunahme von Entwicklungsgeschwindigkeit ebenso einen weiteren Grund für die Aufgabenteilung dar. Im Forschungsfeld hat sich ein immer schneller werdender Produktzyklus gezeigt, der zwangsweise eine Parallelität in der Abarbeitung der offenen Punkteliste bedeutet. Zum Teil führt dies soweit, dass speziell in der Softwareentwicklung das Produkt erst beim und damit mit dem Kunden fertig entwickelt wird.

Die Notwendigkeit schneller und innovativer zu sein, ist ein Treiber für neue Methoden, beispielsweise zur Entwicklung neuer Geschäftsideen, -modelle oder Produkte sowie Services. Beispielsweise lässt sich aus dem Forschungsfeld und ebenso darüber hinaus die steigende Beliebtheit der Methode „Design Thinking“<sup>18</sup> erkennen (vgl. Franken, 2016, S. 161). Hierbei wird speziell auf eine frühe Kundenorientierung gesetzt (vgl. Müller-Roterberg, 2018, S. 1 ff.) und Multi-Disziplinarität spielt eine weitere wichtige Rolle. Das Zusammenbringen unterschiedlicher Expertisen und Perspektiven ermöglicht eine verbesserte Interaktion und erhöht die Innovationsfähigkeit (vgl. Kerguenne, Schaefer & Taherivand, 2017, S. 8 f.).

Mit steigender Spezialisierung von Mitarbeitenden nimmt auch die Bedeutung von effizienter Teamarbeit zu. Die Teilnahme von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Teams, mit unterschiedlichen Disziplinen an „Design Thinking Workshops“ verdeutlicht, dass zur Förderung von kreativer Zusammenarbeit hierarchische Strukturen vermieden werden sollten und somit ein Austausch auf

---

<sup>18</sup> Design Thinking ist eine Methode mittels welcher Innovation auf Grundlage iterativer Prozesse strukturiert und unter Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen gefördert wird. Die Methode lebt von unterschiedlichen Ansichten der lösungsorientierten Workshopteilnehmenden (vgl. Uebernicket & Brenner, 2015, S. 16 ff.).

Augenhöhe stattfinden kann. Anhand solcher Entwicklungen lässt sich ableiten, dass sich die Rolle einer Führungskraft vermehrt hin zu einer Mittlerrolle wandelt und damit die soziale Kompetenz in den Vordergrund rückt. Diese Veränderung wird später in Abschnitt 4.6.4 erneut aufgegriffen und näher erläutert.

Dieser unternehmerische Wandel und die aufgezeigte Entwicklung stellen eine wachsende Herausforderung für Organisationen dar. Betriebliche Abläufe entwickeln sich mit Einführung neuer Methoden und Strukturen deutlich komplexer, welches wiederum eine Verbindung zum Wandel in der Arbeitswelt repräsentiert. Zudem führt der steigende Automatisierungsgrad von Routinetätigkeiten zu einer weiteren Veränderung zentraler Bedeutung: Der Zeitfonds für die Wissensarbeit steigt.

### **2.2.5 Wissensmanagement im Arbeitsumfeld**

Die Erfindung und Verbreitung des Internets sowie weitere auf die Digitaltechnik zurückzuführende Entwicklungen haben das Digitale zu einer nicht zu missachtenden wirtschaftlichen Bedeutung werden lassen und somit massgeblich zur Entstehung neuer Wirtschaftsfelder beigetragen. Die Entwicklung des Internets kann sicherlich mit den Dimensionen des Wandels zur Innovation des Buchdrucks verglichen werden. Neben dem Einfluss auf das Kommunikationsverhalten, lässt sich in Bezug auf die Wissensgesellschaft vor allem ein vereinfachter Zugang zu Wissen erwähnen. Im Jahr 2018 hatten bereits 89 Prozent aller privaten Haushalte in der europäischen Union Zugang zum Internet, dies stellt eine Zunahme von 29 Prozent im Vergleich zum Jahr 2008 dar (vgl. Statistiken zur digitalen Wirtschaft und Gesellschaft, 2019).

Damit ermöglicht der digitale Datenaustausch über das Internet eine grundlegend veränderte Skalierbarkeit von Informationen. Die gesamtheitliche Entwicklung von Internetplattformen betrachtend, wie zum Beispiel „YouTube“, „Twitter“ oder unternehmensinterne, internetbasierte soziale Plattformen, wie „Chatter“ oder „Yammer“, zeigt sich neben der Herausbildung neuer Kommunikationsplattformen eine Zunahme in der Transparenz von Informationen und Wissen. Neue Funktionen, wie beispielsweise das Kommentieren von Beiträgen auf digitalen Plattformen oder das Hinterlassen von Feedback durch Klicken eines „Gefällt mir“, können die Verbreitung des Inhaltes um ein Vielfaches beschleunigen.

Organisationen müssen sich dieser Entwicklung bewusst sein und benötigen eine Belegschaft, welche die Bedeutung und die weitreichende Wirkung der Digitalisierung greifen können.

“An organizational transformation cannot succeed without competent individuals who truly understand the meaning and complexity of digitization.” (Vey et al., 2017, S. 26)

Die vereinfachte Verbreitung von Produkttestergebnissen und die im Internetshop ermöglichte Option zum Hinterlassen von Produktrezensionen oder Dienstleistungsbewertungen führen zu einer erhöhten und schnellen verfügbaren Transparenz. Lexikalisches Wissen hat vom ursprünglich dicken Buchband ebenso einen Weg ins Digitale gefunden. Beispielsweise ermöglicht die Online-Enzyklopädie „Wikipedia“ einen freien Zugang zu lexikalischem Wissen, das zur kostenfreien Nutzung und Weiterverbreitung gedacht ist.

Ein weiterer Vorteil des Internets ist die zeitlich- und ortsunabhängige Verfügbarkeit von Wissen. Diese Vorteile macht sich auch die Arbeitswelt zunutze. Über zur Verfügung gestellte Computer sowie mobile Endgeräte haben Mitarbeitende, über ein Intranet und in den meisten Fällen ebenso über das Internet, Zugang zu Wissen. Dieser Zugang kann für den Mitarbeitenden auch über Abteilungsgrenzen und vermehrt über Organisationsgrenzen hinweg erfolgen. Diese Möglichkeit des Informationszugangs beziehungsweise -austausches zeigen, dass die Transparenz von Wissen sowie Informationen zunimmt.

Diese Entwicklung führt zu einem entscheidenden Kernpunkt in der Führung von Mitarbeitenden im digitalen Zeitalter. Eine Führungskraft führt zunehmend gut informierte Wissensarbeitende mit der Anforderung, sich verstärkt darauf einstellen zu müssen, dass sie nicht mehr in der Lage sind, einen Wissensvorsprung aufzubauen und die gleiche Informationsdichte zu erlangen wie das gesamte geführte Team. Das allerdings geht mit einem Machtverlust im Vergleich zur Führung mit verwendetem Informations- und Wissensvorsprung einher. Macht über Hierarchie als kontrollierte Einwegkommunikation aufgrund eines derartigen Vorsprungs scheint ausgedient zu haben, mit dem Ergebnis, dass Führung in einer digitalen Arbeitswelt anderweitig definiert werden muss. In Abschnitt 2.3.4 wird auf diesen Punkt näher eingegangen.

## 2.3 Digitale Führung

### 2.3.1 Objektbestimmung „Führung“

In der Literatur handelt es sich bei „Führung“ um einen vielschichtigen Begriff, der in der Wissenschaft keiner einheitlichen Definition unterliegt. James MacGregor Burns fasste es sinngemäss wie folgt zusammen:

„Führung ist eine der meist erforschten, aber am wenigsten verstandenen Phänomene auf der Erde.“<sup>19</sup> (Burns, 1978)

Der Begriff „Führung“ selbst findet seinen Ursprung vom mittelhochdeutschen „vüerunge“, eine „Vorrichtung zum Lenken“. Das Lenken lässt auf eine Proaktivität schliessen. Das seit dem achten Jahrhundert belegte Verb „führen“ findet seine Herkunft aus dem althochdeutsch „fuoren“, sinngemäss für „etwas in Bewegung setzen“<sup>20</sup>. Damit zeichnet sich eine erste Tendenz ab. Bei der Führung geht es somit darum, etwas aktiv in Bewegung zu setzen.

Der US-amerikanische Ökonom Peter Drucker sieht in der Führung weder etwas Gutes noch etwas Wünschenswertes. Für ihn ist es lediglich Mittel zum Zweck und zur Arbeit (vgl. Drucker, 2012). Hiermit zeigt sich wieder die Verbindung zum Thema Arbeit (vgl. Petry, 2016, S. 118). Führen an sich ist Arbeit und ausgeführt innerhalb einer Organisation lässt jedoch die Frage nach dem jeweiligen Zweck bestehen.

Oswald Neuberger hat die gebräuchlichsten Definitionen des Begriffs „Führung“ gesammelt (vgl. 2002 S. 12 ff.). Dabei zeichnet sich ab, dass der Grossteil dieser Definitionen die Aufgabe der Führungskraft darin sieht, Mitarbeitende so einzusetzen und zu unterstützen, dass vorgegebene Ziele einer Organisation erreicht werden (vgl. Sow & Aborbie, 2018, S. 140 ff.). Der Zweck von Führung zeigt sich darin, dass sie nutzbringend für eine Organisation sein soll und dabei hilft, ökonomische Ziele, wie beispielsweise Gewinnzunahme, Wachstum oder die Erhöhung des Marktanteils, sowie soziale Ziele zum Beispiel Arbeitszufriedenheit und Loyalität der Mitarbeitenden, zu erreichen (vgl. Rosenstiel et al., 2014, S. 5).

---

<sup>19</sup> Aus dem Englischen von „Leadership is one of the most often studied yet least understood phenomena on earth.“ übersetzt.

<sup>20</sup> Wortherkunft für die „Führung“ und das „Führen“ auf Basis des Duden.

Ralph Stogdill sieht in diesem Zweck der Zielerreichung die bei der Führung beeinflussten Aktivitäten einer organisierten Gruppe (vgl. 1948, S. 35-71). Somit liegt der Fokus von Führung im Setzen und Erreichen von Zielen (vgl. Strielkowski & Chigisheva, 2018, S. 3 ff.). Mitarbeitenden in einer Organisation wird damit ein Zweck gegeben. Interessant ist zudem, dass Stogdill die Sichtweise auf eine Gruppe einnimmt, womit sich ebenfalls ein Bezug zu Kommunikation und Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern aufzeigt. Das wiederum deckt sich mit der Definition des Betriebswirtes Wolfgang Staehle:

„Unter Führung verstehe ich die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck bestimmte Ziele zu erreichen.“ (Staehle, 1994)

Zusammenfassend führen die theoretischen Ausführungen zur folgenden Objektbestimmung von Führung im Rahmen dieser Forschungsarbeit:

Führung beeinflusst das Verhalten der Mitarbeitenden durch initiierte Interaktion und Kommunikation, sodass diese erfolgreich zur Erreichung von Zielen innerhalb einer Organisation beitragen.

### **2.3.2 Digitale Wirkung auf Führung**

Die Digitalisierung bringt zwangsläufig eine zunehmende Quantifizierung und Vermessung mit sich (vgl. Wilson, 2015, S. 55 f.). Sämtliche Daten, wie Uhrzeit, Datum, Ort, Geschwindigkeit und weitere Prozessschrittdetails, können in sämtlichen technischen Systemen erfasst und miteinander verknüpft sowie ausgewertet werden. Dies führt folglich zu einer erhöhten Transparenz, die wiederum den Erfolgsdruck auf Führungskräfte erhöht und neue Kompetenzen fordert<sup>21</sup>. Die permanente Notwendigkeit zur Optimierung von Prozessen wird damit suggeriert. Gleichzeitig bedeutet diese hohe Transparenz auch eine vermeintliche Vergleichbarkeit der Arbeitsleistung einzelner Mitarbeitenden. Eine Führungskraft in einer digitalen Arbeitsumgebung hat damit Zugriff auf eine zunehmend höhere Anzahl von

---

<sup>21</sup> Kompetenzveränderungen von Führungskräften mit Fokus auf Selbstmanagement, unter Fachkompetenzen insbesondere Organisationsfähigkeit und Projektmanagement (vgl. Erpenbeck et al., 2018, S. 11 ff.).

Indikatoren, die zur Steuerung von Arbeit verwendet werden können (vgl. Werner & Gundrum, 2019, S. 15).

Die steigende Vernetzung der Welt sorgt ebenfalls dafür, dass Organisationen vermehrt globaler agieren, das heisst, dass Tätigkeiten innerhalb dieser Organisationen häufig einen globaleren Wirkungsbereich einnehmen. Die Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit aufgrund der zeit- und ortsunabhängigen Datenverfügbarkeit sorgt zudem dafür, dass Führungskräfte zunehmend über Distanz führen müssen. Digitale Gegebenheiten, wie in Abschnitt 2.2.3 bereits aufgeführt, ermöglichen die Entstehung von Teams, die räumlich verteilt sind und über Distanz kollaborieren. Das erschwert Führungskräften nicht nur die Kontrollmöglichkeit, sondern auch die Kommunikation sowie die Initiierung von Interaktionen.

Thomas Allen konnte bei einer Zunahme der Distanz eine exponentielle Abnahme des Kommunikationsaufkommens nachweisen. Eine weitere Entdeckung war die Identifikation von Informationswächtern<sup>22</sup>, welche wichtige Gesprächspartner innerhalb einer Organisation darstellen und Informationen an andere Organisationsmitglieder, die den Bedarf an speziell diesen Informationen teilen, vermitteln (vgl. Allen, 1984).

Die Digitalisierung bringt Führungskräften neue Möglichkeiten der Kommunikation (vgl. Wilson & Daugherty, 2019, S. 8 ff.). Sie können ihre Mitarbeitenden heute schneller und einfacher erreichen. Zudem hat sich auch die Erreichbarkeit durch Mitarbeitende verändert. Mobile Endgeräte und die Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit helfen einer Führungskraft, Mitarbeitende auch ausserhalb der gewohnten Kernarbeitszeit und des Arbeitsplatzes im Büro zu erreichen. Allerdings hat die Verbreitung des Internets, die Zunahme mobiler Endgeräte oder der Rückgang der Mobilfunkkosten nach wie vor das Problem einer Abnahme in der Kommunikation über räumliche Distanz bestehen lassen (vgl. Allen & Henn, 2007, S. 58 ff.).

Einflussnahme zeigt sich auch bei den Interaktionen: Firmeninterne digitale soziale Netzwerke<sup>23</sup> ermöglichen beispielsweise einen Austausch ungeachtet der Organisationshierarchie. Die Führungskraft kann aufgrund der digitalen Plattformen

---

<sup>22</sup> Aus dem Englischen für „Information Gatekeepers“.

<sup>23</sup> Vermehrt unter dem englischen Begriff „Corporate Social Networks“ bekannt.

Interaktionen ganz anders fördern und genauso können Mitarbeitende Interaktionen einfacher anstossen (vgl. Ahlquist, 2014, S. 59).

An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass sich für das Arbeitsumfeld folgende Veränderungen ergeben: Die Kommunikation verändert sich in ihrer Beschaffenheit und Form. Ebenso zeigt sich ein Wandel im Bezugsrahmen von Arbeit. Die Räumlichkeit spielt eine abnehmende Rolle für die Interaktionen im Arbeitsumfeld. Arbeiten auf Distanz erhöht den Bedarf an digitaler Kommunikation, gleichzeitig verringert sich die Menge mit zunehmender Distanz (vgl. Franken, 2016, S. 72 ff.). Dementsprechend scheint es unabdingbar, dass trotz neuer und einfacher digitaler Kommunikationskanäle, eine Führungskraft mehr kommuniziert sowie mehr Interaktionen initiieren muss und das gesamte System einen bedeutend höheren Stand der Komplexität erreicht (vgl. Werner & Gundrum, 2019, S. 75). Das bekräftigt die Frage, welche Auswirkung diese Entwicklung auf die Arbeitsweise, die Verantwortung und die Aufgaben einer Führungskraft hat, da von einer Verschiebung vom reinen Zuweisen und Abrufen von Informationen zu einer proaktiven informellen Kommunikation und damit von einem stärkeren Fokus auf die Beziehungsebene auszugehen ist. Elke Berninger-Schäfer erwähnt diesbezüglich personale Kompetenzen „(...) gefolgt von Aktivitätskompetenzen und sozialen Kompetenzen (...)“, dabei spielen die „(...)Kommunikationsfähigkeit, ganzheitliches Denken, Eigenverantwortung, Entscheidungsfähigkeit, Belastbarkeit und Konfliktlösefähigkeit (...)“ eine wichtige Rolle (vgl. 2019, S. 32). Sie führt weiter aus, dass diese Kompetenzen am besten über Coaching gelehrt werden können.

Dem Begriff „digitale Führung“ haftet im umgangssprachlichen Gebrauch die Annahme an, zwingend von der Anwendung neuer Technologien abzuhängen, während, wie bisher dargelegt, Führung an sich keinerlei technische Bedingung voraussetzte. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, ob der Einsatz von digitalen Werkzeugen einen Einfluss auf die Führung hat oder ob sich daraus andere Implikationen ergeben.

Seit jeher bedient sich das Führen von Menschen medialer Technologien in der Zusammenarbeit, um Informationen, Rückmeldungen, Anweisungen oder Befehle zu übermitteln. War es früher der Laufzettel oder ein Notizblock, kommen heute die E-Mail oder das digitale Tablet zum Einsatz. Fraglos vereinfachen sich Verteilung und

Sicherung der Informationen, der Bedarf an Kommunikation und Teilung von Informationen scheint damit jedoch nicht aufgehoben – im Gegenteil: Die Dichte an Informationen sowie die Frequenz des Austauschs unter Mitarbeitenden oder mit Kunden nehmen zu, beispielsweise hat sich die Erwartungshaltung von Kunden zu möglichst instantaner Rückmeldungen verändert.

Den derzeitigen Markt für technologische Angebote zur Kollaboration und kommunikativen Vernetzung folgend, ist der Bedarf nach digitalen Werkzeugen, welche die Arbeit erleichtern sollen, in einer Phase des extremen Aufschwungs (vgl. Summa & Kirbach, 2019). Im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit ist daher auszuführen, wie sich diese Entwicklung auf die Verantwortung und Aufgabe sowie auf das Verhalten einer Führungskraft auswirkt.

### **2.3.3 Soziale Wirkung**

Nachdem die gesellschaftliche Beschleunigung, sowie auch die Komplexität in der heutigen Zeit zunehmen, steigt aufgrund des Digitalen und des damit verbundenen immer schnelleren Datenaustausches, ebenfalls die Geschwindigkeit technologischer Entwicklung. Die Folge besteht in einer unüberschaubar scheinenden globalen Vernetzung, die unbestritten zur Komplexität der heutigen Welt beiträgt (vgl. Franken, 2016, S. 15 ff.).

Hier zu nennen sind insbesondere die Skalierbarkeit der Informationen und Daten, die sich mit Hilfe von digitalen Medien und Plattformen, welche die instantane und gleichzeitige Verfügbarkeit ein und desselben Datensatzes ermöglichen, radikal verändert hat. Auch die damit verbundene Ortsunabhängigkeit, die einen Datenzugriff von überall auf der Welt bietet, trägt massgeblich dazu bei. Hierbei spielt auch die Zeitunabhängigkeit eine nicht zu unterschätzende Rolle, lässt sich doch zu jeder Zeit auf die Informationen zugreifen.

Die Folge besteht in einem völlig veränderten Zugang zu, wie auch Umgang mit dem allseits verfügbaren Wissen. War in der analogen Gesellschaft der Informationszugang nur einigen und in ausgewählter Form möglich, so steht die Information nun nahezu allen jederzeit und an jedem Ort zur Verfügung. Nicht grundlos wird daher mittlerweile von einer Wissensgesellschaft gesprochen. Aber welche Auswirkung hat diese

Wissensgesellschaft innerhalb einer Organisation auf die Mitarbeitenden und Führungskräfte?

Die Führungskraft steht einem Team von sogenannten Wissensarbeitenden gegenüber, die mit einer veränderten Erwartungshaltung an die Führungskraft herantritt und die mit einem „Positive Leadership“ Ansatz geführt werden muss (vgl. Berninger-Schäfer, 2019, S. 56 f.). Die Führungsphilosophie fokussiert auf „Ressourcenstärkung und Wohlbefinden“ und lehnt sich an das Positive-Emotions-Engagement-Relationships-Meaning-Accomplishment (PERMA) Modell von Seligmann an (vgl. 2012).

Hier macht sich der Wertewandel der Generation Y bemerkbar, der sich zwangsläufig auch auf das Verständnis von Arbeit und Erfolgsfaktoren, wie auch auf die Erwartungshaltung der Führungskraft gegenüber niederschlägt. Silko Pfeil beschreibt aus seinen zusammengetragenen Erkenntnissen einen Wertewandel seit den sechziger Jahren wie folgt:

„Eine Abkehr von traditionellen, materialistischen Pflicht- und Akzeptanzwerten und eine gleichermaßen zunehmende Bedeutung von postmaterialistischen Selbstentfaltung- und Mitbestimmungswerten, insbesondere hedonistischen Wertvorstellungen, festzustellen.“ (Pfeil, 2016, S. 148)

Und führt weiter aus:

„Ein durch die junge Generation induzierter Wertewandel bei allen Alterskohorten kann dann besonders schnell und tiefgreifend erfolgen, wenn die (teilweise) Übernahme der Wertvorstellungen der jüngeren Generation zu einem besseren Umgang mit den alltäglich zu bewältigenden Aufgaben beiträgt.“ (Pfeil, 2016, S. 148)

Analog dazu ergibt sich ein verändertes Anforderungsprofil für die Führungskraft, das von der Karriere- sowie Management-Expertin Svenja Hofert wie folgt definiert wird:

„Es ist nicht mehr die ordnende, managende, entscheidende und den Weg konkret vorgebende Führung, sondern die coachende, entwickelnde, moderierende und unterstützende

Führung, die das Ziel am Ende des Weges oder die Vision hinter dem Horizont ausruft.“ (Hofert, 2016, S. 92)

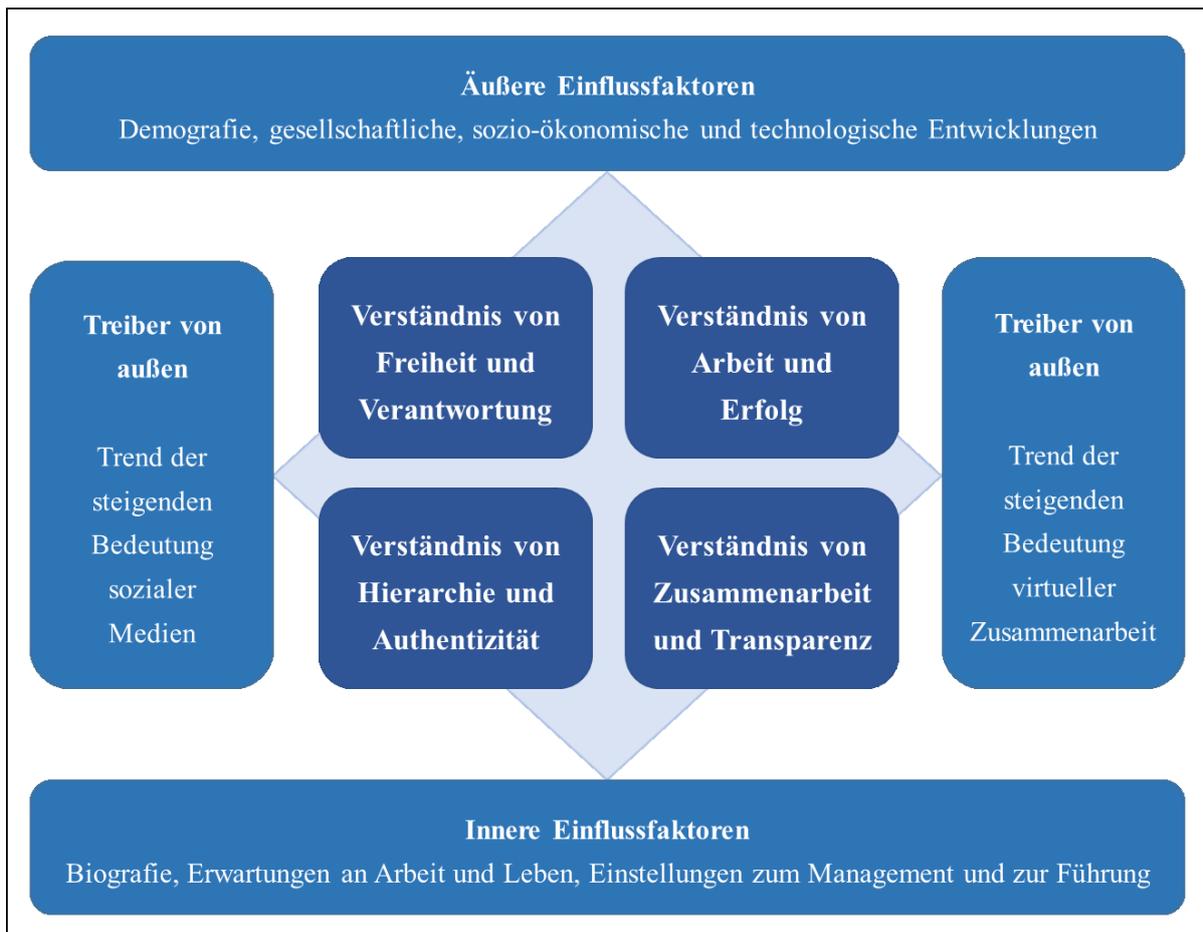
Doch wie kann und sollte eine Führungskraft auf diese neuen Bedingungen reagieren und inwiefern müssen hier das althergebrachte Führungsverhalten oder zumindest einige Schwerpunkte in der Führung angepasst werden, um den heute herrschenden Bedingungen und Ansprüchen der Mitarbeitenden gerecht zu werden? Diese Fragestellung wird im vorliegenden Kapitel der Forschungsarbeit näher beleuchtet sowie mit einigen weiterführenden Überlegungen zum Themenkomplex versehen. Grundlegend lässt sich jedoch von der Hypothese ausgehen, dass der Bedarf an Führung ungebrochen vorhanden ist, jedoch den sich ständig verändernden Bedingungen angepasst werden muss. Hier bietet sich das Paradigma der „Metamorphose“ an, um zugleich Wandel und Beharrung dieses sozialen Verhaltens in Einem zu denken.

Im Zusammenhang mit der sozialen Wirkung digitaler Führung wird folgend auf zwei Aspekte detaillierter eingegangen. Zum einen die neuen Erwartungshaltungen insbesondere von Mitarbeitenden der jüngeren Generationen (Abschnitt 2.3.3.1) und die Anpassung der Führung (Abschnitt 2.3.3.2), die zum Thema der Machtverteilung innerhalb der Organisationen (Abschnitt 2.3.4) führen wird.

### ***2.3.3.1 Neue Erwartungshaltung***

Ein weiterer Faktor für die Veränderung der Gegebenheiten in Organisationen ist die Zunahme an Mitarbeitenden der Generation Y – der ersten Generation, die durchgehend mit der Existenz des Internets aufgewachsen ist (vgl. Purgal, 2015, S. 11).

Diese Gruppe bedient sich den neuen digitalen Kommunikationskanälen mit einer Selbstverständlichkeit, die es nicht mehr zulässt, diese Möglichkeiten der Kommunikation wegzudenken und bezieht daraus einen Wertesatz sowie ein Selbstbild, das stark an die Eigenschaften des Digitalen gekoppelt ist. Die hochgradige Verfügbarkeit von Informationen sowie die Möglichkeiten der direkten Kommunikation mit grossen Adressatengruppen führen zu einer Erwartungshaltung nach hoher Transparenz und Teilhabe (vgl. Ayberk, Kratzer & Linke, 2017, S. 34 f.). Gleichzeitig erhöht sich dabei die Bereitschaft und das Interesse an Zusammenarbeit mit anderen. Abbildung 3 stellt die Dimensionen des Wertewandels anschaulich dar.



**Abbildung 3: Dimensionen des Wertewandels der Generation Y**

**Quelle: Purgal, 2015, S. 23**

Werden die vorherrschenden Werte der Generation Y betrachtet, welche in der folgenden Tabelle 1 eingeblendet sind, fällt auf, dass sich im Vergleich zur traditionellen Werteskala nahezu sämtliche Punkte verändert haben:

Traditionelle Werte	Werte der Generation Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremdbestimmung durch Regeln und Arbeitsplatz mit Anwesenheitspflicht</li> <li>• Trennung von Arbeit und Freizeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstbestimmung durch flexible Arbeitszeiten und -orte</li> <li>• Verwischung der Grenze von Arbeit und Freizeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit vor allem als Broterwerb und Pflichterfüllung mit Leistung als Leitprinzip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit als Ausdruck der Sinnmaximierung mit Eigenverantwortung als Leitprinzip</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karriere als Ausdruck von Macht und Status</li> <li>• Bereitschaft zur Einschränkung persönlicher Bedürfnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karriere als Ausdruck der eigenen Individualität mit abnehmender Bereitschaft zur Einschränkung persönlicher Bedürfnisse</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Entwicklung wichtig für die Karrierelaufbahn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Entwicklung als Ausdruck der eigenen Individualität und zur Vermeidung von Stillstand</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit findet in der Organisation statt. Sie ist fremdorganisiert und auf Dauer ausgerichtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit in Gruppenaktivitäten und virtuellen Netzwerken</li> <li>• Zusammenarbeit als Ausdruck von Kreativität, Expertise und Sinn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchie als kontrollierte Einwegkommunikation, Loyalität gegenüber Funktionsträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz, Offenheit und Authentizität lösen zunehmend Hierarchien ab</li> </ul>

**Tabelle 1: Kontinuum des Wertewandels der Generation Y**

Quelle: Purgal, 2015, S. 45

War früher noch der Broterwerb Mittel zum Zweck, steht jetzt Individualität und Sinnerfüllung auf der Wunschliste der Arbeitnehmer. Selbstverwirklichung und Sinnbestimmung sind zu zentralen Ansprüchen geworden, wobei sich die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit nicht nur aufgrund der flexibel gewordenen Arbeitszeiten und -orte, sondern auch mittels der virtuellen Netzwerke verschoben haben (vgl. Werner & Gundrum, 2019, S. 77 f.). Eine genaue Abgrenzung ist nicht mehr wie in der traditionellen Arbeitswelt gängige Praxis. Die bisher gültigen Hierarchien und die damit verbundene kontrollierte Kommunikation verwässern zunehmend und werden von der Forderung nach Transparenz, Offenheit und Authentizität abgelöst (vgl. Otte, 2018, S. 426 ff.). An die Stelle von Mission und Vision tritt daher ein neuer Begriff: „Purpose“. Der Begriff beschreibt den Sinn, den Zweck und das Ziel eines Unternehmens und leitet die Kultur (vgl. Ayberk, Kratzer & Linke, 2017, S. 100).

Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Digitalisierung ihren nicht zu unterschätzenden Teil hierzu beigetragen hat und bereits im Jahr 2016 auf der „Bitkom“<sup>24</sup> folgendermassen formuliert wurde:

„Digitalisierung führt zu Demokratisierung, zu Integration und Austausch, zu Transparenz und zu Teilhabe.“ (Heise, 2017)

Beispiele hierfür lassen sich nahezu unermesslich finden, folgende sollen exemplarisch den genannten Sachverhalt illustrieren.

Wird der Bereich des „Instant Messaging“ betrachtet, also Kommunikation in Echtzeit und das ortsunabhängig, beispielsweise „WhatsApp“, „WeChat“ oder „Skype“, zeigt sich, dass hier mittels einer erhöhten Erreichbarkeit die gesamte Kommunikation einfacher und schneller wird (vgl. Franken, 2016, S. 74). Die Kontrollmöglichkeiten existieren auch hier, zum Beispiel über den Status in Skype. In der Anwendung von Microsoft kann folglich der Anwender den „Status pflegen“ und beispielsweise mit den Angaben „verfügbar“, „abwesend“, „im Meeting“ oder „bitte nicht stören“ seine aktuelle Situation sowie seine Wünsche erläutern. Diese Mittel ermöglichen eine persönliche Form der Transparenz und unterstützen eine schnellere Kontaktaufnahme sowie die schnellere Entscheidungsfindung im täglichen Arbeitsprozess (vgl. Castells,

---

<sup>24</sup> Bitkom ist ein Digitalverband, der sich seit 1999 auf die Marktforschung der digitalen Wirtschaft, der Gesellschaft sowie Verwaltung spezialisiert hat (vgl. Bitkom, 2019).

2017). Somit sind vermehrt auch kurzfristig gemeinsame Entscheidungen möglich, welche die Agilität von Organisationen bedeutend unterstützen.

Nicht selten findet sich im heutigen Arbeitsumfeld bereits die „Bring your own Device“ Richtlinie. Das heisst, ein Arbeitsgerät, wie ein Smartphone und/oder ein Computer beziehungsweise ein Tablet gehören den Mitarbeitenden selbst. An dieser Stelle werden Organisationen in gewissem Mass dem Autonomieanspruch der Mitarbeitenden gerecht. Mobiles Arbeiten, ob im Pendlerzug, auf Geschäftsreise oder im öffentlichen Café, sowie ganze Arbeitstage aus dem Homeoffice, ist aufgrund der Digitalisierung mittlerweile eine gängige Arbeitsform für Wissensarbeitende, die ebenfalls vermehrt politisch in der Diskussion ist. Beispielsweise sind derzeit die Versicherungsbedingungen eines Arbeitnehmers in der Heimarbeit teilweise noch nicht ausreichend geregelt.

Für Wissensarbeit sollte die technologische Kontrollierbarkeit nicht im Vordergrund stehen, sondern „(...) der Ermöglichung von Arbeitskooperation über räumliche Distanz hinweg (...)“ dienen (Kleemann & Matuschek, 2008, S. 58). Im Weiteren ist die Nützlichkeit unterschiedlichster Werkzeuge der Informationstechnologie nur im konkreten zwischenmenschlichen und unternehmerischen Zusammenhang zu definieren, so erklären Frank Kleemann und Ingo Matuschek die Ambivalenz zwischen Notwendigkeit und Überfluss von definierten Strukturen und Prozessen, mit anderen Worten, eine notwendige Anpassung zwischen Formalisierung und Informalisierung (vgl. Kleemann & Matuschek, 2008, S. 62).

Häufig verschmelzen dabei die Bereiche geschäftlich und privat, einhergehend mit der veränderten Erwartung hinsichtlich der Arbeitszeiten. Nachdem aufgrund der Globalisierung sowie Digitalisierung und der damit verbundenen zeitlichen Unabhängigkeit Arbeitszeiten an die unterschiedlichen Zeitzonen angepasst werden, ist die tradierte Vorstellung des klassischen Bürojobs mit geregelter Arbeitszeit, sogenannte „Nine-to-Five-Jobs“ gerade bei den Wissensarbeitern als rückläufig einzustufen. Hinzu kommt ein Bewusstsein für eine adäquate „Work-Life-Balance“<sup>25</sup>, bei der private Aktivitäten, kreativer Ausgleich, Sport und Gesundheit eine

---

<sup>25</sup> Der Begriff „Work-Life-Balance“ stellt aus wissenschaftlicher und soziologischer Sicht keine einheitliche Definition dar. Wird dieser Begriff wortwörtlich aus dem Englischen übersetzt, steht „Work“ für (Erwerbs-)Arbeit und „Life“ für (Privat-)Leben (vgl. Papmeyer, 2017, S.16). Damit ist sinngemäss eine Balance zwischen dem Arbeits- und Berufsleben gemeint.

zunehmende Rolle spielen, was sich mittlerweile auch in den Unternehmenskulturen widerspiegelt. Nicht selten finden sich dort bereits Trainings- oder Ruheräume. Hierbei lässt sich generell feststellen, dass Karriere als Ausdruck von individuellen Bedürfnissen verstanden wird, einhergehend mit einer abnehmenden Bereitschaft hinsichtlich einer Einschränkung der persönlichen Bedürfnisse<sup>26</sup>.

Der Spielraum für kreative Arbeitselemente bildet bei der Generation Y ebenfalls einen zentralen Bestandteil für sinnerfülltes Arbeiten, das nicht selten auch in der Gruppe stattfindet. Mit dem permanenten Zugang zu allen benötigten Daten und nicht zuletzt zu neuen Formen des Lernens, erhöht sich die Transparenz, die zum einen die Basis für eigenverantwortliche Kreativität ist und zum anderen den Zugang zu Entscheidungsgrundlagen ermöglicht<sup>27</sup>. Die Generation Y will Themen verstehen und nachvollziehen können, um eigene Entscheidungen zu treffen und auf diese Weise eine persönliche Entwicklung innerhalb der Arbeit zu finden, die auch als Ausdruck der eigenen Individualität verstanden wird.

Ist es für eine Führungskraft schon die neue Anforderung, diesen Erwartungen der Generation Y entgegenzukommen und die dafür notwendigen Arbeitsgrundlagen zur Verfügung zu stellen, kommt zusätzlich die Berücksichtigung der älteren Mitarbeitenden hinzu und der Anspruch, beiden Zielgruppen gerecht zu werden. Ein effizientes Miteinander zu generieren, ist eine Notwendigkeit, die die Komplexität der Aufgaben einer heutigen Führungskraft weiter steigert (vgl. Werner & Gundrum, 2019, S. 136). Treiber von aussen dürfen hierbei nicht vernachlässigt werden. Erhöhte Kundenerwartungen hinsichtlich Qualität, Service oder Stand der Technik beim Produkt sowie Service, wie auch ein höherer Bedarf nach Individualisierung, bedingt durch die agileren, sich schneller verändernden Märkte, nehmen ebenfalls einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Führungsrolle. War Henry Ford beispielsweise seinerzeit noch der Ansicht, dass der Kunde jede Farbe haben kann, solange es Schwarz ist, stellt für eine Fertigungsunternehmen heute eine Losgrösse Eins kein Problem mehr dar.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Ulrich Beck beschreibt diesen Prozess als zweite Moderne (vgl. Beck, 2007a, S. 47 ff.). Siehe dazu auch die Ausführungen von Fortmann und Kolocek zu Ambivalenzen des Digitalen Leaderships in der Netzwerkökonomie (2018, S. 422 f.).

<sup>27</sup> Werner Sauter, Experte für kompetenzorientierte Lernsysteme, prognostiziert in diesem Zusammenhang eine grundlegende Veränderung des Lernbedarfs (vgl. Werner, 2019, S. 102).

<sup>28</sup> Eine Losgrösse bezeichnet in der produzierenden Wirtschaft die Menge von Produkten eines Produktionsauftrages.

Durch Zunahme der Entwicklungsgeschwindigkeit von Technologie und die daraus beschleunigten Produktentwicklungszyklen, besteht der Anspruch, immer schneller neue Produkte auf den Markt zu bringen und sich eine Marktposition zu sichern, beziehungsweise zu verbessern. Damit einhergehend steigen die Anforderungen an Forschung und Entwicklung, dabei erfolgt nicht selten eine frühzeitige Einbeziehung des Kunden in den Entwicklungsprozess, um den Kundenbedürfnissen gerecht werden zu können (vgl. Hagmaier & Hoffmann, 2019, S. 43). Betriebliche Abläufe erfahren einen Anstieg an Komplexität, was wiederum eine Verbindung zum Wandel der Arbeitswelt darstellt.

Bezogen auf die Anforderungen an die heutige Führungsrolle bedeutet dies aber, dass Führung die Aussenwelt heute anders einbeziehen muss. Hier gilt es, sich mehr zu öffnen und eine hohe Transparenz mit dem Kunden zuzulassen. Eine offene Kommunikation mit dem Kunden ist dabei genauso entscheidend, wie eine offene Kommunikation und Transparenz den Wissensarbeitenden gegenüber.

Bezüglich Führungsverhalten weist Maria Funder auf den „Egalitätsmythos“ hin (vgl. 2006). Sie beschreibt, wie die Gender Thematik bezüglich der Arbeitsgestaltung mit neuen Technologien in Interviews mit Vertretern des Managements aktiv ignoriert wird und sowohl unzureichende Kenntnisse von weiblichen Mitarbeitenden als auch fehlende Offenheit als geschlechterdifferenzierende und hierarchisierende Strukturen als Begründung der Exklusion angeführt werden (vgl. Funder, 2008, S. 185).

### ***2.3.3.2 Anpassung der Führung***

Wird die Veränderung in der Arbeitswelt auf prozessualer Ebene betrachtet, zeigt sich eine Verlagerung von Prozessen aus dem Analogen ins Digitale (vgl. Grabmeier, 2016, S. 325). Die Etablierung neuer digitaler Werkzeuge fördert hierbei die Automatisierung dieser wiederholbaren Abläufe, die auch als Routinevorgang angesehen werden können (vgl. Franken, 2016, S. 23). Die Transformation von Prozessen in das Digitale wird zum Teil noch holprig durch Eins-zu-Eins-Übertragung aus dem Analogen gestaltet, wobei die Vorteile des Digitalen oft nicht ausgeschöpft werden und die Nachteile nicht selten unbeachtet bleiben. Parallel haben sich einige erste Anwendungen entwickelt, die einen erhöhten Automatisierungsgrad von Routinetätigkeiten aufzeigen. Ein Beispiel dazu ist die Erleichterung der Urlaubsfreigabe für Mitarbeitende, die das

Papierdokument ablösen, das zuvor der Mitarbeitende handschriftlich ausgefüllt hat und dann auf einen Abstimmungstermin mit seiner Führungskraft warten musste, um die Freigabe oder Ablehnung zu erhalten. Dieses Dokument musste im Nachgang unterzeichnet, zur Personalabteilung geschickt werden und auf die Rückmeldung wurde nochmals gewartet. Heutzutage wird dieser Prozess über wenigen Klicks am Computer seitens Mitarbeitenden initiiert und der Führungskraft steht im Anschluss ein Link zur Verfügung mit Rückmeldungsmöglichkeit Freigabe oder Ablehnung<sup>29</sup>.

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass zum einen der Automatisierungsgrad steigt und zum anderen die Zeit, die für Abarbeitungstätigkeiten aufgebracht werden muss, schwindet. Wissensarbeitenden bleibt im digitalen Zeitalter somit mehr Zeit, sich mit Wissensarbeit zu beschäftigen. Weniger Routinetätigkeiten<sup>30</sup> bedeuten auch weniger Erholungszeit zwischen der geistig anspruchsvollen Aktivitäten (vgl. Robotic Process Automation, 2019). Das bringt zugleich auch ein Umdenken für Führungskräfte mit sich. Mitarbeitende, die sich in der Kaffeeküche mit anderen über das Wochenende austauschen, sind nicht pauschal als unproduktiv einzustufen. Führungskräfte erkennen, dass das Gehirn, physiologisch gesehen ein Muskel ist und ebenso wie jeder andere Muskel des Körpers Erholungsphasen benötigt. Diese Denkpausen sind von einer erfolgreichen Führungskraft zu berücksichtigen und als notwendiges Element kreativen Arbeitens zu begreifen.

Der veränderte Zugang zu Wissen und die Zunahme von Arbeitsteilung, aufgrund der steigenden Komplexität und Geschwindigkeit im Markt, verändern allerdings die Aufgabe der Führungskraft. Tabelle 2 auf folgender Seite stellt gegenüber, die Führung von Industriemitarbeitenden zur Führung von Wissensarbeitenden.

---

<sup>29</sup> Weitere Beispiele stellen kostenreduzierende Verschiebungen durch kundenseitige Selbst-Bedienungsangebote im Internet dar, wie Online-Banking, Self-Ticketing, Self-Check-in, siehe dazu den Beitrag „Informalisierung als Komplement der Informatisierung von Arbeit“ (vgl. Kleemann & Matuschek, 2008, S. 59).

<sup>30</sup> An dieser Stelle lässt sich auf die Unterstützung von Software Robotern verweisen. Hierbei kann es sich beispielsweise um „Chatbots“, „Voicebots“ oder „RPA Bots“ handeln. Unter dem Fachbegriff „Robotic Process Automation“, zu Deutsch „Roboter Prozess Automatisierung“, werden Software Roboter programmiert, welche Computerarbeit von Menschen imitieren und speziell Prozesse ausführen, welche sich standardisieren lassen und somit immer gleich ablaufen ohne dass der generelle Eingriff eines Menschen notwendig ist.

Führung von Industriemitarbeitenden	Führung von Wissensarbeitenden
Prozesse und Standardisierung im Fokus.	Wissen im Fokus.
Mitarbeitende sind „austauschbar“.	Wissensarbeiter/-innen sind Individuen.
Aktivitäten sind darauf gerichtet, Kopfmonopole abzubauen und Wissen zu explizieren beziehungsweise kodifizieren.	Optimierungsaktivitäten sind darauf gerichtet, Wissen zu personalisieren und für die Wissensarbeiter/-innen ein individuell optimales Umfeld zu schaffen.
Wissen liegt „exklusiv“ bei den Führungskräften.	Wissen ist verteilt in den Köpfen interner und externer Wissensarbeiter/-innen.
Wissen steckt in den Prozessen.	Wissen fließt über Netzwerke.
Führungskräfte sind „Prozessingenieure“.	Führungskräfte sind „Dienstleister“ für die Wissensarbeiter/-innen.
Führungskräfte geben den Weg vor und kontrollieren die Abläufe.	Führungskräfte stehen als Coach zur Verfügung.
Führungskräfte kontrollieren Abläufe.	Führungskräfte „vertrauen“.
Arbeit ist an Ort (Fabriken, Maschinen) und Zeit gebunden.	Wissensarbeit findet losgelöst von Ort und Zeit statt.
Weiterbildung von Mitarbeitenden konzentriert sich auf Entwicklung der fachlichen Expertise.	Wissensarbeiter/-innen benötigen zudem Medienkompetenz, Selbstmanagement und -vermarktung.
Industriearbeiter/-innen sind eher abhängig vom Unternehmen (Maschinen, Prozesse).	Wissensarbeiter/-innen sind emanzipierter und loyal zu ihren Inhalten.
Flexible Beschäftigungsformen schließen Kapazitätsengpässe bei niedrigqualifizierten Tätigkeiten.	Externe Spezialisten/-innen schließen Know-how-Lücken.

**Tabelle 2: Veränderungen in der Führung von Wissensarbeitenden**

Quelle: Stiehler & Schabel, 2012, S. 17

Damit zeigt sich, dass nach wie vor die Führungsrolle eine bestehende steuernde Funktion hat. Allerdings verlässt sie die Detailebene und bekommt verstärkt einen Mittlercharakter. Ziele ähneln zunehmend einer schematischen Erwartung, zu deren Erreichung Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, über deren Einsatz die Mitarbeitenden jedoch selbst entscheiden. Die Führungskraft stellt indessen sicher, dass die Mitarbeitenden die Möglichkeit zum Austausch nutzen können, bietet Entscheidungshilfen an und stellt die Schnittstelle zur Aussenwelt dar.

Diese Entwicklung zeigt, dass eine Führungskraft die Lösung von Problemen nicht mehr durch ihre Position in der Hierarchie löst, sondern vielmehr über ihre sozialen Kompetenzen. Die Förderung einer effizienten Teamarbeit wird wichtiger (vgl. Müller, 2017, S. 2 ff.). Hiermit zeigt sich zudem die Veränderung des Machtgefüges. Die Variante „der Chef weiss alles und der Mitarbeitende führt blind aus“ führt zu Schwierigkeiten in der Führung von Wissensarbeitenden. In der Rolle als Mittler hat die Führungskraft den Fokus darauf, dass sein Team von Wissensarbeitenden zum einen benötigtes Wissen beziehungsweise den Zugang zu diesem hat. Hierbei gilt es über gezielte Weiterbildungsmassnahmen die Wissensarbeitenden zu unterstützen, was gleichzeitig den Marktwert und die Attraktivität der Mitarbeitenden auf dem Markt steigert, für diese aber auch die gewünschte Sinnerfüllung beinhaltet.

Was die Organisation betrifft, wird dies allerdings vor neue Herausforderungen gestellt. Organisation sowie Führungskräfte müssen sicherstellen, dass alle notwendigen Werkzeuge zur Verfügung stehen beziehungsweise gestellt werden dürfen. Neue digitale Werkzeuge sind innerhalb von Organisationen ein zentrales Thema und werden daher ein zentrales Element der verstehenden Interviews darstellen.

Ein letzter bedeutender Faktor im Zusammenhang mit digitaler Führung, sind die Formen der Macht und die bereits erwähnten „neuen“ Machtverhältnisse.

### 2.3.4 Neue Formen der Macht

Eine zentrale Grundlage von Herrschaft in der Arbeitswelt bildet die Kontrolle, über die eine höchstmögliche Arbeitsleistung erzielt werden kann (vgl. Marrs, 2018, S. 473). Um andere Menschen zu steuern, benötigt es jedoch auf der Gegenseite immer auch die Bereitschaft, sich führen zu lassen. Die führende Person benötigt somit eine gewisse Legitimation. Während sich die einfachste Form davon überwiegend aus physischer Überlegenheit ableitet, lehnt sich Max Weber an den traditionellen Herrschaftsgedanken an, der mit Vorstellungen wie „geltenden Traditionen“, „Heldenkraft“ und der Legalität gesetzter Normen legitimiert wird.

„Die durch Vergesellschaftung hergestellten spezifischen Vorkehrungen der Herrschaft aber bestehen (...) darin: dass ein an Gehorsam gegenüber den Befehlen den F ü h r e r n gewöhnter, durch Beteiligung an der Herrschaft und deren Vorteilen an ihrem Bestehen persönlich mit interessierter Kreis von Personen sich dauernd zur Verfügung hält und sich in die Ausübung derjenigen Befehls- und Zwangsgewalten teilt, welche der Erhaltung der Herrschaft dienen („Organisation“).“ (Weber, 1980, S. 548 f.)

Letzteres findet sich bis heute in tradierten Organisationen in Form von hierarchischen Organigrammen wieder. Je höher eine Funktion in der Führungspyramide angesiedelt ist, desto umfangreicher sind die Entscheidungskompetenzen und somit die Macht in dieser Führungsaufgabe. Wichtig ist an dieser Stelle festzuhalten, dass diese Kompetenzen meist nicht an die Person, sondern an die Funktion und Position gebunden sind und somit für die Person selbst immer auch eine Form des symbolischen Kapitals einnehmen.

Heinrich Popitz (vgl. 2004, S. 179) geht bezüglich Macht noch davon aus, dass die „Perfektionierung von technischen Mitteln“ eine „Steigerung des Machtpotenzials“, also eine Konzentration der Einflusssteuerung innerhalb von Organisationsstrukturen bewirkt:

„(...) im Prinzip kann jedes technische Verändern zu einem Akt der Machtausübung werden. Und zweifellos hat sich das Ausmaß möglicher Machtausübung mit zunehmender technischer Effizienz vergrößert. Wir können heute das jeweils

Vorgegebene schneller und dramatischer verändern als jemals zuvor, eine Stadt in der Wüste bauen in kürzester Frist und noch rascher wieder verschwinden lassen.“ (Popitz, 2004, S. 180)

Die Forschung von Gerdenitsch & Korunka hat in der Folge jedoch vielmehr aufgezeigt, dass durch die technologische Veränderung eine zunehmende Teilhabe und ein direkter Zugriff auf Macht durch Individuen entsteht und die weitere Konzentration von Macht in eher wenigen Fällen innerhalb der Organisationsstrukturen stattfindet (vgl. 2019).

Niklas Luhmann beschreibt in seinem Werk „Macht“ die Möglichkeiten der Differenzierung von Macht:

„(...) auf Seiten des machtbetreffenen Ego setzt Macht Offenheit für andere Möglichkeiten des Handelns voraus. Macht erbringt ihre Übertragungsleistung dadurch, dass sie die Selektion von Handlungen (oder Unterlassungen) angesichts anderer Möglichkeiten zu beeinflussen vermag. Sie ist grössere Macht, wenn sie sich auch gegenüber attraktiven Alternativen des Handelns oder Unterlassens durchzusetzen vermag. Und sie ist steigerbar nur zusammen mit einer Steigerung der Freiheiten auf Seiten Machtunterworfenen.“ (Luhmann, 2012, S. 16)

Michel Crozier und Erhard Friedberg beschreiben diese impliziten und expliziten Formen der Macht in ihrem Werk „L'Acteur et le Système“<sup>31</sup> bereits in 1977) als unabhängig von der rein hierarchischen Unternehmensstruktur:

„(...) trotz eines ganz aussergewöhnlichen Organisationsmodells, das dem Anspruch des Modells der „rationalen Organisation“ sehr nahekommt, kann durch die empirische Analyse der Verhaltensweisen der Akteure, bei jeder Kategorie des Personals das Vorhandensein einer dominanten, stabilen, autonomen und gut gekennzeichneten Strategie nachgewiesen werden. Diese Strategien, waren nicht vorauszusehen und wurden von den für die Ausarbeitung

---

<sup>31</sup> Aus dem Französischen für „Der Akteur und das System“.

des Organigramms Verantwortlich auch tatsächlich nicht vorausgesehen.“ (Crozier & Friedberg, 1993, S. 38)

**Und sie führen fort:**

„Aufgrund der Klarheit und Einfachheit der Daten ermöglicht es der Fall der Werkstätten des Monopole industriell in fast experimenteller Weise die Entstehung eines organisatorischen Konstrukts zu analysieren. Dieses Konstrukt beruht auf der Einsetzung von Machtverhältnissen dort, wo der „industrielle Gesetzgeber“ lediglich technische Beziehungen organisieren wollte. Es entspricht also einer bestimmten Strukturierung der Machtbeziehungen zwischen den beteiligten Parteien, einer Strukturierung, die, wie wir schon gesagt haben, völlig von der privilegierten Lage und dem Übergewicht der Wartungsarbeiter gekennzeichnet ist. Qua ihres Monopols bei Wartung und Reparatur bestimmen diese sowohl die Häufigkeit als auch die Dauer des Stillstands der Maschinen und von daher der Grad der Unannehmlichkeit, den solche Stillstände den Produktionsarbeitern bereiten. Und die vorliegenden Strategien können nur in Bezug auf diese von ihnen wiederum bedingte und unterhaltene Machtstrukturierung verstanden werden.“ (Crozier & Friedberg, 1993, S. 38)

Genau aus diesen Gründen widmet Niklas Luhmann dem Thema Macht ein besonderes Augenmerk und beobachtet die Wichtigkeit der Machtverhältnisse, welche durch die heutigen Mittel der Digitalisierung und des Zugangs zu Wissen eine noch stärkere Bedeutung in Unternehmen erlangen. In den heutigen Matrixorganisationen grosser Unternehmen stellt die hierarchisch legitimierte Führung einen zunehmend kleineren Anteil der Führung dar. Aufgrund der hohen Verflechtungen werden gewisse Entscheidungen nicht mehr in der Hierarchie getroffen (vgl. Otte, 2018, S. 427). Sichtbar wird dabei eine selbstgesteuerte „Arbeitsteilung zwischen Experten, deren Kompetenzen aufeinander abzustimmen sind“ (vgl. Ruiner & Wilkesmann, 2016, S. 182). Was sich dabei in der heutigen Organisation auflöst, ist die von Max Weber beschriebene etablierte Struktur von Herrschaft:

„Die Struktur einer Herrschaft empfängt nun ihren soziologischen Charakter zunächst durch ihre allgemeine Eigenart der Beziehung des oder der Herren zu dem Apparat und beider zu den Beherrschten und weiterhin durch die ihr spezifischen Prinzipien der „Organisation“, d.h. der Verteilung der Befehlsgewalten. Ausserdem aber durch eine Fülle der allerverschiedensten Momente, aus denen sich die mannigfachsten soziologischen Einteilungsprinzipien der Herrschaftsformen gewinnen lassen.“ (Weber, 1980, S. 549 f.)

Somit zeigt sich heute, Einzelpersonen ohne Führungskompetenzen steuern Mitarbeitende auf Basis von Fachverantwortung. Die Einflussnahme basiert in diesen Fällen eher auf Beziehung und individueller Anerkennung als auf herkömmlich strukturierter Herrschaft. Zudem kann die Führungsrolle von Fall zu Fall auf andere Personen übergehen, beziehungsweise übertragen werden. Sie ist damit nicht permanent, sondern kontextbezogen und folgt einer spezifischen Zielsetzung. Die Bedeutung von Macht für die Führung scheint in diesem Fall eher schwach ausgeprägt zu sein oder anders ausgedrückt: Die Dimensionen von Macht werden organisational implizit und explizit wiederholt neu verteilt.

Um hierarchische Macht zu erhalten bewegen sich Organisationen heute in einem oft disruptiven Wandel, der für Mitarbeitende meist in Unverständnis endet und somit zu einer menschlichen und sozialen Distanznahme führt. Richard Sennett schreibt dazu in seinem Werk „Der flexible Mensch“:

„Im modernen Gebrauch des Wortes „Flexibilität“ verbirgt sich ein Machtsystem. Es besteht aus den Elementen: der flexiblen Spezialisierung, der Produktion und der Konzentration der Macht ohne Zentralisierung. Die Phänomene, die unter diese drei Kategorien fallen, sind weithin bekannt. Ihr Zusammenhang aber ist nicht so einfach zu definieren. Die neue politische Ökonomie macht vor allem das Verständnis langfristiger Zeit schwer.“ (Sennett, 1998, S. 58 f.)

Angesichts der Aufgabenstellung in heutigen Arbeitsumgebungen stellt sich die herkömmliche hierarchische Verteilung der Macht sogar als hinderlich heraus.

„Durch die mit Digitalisierung einhergehende Komplexitätserhöhung ist es für Führungskräfte zunehmend schwer, das für eine Aufgabenstellung relevante Wissen zu besitzen, um Mitarbeitende im Detail anleiten und kontrollieren zu können. Daher müssen Mitarbeitende stärker denn je von Führungskräften dazu befähigt werden, selbstständig zu arbeiten.“ (Führung 4.0, 2017, S. 4)

Zusammenfassend lässt sich für das Arbeiten und Führen im Kontext des Digitalen folgendes festhalten: Die Digitalisierung in der Arbeitswelt kennzeichnet vordergründig eine fast exponentielle Erhöhung der Anzahl der zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel und Möglichkeiten der Interaktion auf digitaler Basis. Die Vorstellung dessen, wie Arbeit sich definiert, unterliegt einer Werteverchiebung, vornehmlich im Umfeld der Wissensarbeit. Richard Sennett vergleicht diese Möglichkeiten des Einsetzens von Wissen und die damit einhergehende Konsumleidenschaft als eine nur neue und „andere Bezeichnung für ‚Freiheit‘“ (vgl. 2007, S. 125). Aus seinen Forschungen vermittelt er:

„In beiden Instituten geht man von dem Gedanken aus, dass puritanische Nützlichkeitsabwägungen den Innovationsgeist hemmen; beide spielen mit unbestimmten wissenschaftlichen Möglichkeiten, statt sich auf mechanistische Forschungsmodelle zu fixieren; und beide sind rein zufällig zu äußerst folgenreichen praktischen Ergebnissen gelangt. Xerox Park stieß auf das Bildschirm-Icon als Gestaltungsmöglichkeit von Benutzeroberflächen, das Media Lab entwickelte eine Vielzahl von Computerprogrammen. Ich verstehe zwar nicht viel von der wissenschaftlichen Arbeit, die dort geleistet wird, doch an beiden Institutionen fiel mir auf, wie demokratisch es dort zugeht.“ (Sennett, 1998, S. 125 f.)

Daraus folgen die in dieser Arbeit fokussierten Fragen, inwiefern sich die Führungsaufgabe verändert und welche Form Führung, in der oben von Sennett dargelegten Arbeitswelt annehmen muss, um weiterhin ihrer Aufgabe gerecht zu werden. Ergänzend dazu ist zu fragen, inwieweit Zusammenarbeit im Weiteren den Aspekt und die Notwendigkeit des Physischen und des Lokalen verliert und stattdessen

zunehmend in einem virtuellen Kontext stattfindet, der global verteilt sein kann, jedoch nicht muss. Zu untersuchen gilt, inwieweit sich dabei auch der Begriff der Führung und der Schwerpunkt vom instrumentellen Management, hin zu einer universelleren Mittleraufgabe verlagern.

Mittels teilnehmender Beobachtung in einer hochgradig durch Digitalisierung geprägten Arbeitswelt (vgl. Abschnitt 3.3) und verstehenden Interviews (vgl. Abschnitt 3.2) mit Akteuren dieser Unternehmung wird herausgearbeitet, welche Haltung und welcher Umgang mit digitalen Werkzeugen für eine Führung im digitalen Zeitalter als vorteilhaft angesehen und präferiert werden sowie welcher Zweck mit dem Einsatz digitaler Werkzeuge verfolgt wird, anders ausgedrückt, welche Probleme dank ihnen gelöst beziehungsweise gemindert werden sollen.

Um die Spezifika der Interaktion zwischen Akteuren im digitalen Arbeitsumfeld näher zu beleuchten, die häufig postulierten beachtlichen Herausforderungen an sie objektivieren und einordnen zu können und den konkreten Ausprägungen von Leadership unter diesen Bedingungen empirisch nachzugehen, lehnt sich diese Forschung an die Methode der Grounded Theory an, die im nächsten Kapitel in den Fokus rückt.

### 3 Forschungsgegenstand und Methode

Wie im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt, ist das Thema rund um die Digitalisierung und deren Auswirkung auf die Führung noch nicht ausreichend erforscht. Das Feld der Wirtschaft ist von konstanter Veränderung geprägt, die digitalen Techniken und Werkzeuge sind in fortlaufender Erneuerung und entsprechend ist der aktuelle Stand der Forschung eher als vieldeutig und allgemein gehalten zu bezeichnen. Unterschiedlichste Definitionen und Interpretationsansätze zu den Begriffen „Arbeit“ und „Digitalisierung“ sind im Umlauf<sup>32</sup>. Um sich daher dem Forschungsgegenstand mit grosser Offenheit uneingeschränkt wissenschaftlich zu nähern und die Grundlagen zur Entdeckung neuer, bislang unbekannter Sachverhalte zu schaffen, bildet die Grounded Theory den idealen methodischen Grundstein der vorliegenden Forschungsarbeit. Mit der Nutzung der Grounded Theory wird angestrebt, wie bereits in der Einleitung zu Kapitel 2 beschrieben, im Sinne Max Weber „deutend zu verstehen“, um folglich die Spezifika sozialen Handelns unter Einsatz digitaler Technik und die sich dabei für die Führung stellenden Herausforderungen nachvollziehbar zu machen. Das Ziel ist es, den Gegenstand „digitale Führung“ in seine Komponenten zu zerlegen und damit handhabbar zu machen, ähnlich wie es Max Weber in seinem Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ zu seinem damals weit umfassenderen Thema als exzellentester Vorreiter aufgezeigt hat (vgl. Weber, 1980).

Die Grounded Theory ist ein Forschungsansatz, der auf die Entwicklung von empirisch fundierten theoretischen Annahmen auf der Grundlage von Forschungsdaten basiert (vgl. Glaser & Strauss, 1998, S. 11). Das bedeutet, dass parallel zu der theoretisch basierten Annäherung an den Forschungsgegenstand im vorausgehenden Kapitel, in einer dauernden Wechselwirkung zwischen Forschungsfeld und Theorie, auch das empirische Material zur schrittweisen Theorieentwicklung und zum praxisbezogenen Verständnis von digitaler Führung hinzugezogen werden wird.

Der folgende Abschnitt 3.1 fokussiert sich auf die Wahl der Methoden und beinhaltet eine kurze Einführung in die Grounded Theory, insbesondere basierend auf den Autoren Glaser und Strauss und ihren Erläuterungen zu den Strategien qualitativer

---

<sup>32</sup> Pseudowissenschaftliche Bücher, Wirtschaftszeitung, Konferenzen, soziale Medien, kostenneutrale Webinare und ähnliches fokussiert sich sehr stark auf diese Themen und hinterlassen einen grossen Spielraum zur Definition.

Forschung dargestellt in Bezug zur vorliegenden Arbeit und zum Forschungsfeld (vgl. 1998). Um die hier gegebene besondere Grundlagenarbeit des Forschers und Akteurs im Forschungsfeld nachvollziehbar zu machen, wird im Verlauf das methodische Vorgehen in Bezug zum Forschungsfeld und Feldzugang detaillierter beschrieben. Die Ausführungen zur teilnehmenden Beobachtung (Abschnitt 3.3) führen den Leser zurück zum Ansatz der Grounded Theory und bilden die Brücke zu den verstehenden Interviews (Kapitel 4), die vorab methodisch eingeleitet werden (Abschnitt 3.2). Abschliessend werden das Forschungsfeld und der Feldzugang detailliert vorgestellt, um für den Leser eine optimale Nachvollziehbarkeit und Kontextualisierung zu den vorliegenden Forschungsergebnissen zu ermöglichen. Unter anderem beinhaltet der Abschnitt eine Beschreibung zur persönlichen Situation des Autors in seiner Doppelrolle als Forscher und Akteur, zu seinen spezifischen Erfahrungen in seiner Mehrfachrolle und seiner teilnehmenden Beobachtung.

### 3.1 Methodenwahl

Die vorliegende qualitative Forschungsarbeit basiert auf dem Konzept der Grounded Theory mit dem Ziel sich dem Phänomen der digitalen Führung empirisch fundiert anzunähern, um daraus auch mögliche Hinweise auf notwendige Kompetenzen für Führungskräfte abzuleiten. Die Recherche von Literatur unterstützt durch soziale Medien haben zur Schärfung des Forschungsgegenstandes beigetragen. In einem weiteren Schritt hat die teilnehmende Beobachtung zu konkreten Fragestellungen und in diesem Zusammenhang auch zu vorläufigen, noch vagen und spontanen Hypothesen bezüglich des sozialen Handelns von Führungskräften in einer durch die Digitalisierung geprägten Arbeitswelt geführt. Parallel dazu wurden verstehende Interviews mit Akteuren im Forschungsfeld durchgeführt. Im Überblick sieht das methodische Konzept der vorliegenden Forschungsarbeit wie folgt aus:

<b>Grounded Theory</b>	<b>Literaturrecherche</b>
	<b>Recherche in den sozialen Medien</b>
	<b>Verstehende Interviews</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit Führungskräften</li> <li>- Mit Experten</li> </ul>
	<b>Teilnehmende Beobachtung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In der Funktion als Projektleiter der Organisations- und Personalentwicklung</li> <li>- In der Tätigkeit als Co-Trainer in Führungsseminaren</li> <li>- In der direkten Zusammenarbeit mit Führungskräften</li> <li>- Als Coach</li> <li>- Als unternehmensinterner Berater für die Nutzung digitaler Werkzeuge</li> <li>- Als Führungskraft in der Informatik</li> </ul>

**Abbildung 4: Methodisches Konzept**

**Quelle: Eigene Darstellung**

Die Wahl der Methode und Praxis verstehender Interviews basieren in erster Linie auf Jean-Claude Kaufmanns konkreten Anleitungen zur qualitativen Forschungspraxis und dem Gebrauch qualitativer Interviews (vgl. 2015). In seiner Publikation erarbeitet er ein grundlegendes Verständnis zu seinem eigenen in zahlreichen Büchern demonstrierten Forschungsvorgehen und erläutert dies mit Hilfe von konkreten Forschungsarbeiten<sup>33</sup>. Jean-Claude Kaufmann beschreibt sein Vorgehen wie folgt:

„Ich persönlich bevorzuge es, bereits mit einigen Ideen im Kopf zu starten, der weitere Verlauf aber ist derselbe: Der Gegenstand nimmt Schritt für Schritt Konturen an, und zwar durch die täglich voranschreitende theoretische Ausarbeitung auf der Grundlage von Hypothesen, die auf der Basis des Untersuchungsterrains gebildet werden. Daraus resultierte eine Theorie besonderen Typs, die sich am Konkreten gerieben hat und nur langsam aus den Daten auftaucht – das, was Anselm Strauss (1995)<sup>34</sup> die *Grounded Theory* nennt, also eine Theorie, die von unten kommt und in den Tatsachen wurzelt.“ (Kaufmann, 2015, S. 26)

Das verstehende Interview bewegt sich in seiner Form und Methode stets in einem Wechselspiel von deutendem Verstehen, aktiven Zuhören mit der gezielten Unterstützung durch persönliche Distanzierung und kritischer Analyse.

Eine weitere Besonderheit liegt an dieser Stelle vor, da der Forscher der vorliegenden Arbeit selbst als Führungskraft tätig ist. Daher wird in diesem Zusammenhang nicht von Experteninterviews gesprochen, da die Interviews auf Augenhöhe geführt werden. Jedoch wird sich nicht alleinig auf die Erfahrungen des Forschers gestützt, sondern mit den Erfahrungen ausgewählter Informanten aus einer für den Forscher vertrauten Welt werden die eigenen Beobachtungen kritisch konfrontiert und hinsichtlich ihrer Tragfähigkeit überprüft.

---

<sup>33</sup> Als Beispiele lassen sich „Frauenkörper – Männerblicke“ (vgl. Kaufmann, 2006) oder „Schmutzige Wäsche“ (vgl. Kaufmann, 2005) nennen.

<sup>34</sup> Das Buch „Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung“ erschien 1996 (Strauss & Corbin, 1996).

### 3.1.1 Grounded Theory

Die aktuelle Literatur zur Grounded Theory führt den Leser stets zurück zu den Vätern der Methode – Anselm Strauss und Barney Glaser, die zu Beginn der sechziger Jahre im Zusammenhang mit ihren medizinisch-soziologischen Studien ein systematisches Instrumentarium entwickelten, in dem die Kategorisierung sowie die Kodierung von empirischen Daten eine zentrale Rolle spielen. In ihrer ersten Publikation „The discovery of grounded theory“ beschreiben sie die Methode eines systematischen Erhebens und Analysierens von Daten als Praxis zur Herausarbeitung von Theorie (vgl. 1967).

Die Autoren präsentieren diese Form der qualitativen Forschung zum Füllen „der peinlichen Lücke“ zwischen Theorie und empirischer Forschung, mit dem Ziel eine neue Theorie zu erzeugen, die als forschungsleitend dienen soll (vgl. *ibid.*, 1967, S. 7). In diesem Kontext wird folgendes erörtert:

„Nicht jeder ist gleichermaßen befähigt, Theorie zu entdecken, aber niemand braucht ein Genie zu sein, um brauchbare Theorie zu generieren. Was unserer Ansicht nach Not tut, ist ein anderer Blickwinkel auf den aus der quantitativen Forschung abgeleiteten Kanon von Sampling, Kodierung, Reliabilität, Validität, Indikatoren, Häufigkeitsverteilungen, Konzeptualisierung, Hypothesenbildung und Beweisführung. Wir müssen einen Kanon entwickeln, der besser dafür geeignet ist, Theorie zu entdecken. Diese Leitlinien sollen zusammen mit entsprechenden Verfahrensregeln dabei helfen, Energien, die bislang aufgrund des übermäßigen Nachdrucks, der auf Verifikation gelegt wird, eingefroren sind, für das theoretisieren freizusetzen.“ (Glaser & Strauss, 1998, S. 8)

Die vorliegende Forschung besteht folglich in der Erhebung qualitativer Daten zur Theoriegenerierung durch einerseits Erkenntnisse aus der teilnehmenden Beobachtung und andererseits eine Methode des ständigen Vergleichens, die sogenannte „komparative Analyse“ (Glaser & Strauss, 1998, S. 29 ff.), sowie durch den zugrundeliegenden Feldzugang auf verschiedenen Ebenen. Die Literaturrecherche und -auswertung zum einschlägigen Stand der Technik werden durch eine Analyse in den

sozialen Medien ergänzt. Somit ergeben sich Ergänzungen zur klassischen Literaturrecherche<sup>35</sup>, beispielsweise durch Onlineschulungen, Videobeiträge über Youtube oder Live-Webinare als Frage- und Antwortrunden mit Experten. Hinzu kommt die Ebene der Experten und Führungskräfte, wie in einem weiteren Abschnitt (3.2.1) zu den verstehenden Interviews präsentiert wird, die eine zusätzliche Ebene des Vergleichs ermöglicht und „(...) uns relevante Vorhersagen, Erklärungen, Interpretationen und Anwendungen liefert.“ (Glaser & Strauss, 1998, S. 8).

### 3.1.2 Arbeiten mit Grounded Theory

Die Anwendung der Grounded Theory zeigt sich insbesondere in der Form einer explorativen Forschung. Durch ergebnisoffene, verstehende Interviews gepaart mit einem neugierigen Ohr, führt der Weg zu einer schrittweisen Verdichtung der Sichtweisen durch ein gezielt aufgebautes Verhandlungsgerüst, auf das in Abschnitt 3.2 näher eingegangen wird. Wichtig ist dabei der bereits erwähnte immer wiederkehrende Wechsel von Forschungsperspektiven und empirischen Zugangsweisen. Das heisst, in der vorliegenden Arbeit: Das Erheben von Daten und deren Analyse sowie folgenden Auswertung basieren auf dem konkreten Ziel des Verstehens von sozialem Handeln am Beispiel des digitalen Führens.

Entsprechend Kaufmanns Empfehlungen wird mit der digitalen Aufnahme des Interviews gearbeitet und nicht mit einer vollständigen Transkription.<sup>36</sup> Er stellt die von ihm empfohlene und vorgestellte Methode wie folgt vor:

„Die vollständige Transkription verändert die Natur des Ausgangsmaterials; es wird zu geschriebenem Text, der sich mehr auf die Sprache konzentriert.“ (Kaufmann, 2015, S. 88)

Er führt dabei weiter aus, dass ein solches Vorgehen für eine simple Auswertung durchaus richtig sein kann, jedoch für eine Tiefenanalyse keinesfalls über die Reichhaltigkeit verfügt, die das gesprochene Wort, der Sprachrhythmus, der Tonfall, die Akzentuierung wie auch die Schweigemomente beinhaltet und verdeutlicht.

---

<sup>35</sup> Barney G. Glaser hat 1999 das Institut of Grounded Theory inklusive Internetpräsenz gegründet.

<sup>36</sup> Fünf vollständige Transkription, welche für die vorliegende Forschungsarbeit zur Veröffentlichung durch die Organisation HUSTE bewilligt wurden, befinden sich im Anhang.

Im Rahmen der Grounded Theory kann dieses Vorgehen trotzdem als ein offenes Kodierungsverfahren bezeichnet werden, denn mit Hilfe des Karteikartenverfahrens und der Methode des komparativen Vergleichs werden die entsprechend den Forschungsfragen erhaltenen Antworten kategorisiert und jeder einzelne der relevanten Textabschnitte in Betrachtung gezogen (vgl. Kaufmann, 2015, S. 87 ff.).

Ein ergänzendes Element zum geschilderten methodischen Vorgehen ist die fortlaufende Dokumentation. Der Forscher arbeitet während der gesamten Forschung mit einem Tagebuch und dokumentiert seine Interaktionen, hält seine Gedanken fest, arbeitet in einer kontinuierlichen Reflexion mit seinen Hypothesen und Forschungsfragen, um Muster und Handlungsweisen sowie Gründe für unerwartete Bemerkungen oder Zögern während des Interviews zu identifizieren und später zu analysieren.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Für weiterführende und detaillierte Informationen zu solch einem Vorgehen empfiehlt sich das Buch „Lehrbuch Pflegeforschung: Methodik, Beurteilung und Anwendung“ (Polit, Beck, & Hungler, 2004).

## 3.2 Verstehende Interviews

Um die Vertreter der Zielgruppen möglichst selbst zu Wort kommen zu lassen und ihre Perspektiven auf den gewählten Forschungsgegenstand nachvollziehbar zu machen, wurden Tiefeninterviews durchgeführt. Im persönlichen Gespräch werden möglichst exakt und umfassend alle thematisch relevanten Meinungen sowie Schilderungen der interviewten Person erfasst, die zum Teil der befragten Person selbst wohl immer nur partiell bewusst sind und in der Interviewsituation durch den angeregten Reflexionsprozess expliziert werden.

Forschungsrelevante Fragen entwickeln sich aus der Gesprächsdynamik, wobei der Forscher sich um Spontanität, Empathie und der engagierten Gesprächsteilnahme bedient.

„Die beste Frage steht nicht im Leitfaden, sondern man leitet sie aus dem bereits Gesagten ab.“ (Kaufmann, 2015, S. 54)

Folglich bildete sich in der vorliegenden Forschung der Interviewleitfaden lediglich aus einer beginnenden Leitfrage, der Frage nach dem Verständnis digitaler Führung, beziehungsweise dem im Forschungsfeld gebräuchlicheren Begriff „Digital Leadership“, um somit ein unvoreingenommenes Bild auf den Forschungsgegenstand zu bewahren und zugleich dessen Beschaffenheit besser zu verstehen. Unabhängig davon, ob Experte oder Führungskraft, wird als zweite standardisierte Frage nach den ersten drei Massnahmen gefragt, die für ein Szenario von Bedeutung sind, in welchem der Interviewte ein neues, selbst unbekanntes, global verteiltes Team übernehmen müsste. Beinhalten die ersten Aktivitäten ein physisches Zusammenkommen, wird abgefragt, wie die Alternative zu einer Reiseaktivität aussehen würde oder wie sich ein Kennenlernen des Teams mit digitalen Mitteln gestalten würde. In der dritten Standardfrage, welche in jedem Gespräch gestellt wird, zielt der Forscher auf die Reflexion beobachteter Veränderungen in der Führung über den gesamten Erfahrungszeitraum des Gesprächspartners ab.

„Der Interviewer legt das Spiel fest, gibt die Regeln vor und stellt die Fragen; zu Anfang begnügt sich der Befragte mit bloßem Antworten. Dann jedoch kommt das Spiel in Gang. Der Interviewte muss spüren, dass er mit dem, was er sagt,

beim Wort genommen wird, dass ihm der Interviewer aufmerksam zuhört und auch bereit ist, ohne zu zögern von seinem Leitfaden abzuweichen, etwa um ihn um nähere Erklärungen zu einer wichtigen Information zu bitten.“ (Kaufmann, 2015, S. 53)

So klarsichtig und hellhörig wie möglich, widmet sich somit der „intellektuelle Handwerker“<sup>38</sup> seinem Gegenüber. Ziel ist es, durch grundlegendes „Verstehen“ mit Interesse ein Gespräch zwischen Gleichberechtigten zu suggerieren, um hinter die Oberfläche des Befragten zu gelangen und tiefstes Wissen nach aussen zu tragen (vgl. Kaufmann, 2015) und somit die Beschaffenheit des Forschungsgegenstandes, sowohl im Detail als auch in seinem Gesamtkontext, besser zu verstehen.

Jean-Claude Kaufmann beschreibt dazu, wie wichtig es ist, dass sich der Informant in diesem Interview in einer natürlichen, fast alltäglichen Reflexion befindet und nicht zum „Schauspieler“ wird, der den Gegenstand seiner Arbeit selbst zu konstruieren beginnt:

„Was den Informanten angeht, besteht das Ziel darin, dass ihm die Situation völlig selbstverständlich erscheint, dass er sich einfach nur treiben lässt. Er braucht das Mysterium seines Sich-Einlassens nicht zu verstehen.“ (Kaufmann, 2015, S. 70)

Und das Gleiche gilt ausserdem für den Forscher, auch für diesen:

„(...) ist es angesichts des auf ihm lastenden Drucks und der vielfältigen Anforderungen, die er bewältigen muss (...), wichtig, dass er die Situation als einfach, locker und entspannt wahrnimmt.“ (Kaufmann, 2015, S. 70)

In Abschnitt 3.4 wird auf diese besondere Situation des Forschers und Akteurs, als zugleich Mitarbeitenden und Führungskraft, näher eingegangen. Zunächst wird sich den verschiedenen Zielgruppen gewidmet.

---

<sup>38</sup> Übersetzt von Wright Mills auf Grundlage des Wortes „Artisan intellectuel“.

### 3.2.1 Zielgruppen der verstehenden Interviews

Im Forschungsfeld haben sich zwei Zielgruppen herauskristallisiert, die einen entscheidenden Beitrag zur Untersuchung des Forschungsgegenstandes leisten konnten. Zum einen die Führungskräfte, die über ihre Rolle als Führungskraft, gesammelte Erkenntnisse und Herausforderungen berichten können und zum anderen die Experten, die sich durch ihre Arbeitsbeziehung zu und mit den Führungskräften und damit ihren Bezug zum Forschungsgegenstand kategorisieren lassen. Ein Beispiel hierfür sind Personalentwickler, die Führungskräfte aus- und weiterbilden oder IT-Business-Analysten, die in enger Zusammenarbeit mit Führungskräften deren technische Werkzeugkiste ausstatten, instand halten und verbessern. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Beziehungen der Interviewgruppen im Forschungsfeld:

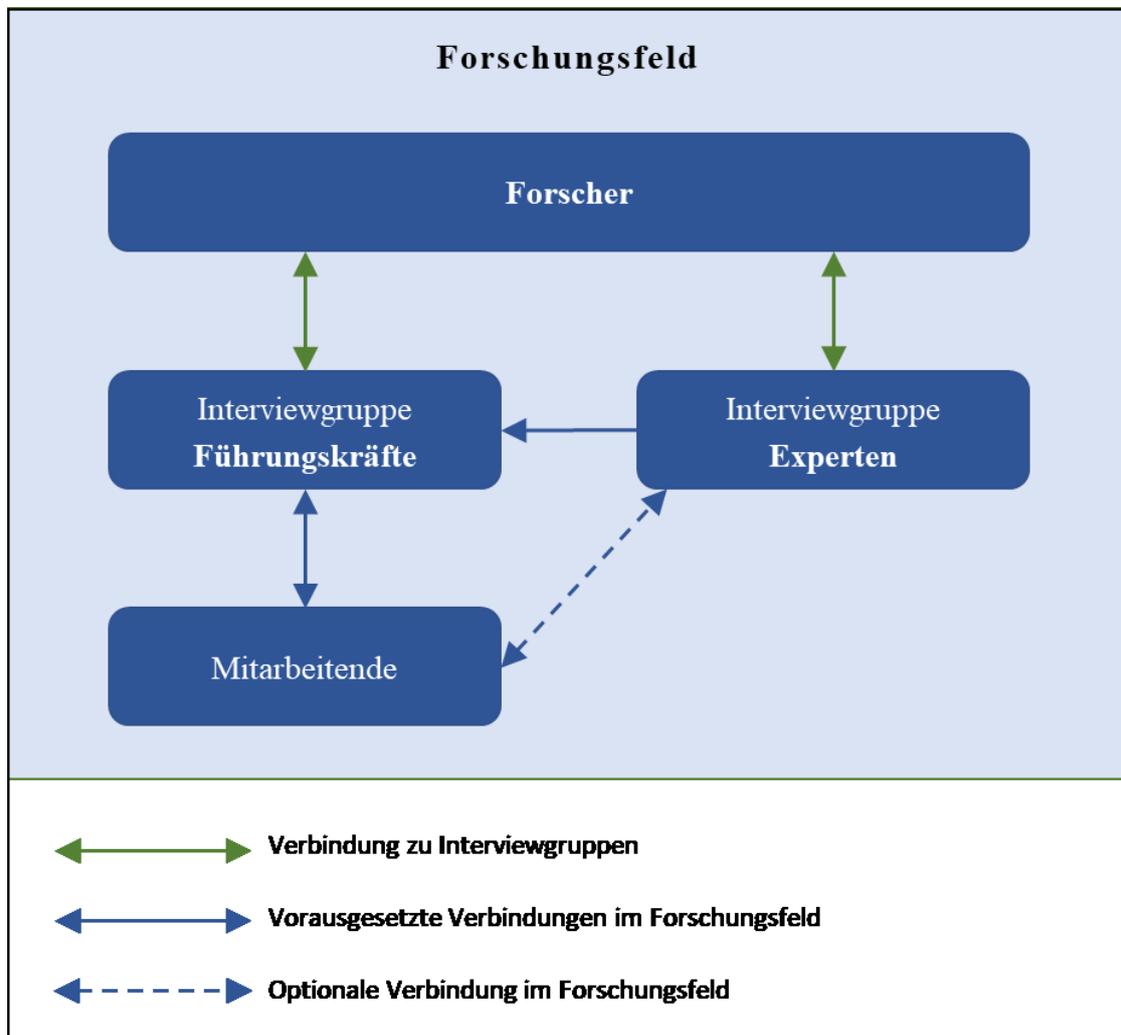


Abbildung 5: Interviewgruppen im Forschungsfeld

Quelle: Eigene Darstellung

Mittels der Befragung von Experten wird versucht, die Rollendefinitionen und Schilderung der Praxis nicht unhinterfragt der Forschungsgruppe von Führungskräften zu überlassen, sondern noch eine Aussenperspektive von Akteuren ihres Umfeldes ergänzend mit einzubeziehen. Hierbei geht es um den Erkenntnisgewinn aus den Berichten über ihre intensive Zusammenarbeit mit Führungskräften, ihre Rolle, in welche sie Führungskraft mit gezielten Massnahmen unterstützen und ganzheitliche Ansätze, Strukturen und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen. Folgend wird die Struktur im Rahmen der durchgeführten verstehenden Interviews näher beleuchtet.

### **3.2.2 Forschungsstruktur**

Nach dem „theoretischen Sampling“<sup>39</sup> wurden im Rahmen dieser Forschungsarbeit Probanden für verstehende Interviews ausgewählt. Im Gegensatz zum „Purposeful Sampling“<sup>40</sup>, wo die Kriterien zur Auswahl von Interviewpartner zum Forschungsbeginn bereits feststehen und damit zum Grossteil auch die befragten Personen selbst, stellt sich beim theoretischen Sampling ein Wechselspiel zwischen Empirie und Theorie ein und die Auswahl von Interviewpartnern erfolgt im Prozess der Datenerhebung und -auswertung (vgl. Glaser & Strauss, 1998, S. 53). Die Auswahl weiterer Interviewpartner findet ein Ende, sobald sich eine Sättigung einstellt, da keine neuen Erkenntnisse folgen. Somit blieb die Anzahl von zu führenden verstehenden Interviews zu Beginn der Forschung offen.

Insgesamt wurden im Verlauf dieser Forschung nach dem theoretischen Sampling 32 Interviews durchgeführt, davon 22 mit Führungskräften, was etwa zwei Drittel aller Interviews ausmacht. Das übrige Drittel aller Gespräche wurde mit Experten geführt. Die nachfolgende Tabelle 3 gibt hierzu eine Übersicht. Tabelle 6 und Tabelle 7 im (Anhang G) geben weitere Informationen zu den einzelnen Interviewpartnern, deren Abteilungen und Positionen innerhalb der Organisation HUSTE.

---

<sup>39</sup> „Theoretical Sampling“, ein Begriff aus der qualitativen Sozialforschung, wird teilweise in Deutsch mit „Theoretisches Sampling“ oder „Theoretische Sättigung“ verwendet.

<sup>40</sup> „Purposeful Sampling“, ein Begriff aus der qualitativen Sozialforschung, zu Deutsch sinngemäss mit „gezielte Stichprobenziehung“ übersetzt.

Übersicht geführter Interviews		
Gesamtanzahl	32 Interviews	
Führungskräfte	22 Interviews (69 %)	
Experten	10 Interviews (31 %)	
Abteilung und Anzahl geführter Interviews mit Führungskräften	IT	6
	Forschung und Entwicklung	4
	Kundenservice	3
	Personalwesen	3
	Einkauf	2
	Konstruktion	2
	Marketing	2
Abteilung und Anzahl geführter Interviews mit Experten	Personalentwicklung	4
	Personalwesen	3
	IT	3
	Gebäudemanagement	1
Führungsspanne	Zwischen 4 und 43 Mitarbeitende	
Alter Interviewpartner	Zwischen 34 und 63 Jahre	
Gesprächsdauer	Zwischen 25 und 75 Minuten	

**Tabelle 3: Übersicht geführter Interviews**

**Quelle: Eigene Darstellung**

Im anschliessenden Kapitel 4 folgt das Hauptkapitel zu den verstehenden Interviews. Darin werden aus dieser gesamten Stichprobe von 32 Interviews zwei Interviews mit Experten und drei Interviews mit Führungskräften intensiv analysiert und kommentiert. Bei diesen fünf Interviews handelt es sich um Interviews, die sich als repräsentativ für den Gesamtkorpus herausstellten, da sie massgeblich zur Schärfung des

Forschungsgegenstandes beigetragen haben und exemplarisch veranschaulichen, wie sich rekurrente Aussagen sukzessive zu einer Sättigung der gewonnenen Befunde führen und in der Folge als signifikantes Kriterium gewertet werden können. Die im Anhang zur Verfügung stehenden Transkriptionen dieser fünf Gespräche, eröffnet dem Lesenden ein detailliertes Bild zu den geführten Interviews. Die Erkenntnisse aus allen 32 verstehenden Interviews, und somit das empirische Gesamtmaterial, werden in Abschnitt 4.6 analysiert und reflektiert, sodass sie Wege zu einer Schärfung des soziologischen Blicks auf Führung unter digitalen Vorzeichen als Beitrag zur gesellschaftlichen „Konstruktion digitaler Wirklichkeit“ eröffnen.

### 3.3 Teilnehmende Beobachtung

Die Methode teilnehmender Beobachtung ermöglicht einen besonders intensiven Zugang zu spezifischen gesellschaftlichen Praxen, sei es durch distanzierteres Konstatieren von Abläufen oder Festhalten von Gehörtem oder durch persönliche Teilnahme an Interaktionen zwischen Akteuren im Forschungsfeld. Dabei sollen forschungsrelevante Aspekte des beobachteten Verhaltens und der ihnen zugrundeliegenden Haltungen und Rationalitäten erfasst und für eine theoretische Durchdringung zugänglich gemacht werden, die als eine Ergänzung zu den geführten verstehenden Interviews dienen können und für eine dichte Beschreibung der interessierenden Praxis anschauliches Material liefern können. Damit soll gegenüber den Aussagen der Befragten und ihren Schilderungen und Deutungen ihrer beruflichen Alltagswelt und -praxis die Möglichkeit zu kritischer Hinterfragung und soziologischer Objektivierung eröffnet werden. Die folgende Abbildung stellt bildlich die Konstellation des Forschers in der teilnehmenden Beobachtung im Forschungsfeld dar.

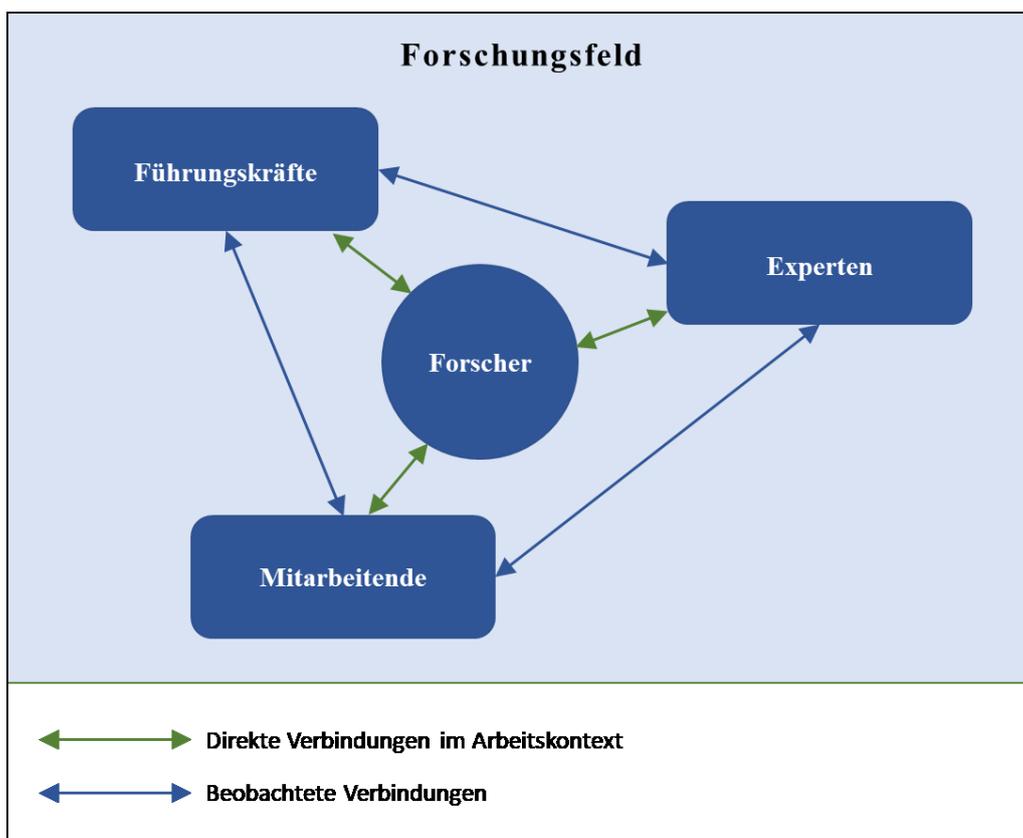


Abbildung 6: Aufbau der teilnehmenden Beobachtung im Forschungsfeld

Quelle: Eigene Darstellung

Unter dem Einsatz von Hilfsmitteln und Regeln der Forschung entsprechend der Grounded Theory, wird in der Interaktion mit diesen Akteuren und bei der teilnehmenden Beobachtung vorwiegend verdeckt, jedoch so offen wie nötig vorgegangen. Letzteres ist in der hier vorliegenden Situation, in der der Forscher nicht allein Forscher, sondern ein selbst im Unternehmen als Führungskraft agierender Akteur eine besondere Situation und Herausforderung erlebt, auf die in Abschnitt 3.4.2 näher eingegangen wird. Generell ermöglicht der Abschnitt 3.4 eine direkte Teilnahme an diversen Situationen im Forschungsfeld, die einen nicht unwesentlichen Beitrag zu dieser Forschung erbracht haben. Damit werden einige alltagsweltliche Situationen näher beschrieben, um beim Leser ein anschaulicheres Bild entstehen zu lassen.

Die Funktion als Projektleiter und die weiteren damit einhergehenden Verantwortlichkeiten beinhalteten folgende Tätigkeiten:

Die Tätigkeit als Co-Trainer in der Führungskräfteentwicklung ermöglichte einen direkten Zugang zu Führungskräften, deren Ausbildung und deren Herausforderungen. In den Leadership Workshops angesprochene und diskutierte Themen konnten dabei direkt beobachtet und als Themen in den Forschungsprozess aufgenommen werden. Die durch diese Trainings erfolgte und verstärkte Zusammenarbeit mit Experten und Führungskräfteentwicklern führte zu weiterem Austausch und somit zu Forschungsmaterial.

Die Aufstellung als Coach im Forschungsfeld ebnete zusätzlich den Weg zu Führungskräften und Mitarbeitenden. Es konnte sich aus erster Hand ein Bild über deren Probleme, Aufgaben und die entsprechenden persönlichen, wie auch sozialen Herausforderungen gemacht werden.

Die Aufgaben als Consultant für die Nutzung der technischen, digitalen Werkzeuge zur Führung, dabei auch speziell zur Führung über Distanz, ermöglichte ein weiteres Navigieren zwischen Teilnahme und Beobachtung. Hier konnte das Digitale im Kontext der Arbeitswelt, der Führungskraft und ihrer Mitarbeitenden direkt beobachtet werden. Die eigene Teilnahme, beispielsweise an digitalen Meetings, moderiert von einer Führungskraft mit räumlich verteilten Mitarbeitenden, ermöglichte zudem ein tieferes Einsteigen in für den Forschungsgegenstand relevante Themen.

Die Reflexion und die Erforschung der entsprechenden Auswirkungen auf die heutige Arbeitswelt werden folglich über diese verschiedenen Feldzugänge und Akteure mit

ihren unterschiedlichen Positionen und Sichtweisen im Forschungsfeld der Organisation HUSTE<sup>41</sup> reflektiert. Glaser und Strauss formulieren den Zweck dieses bereits innerhalb der teilnehmenden Beobachtung erfolgten komparativen Forschungsansatzes wie folgt:

„Um zu einer Theorie zu gelangen, die auf das Gesamtbild anwendbar ist, ist es also wichtiger, eine große Anzahl diverser qualitativer „Tatsachen“ über verschiedene Situationen innerhalb eines Sachgebietes zu sammeln. Diese Diversität erleichtert die Entwicklung einer Theorie, die sowohl eine ausreichende Anzahl allgemeiner Konzepte, die für die meisten Situationen relevant sind, als auch plausible Relationen zwischen diesen Kategorien umfasst, um das alltägliche Verhalten in diesen Situationen weitgehend zu erklären.“ (Glaser & Strauss, 1998, S. 247 f.)

Für das Gelingen einer solchen Forschung werden in Tabelle 5 im Anhang (Anhang F), die bereits erwähnten „10 Gebote der Feldforschung“ von Girtler (vgl. 2004), dargestellt.

Zudem half der im folgenden Abschnitt näher erläuterte Stammtisch mit „Young Professionals<sup>42</sup>“ dabei, Informationen aus dem Forschungsfeld zu erfragen, die im Interview oft im Verborgenen blieben. Mitarbeitende, Führungskräfte und/oder Experten aus unterschiedlichsten Bereichen konnten über den Stammtisch vernetzt werden, um offen und auf Augenhöhe miteinander zu diskutieren und voneinander zu lernen, was in dieser Form im alltäglichen Arbeitsumfeld in der Regel kaum stattfindet.

---

<sup>41</sup> Der Organisationsname HUSTE sowie die Namen der Interviewpartner sind Pseudonyme, denn aufgrund der Geheimhaltung besteht die Verpflichtung, Namen sowie alle Eigennamen zu anonymisieren.

<sup>42</sup> Der englische Begriff, welcher auf Deutsch wortwörtlich „junge Fachleute“ bedeutet, beschreibt im Allgemeinen junge, berufstätige Mitarbeitende in den Zwanzigern bis Dreissigern mit fachlichen Qualifikationen.

### 3.4 Forschungsfeld und Feldzugang

Das Unternehmen HUSTE, das im Wirtschaftssektor Maschinenbau weltweit agiert und mit seinem Produktportfolio aktiv an der Digitalisierung industrieller Produktionsprozesse beteiligt ist, dient für die vorliegende Arbeit als Forschungsfeld. Seit der Unternehmensgründung vor über hundert Jahren hat sich die Organisation vom Kleinunternehmen zum globalen Konzern entwickelt. Mit rund 15.000 Mitarbeitenden, verteilt auf sechs Kontinenten, spiegeln sich Folgen der Globalisierung unternehmensintern wider. Die daraus resultierende steigende Vernetzung und zu grossen Teilen aktuell aufgebaute Matrixstruktur des Unternehmens führen dazu, dass beispielsweise die digitale Kommunikation im Unternehmen grosse Bedeutung erlangt und Wichtigkeit gewonnen hat. Organisationsrelevante Neuigkeiten werden vorwiegend auf digitalem Weg über das Intranet<sup>43</sup> kommuniziert und ein internes, webbasiertes soziales Netzwerk gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit zum Austausch im digitalen Chatraum<sup>44</sup>. Mit „Skype for Business“<sup>45</sup> gibt es eine digitale Lösung für ortsunabhängigen und instantanen Nachrichtenaustausch zwischen Mitarbeitenden, sukzessive mit immer mehr Funktionalitäten, wie beispielsweise dem Videochat<sup>46</sup>. Weiterführend sind digitale Kollaborationsplattformen zu erwähnen, womit eine Grundlage zur orts- und zeitunabhängigen Zusammenarbeit an Dokumenten geschaffen wird<sup>47</sup>. Parallel werden damit die Zusammenarbeit und die globale Vernetzung verstärkt und es kommt primär zu Kollaboration über räumliche Distanz. Aus dieser Entwicklung und den daraus folgenden Möglichkeiten entstehen zunehmend virtuelle Teams, die räumlich verteilt sind und über kulturelle Grenzen, sowie Zeitzonen hinweg zusammenarbeiten.

---

<sup>43</sup> Webbasiertes Netzwerk, jedoch im Unterschied zum Internet, beispielsweise Facebook oder LinkedIn, nicht öffentlich zugänglich.

<sup>44</sup> Chatraum, Englisch Chatroom, ermöglicht Unterhaltungen – vorwiegend „Chats“ genannt – im virtuellen Gesprächsraum.

<sup>45</sup> Skype for Business ist eine Applikation von Microsoft für Computer und mobile Endgeräte. Sie fasst verschiedene Kommunikationskanäle in einer Anwendung zusammen und ist im Gegensatz zu Skype auf Unternehmen zugeschnitten.

<sup>46</sup> Ein Videochat ist eine webbasierte Unterhaltung, die, anstatt in Textform, durch bewegte Bilder erfolgt.

<sup>47</sup> Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen: Das Erstellen einer Tabelle mit Hilfe von Microsoft Excel kann im Internet erfolgen und dabei kann sich mehr als eine Person in die Tabelle hinzuschalten. Die einzige Einschränkung: Eine Person kann nur eine Zelle der Tabelle bearbeiten, ausserhalb dieser Limitierung kann parallel gearbeitet werden und das orts- sowie zeitunabhängig. Die Bearbeiter erkennen sich gegenseitig, da die bearbeitete Zelle entsprechend mit dem Benutzernamen des Bearbeiters gekennzeichnet ist.

Zudem erhöht die Organisation mit ihrem Produktportfolio und ihren angebotenen Services den Automatisierungsgrad in der Gesellschaft gezielt, speziell in Form der Automatisierung und Digitalisierung der Arbeitsgesellschaft. Das „Digitale“ hat sich in diesem Zuge im für das Unternehmen relevanten Markt sowie innerhalb der Organisation bereits von wirtschaftlicher Bedeutung entwickelt. Die komplexen Produkte und Services benötigen in ihrer Folge Mitarbeitende mit Spezialisierungen und tiefgehendem Fachwissen und zugleich Führungskräfte, die sich in einer komplexen und global vernetzten Umgebung zurechtfinden, zumal die Organisation selbst in ihrer Matrixstruktur typische Komplexitäten eines globalen Unternehmens aufweist, die von wechselnden Zuständigkeiten in der Führung, der Zugehörigkeit der Mitarbeitenden zu mehreren Teams gleichzeitig und der internationalen Zusammensetzung von Projektgruppen gekennzeichnet sind.

Die Entwicklung und Herstellung von Produkten erfolgen bei HUSTE grösstenteils im eigenen Haus. Der Produktservice wird von internen Mitarbeitenden durchgeführt. In dieser Bandbreite lassen sich sowohl junge Mitarbeitende als auch erfahrene Mitarbeitende, von den Protagonisten oft als „alte Hasen“ bezeichnet, antreffen, die in häufig wechselnden Konstellationen arbeiten und zusammenarbeiten.

Parallel steigt fortlaufend die Zahl an Führungskräften, welche Mitarbeitende über räumliche Distanz führen. Das geeignete Mittel der Überbrückung dieser Distanz sind heutzutage in der Regel digitale Werkzeuge. Diese Entwicklung wiederum wirft in der Organisation HUSTE selbst, wie auch in anderen Organisationen<sup>48</sup>, zentrale Fragen auf, die direkt zur Formulierung des Forschungsgegenstands dieser Arbeit beigetragen haben. Die aus der Organisation HUSTE heraus betriebene Suche nach neuen Erkenntnissen auf diesem Gebiet hat zu einer positiven Resonanz und ebenfalls zu einem erleichterten Zugang zum Forschungsfeld geführt. Im folgenden Abschnitt wird dieser Zugang näher betrachtet.

---

<sup>48</sup> Der Forscher war zuvor in anderen Organisationen tätig, welche sich dem Forschungsfeld, das dieser Arbeit zugrunde liegt, ähnlich sind. Über Verbindungen zu früheren Kollegen bestehen nach wie vor Kontakt und regelmässiger Austausch.

### **3.4.1 Feldzugang als „intellektueller Handwerker“**

Die berufliche Tätigkeit des Forschers in der Organisation HUSTE ebnete einen ethnographischen Zugang zum Forschungsfeld über mehrere Jahre hinweg. Diese Situation ermöglichte die Durchführung einer solchen Forschung in einem von Betriebsgeheimnissen stark geprägten Unternehmen, erleichterte zum anderen den Weg zu relevanten Informanten, beispielsweise den Zugang zu Gesprächen mit Führungskräften sowie Experten mit Bezug zum Forschungsgegenstand, und ermöglichte es, Beobachtungen aus der persönlichen Teilnahme an Interaktionen differenziert mit aufzunehmen, die Aussenstehenden zum Grossteil verborgen bleiben. Eingesetzt an der Schnittstelle zwischen Informationstechnologie und Organisations- und Personalentwicklung, war eine ganzheitliche Betrachtung des Feldes sowie ein direkter Weg zu relevanten Gesprächspartnern und zu tiefgehender teilnehmender Beobachtung von Interaktionen im Forschungsfeld gesichert. Die eigene Arbeit mit digitalen Werkzeugen, die Demonstration und die Lehre für Führungskräfte sowie deren Betreuung im Umgang mit den neuen Werkzeugen öffneten Türen zu weiteren Erkenntnissen, die ausserhalb der Organisation nur schwer zugänglich wären.

Im Weiteren unterstützte die Gründung eines Stammtisches für „Young Professionals“ von dem Autor in seiner Doppelrolle als Forscher und Akteur die Sammlung empirischen Materials. Regelmässig wird sich ausserhalb der Arbeitszeit und in Distanz zur Arbeitsstätte in gemütlicher Runde getroffen, sich ausgetauscht, neueste Informationen rund um die Organisation und nicht zuletzt dabei auch persönliche und private Themen geteilt. Dem „Forscher“ ermöglichte die Initiierung dieses Stammtisches einen tieferen Zugang in das Forschungsfeld. Teilgenommen haben einerseits Mitarbeitende, die über ihre Erfahrung mit der eigenen Führungskraft berichteten oder Führungskräfte, die Informationen zu ihren Teams teilten, aber auch vom Austausch mit anderen Führungskräften erzählten und andererseits Experten, die von den Herausforderungen der Führungsaufgaben zu berichten wussten und ihre Hilfestellungen mit der Gruppe teilten. Das hohe Interesse an dem Stammtisch liegt in der Form des spontanen Ausdruckes von Erfahrungen und Gegebenheiten im Feld begründet, das Kaufmann folgendermassen festhält:

„Im Prozess der Konstruktion von Wirklichkeit spielen sie eine zentrale Rolle. Denn je banalisierter ein Gedanke ist, je stärker er im Impliziten verhaftet (und gleichzeitig sozialisiert) ist, um so grösser ist sein strukturierender Einfluss auf das Gesellschaftliche.“ (Kaufmann, 2015, S. 181)

Im Folgenden wird sich dem Forschungsfeld aus Sicht des Forschers gewidmet. Dabei werden einerseits Einblicke in die persönliche Geschichte des Forschers im Forschungsfeld, in die berufliche Aufgabe und in die Verantwortung gegeben, andererseits das eigene Agieren und Handeln, als Forscher und zugleich teilnehmender Beobachter kritisch reflektiert.

### **3.4.2 Forscher und Akteur in einer Person**

Dem folgenden Abschnitt widme ich meiner persönlichen Situation als Forscher und Akteur. Aus diesem Grund benutze ich in den vorangehenden Abschnitten meist die Ich-Perspektive, um dies auch für den Leser bewusst festzuhalten. Diese Doppelrolle weist eine Reihe an Ambivalenzen auf, die in erkenntnistheoretischer Sicht berücksichtigt werden müssen. Hierzu gehört zunächst die grosse Vertrautheit mit dem Forschungsgegenstand, die immer wieder Gefahr laufen lässt, Tatbestände den Vertrauten selbstverständlich erscheinen mögen, nicht mit den Augen eines aussenstehenden, fremden ethnografischen Beobachters distanziert und neugierig in den Blick zu nehmen. Die Vertrautheit ist im Sinne eines „Heimvorteils“ als eine wertvolle Ressource an Insiderwissen zu verstehen und öffnet Türen und Zugänge zu Personen und Situationen, die dem von aussen Kommenden meist verschlossen blieben. Gleichzeitig besteht jedoch die Gefahr, dass Gesprächspartner im Interview, bestimmte Aspekte, Themen und Probleme erst gar nicht ansprechen, weil sie stillschweigend voraussetzen, dass ihr Gegenüber sie genauso gut kennen dürfte wie sie selbst.

Weiterhin ist jeder Akteur in einer Organisation wie der hier erforschten häufig klar positioniert und dies erfolgt in der Regel innerhalb einer hierarchischen Struktur. Wenn der Mitarbeitende in der Rolle des Forschenden mit Kollegen des Unternehmens spricht, können beide Seiten nicht von diesen objektiven Platzierungen in einem

System unterschiedlicher Wertigkeiten, Befugnisse und Einflussmöglichkeiten abstrahieren. Gespräche auf Augenhöhe können auch dadurch erschwert, beziehungsweise verhindert werden, sodass beide einer gleichen Hierarchiestufe zugeordnet sind, jedoch unterschiedlichen Altersgruppen angehören und/oder verschieden lange Unternehmenszugehörigkeiten aufweisen, von Fragen nationaler und ethnischer Zugehörigkeit ganz zu schweigen.

Zusammenfassend scheint eine kritisch-reflexive Standortbestimmung des Subjekts der Forschung erforderlich zu sein, um den potentiellen Verzerrungen der Wahrnehmung, der Beschreibung und Deutung der interessierenden sozialen Phänomene so gut wie möglich vorbereitet zu begegnen.

Mein zentrales Ziel dabei ist, im Sinne Pierre Bourdieus in der Form einer teilnehmenden Beobachtung sowohl mein Feld, als auch mein eigenes Handeln gestützt durch soziologische Reflexion und Werkzeuge aus einer Vogelperspektive zu betrachten und in Bezug auf die Gespräche mit meinen Interviewpartnern, immer wieder hinsichtlich meines eigenen Denkens und Handelns eine objektivierende Distanz einzunehmen:

„Die Darlegung aller zur objektiven Analyse der Stellung der befragten Personen und zum Verständnis ihrer Stellungnahmen erforderlichen Elemente, ohne dabei zu ihr die objektivierende Distanz einzunehmen, die sie auf, den Zustand entomologischer Neugierde reduzierte; die Übernahme eines Standpunkts, der dem der befragten Person so nahe wie möglich ist, ohne sich dabei ungerechterweise in jenes Alter ego, das stets noch, ob man es will oder nicht, ein Objekt bleibt, hineinzuprojizieren, um sich fälschlich zum Subjekt seiner Weltsicht zu machen.“ (Bourdieu et al., 2017, S. 14)

Im folgenden Abschnitt wird zunächst der Weg zur vorliegenden Arbeit näher beleuchtet und dabei zugleich auf meinen beruflichen Werdegang eingegangen. Im Anschluss widme ich mich meinen Beobachtungen zum Forschungsfeld und rücke in der Folge meine Führungsaufgabe in den Fokus. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels reflektiere ich meine persönliche Situation als Mitarbeitender und Führungskraft.

### ***3.4.2.1 Mein beruflicher Werdegang und der Weg zur vorliegenden Arbeit***

Meine Arbeit bei HUSTE begann in der Funktion als Projektleiter für Organisations- und Personalentwicklung für das Gesamtunternehmen mit global rund 15.000 Mitarbeitenden, von denen zu diesem Zeitpunkt rund ein Viertel am Hauptsitz tätig war. In dieser Position war ich mit einem kleinen Team von drei Mitarbeitenden verantwortlich für die globale Digitalisierung der internen Ausbildung durch Trainings und Seminare des Schulungszentrums. Damit lernte ich das Unternehmen mit all ihren Bereichen von Personalwesen und Marketing und Kommunikation, über Forschung und Entwicklung und Produktion, bis zu Vertrieb und IT, differenziert kennen.

Um das gewählte Thema und die Hintergründe der vorliegenden Arbeit ganzheitlicher nachvollziehbarer zu machen, gebe ich dem Leser an dieser Stelle einen näheren Einblick in meinen beruflichen Werdegang sowie meine Verantwortlichkeiten.

Während des Studiums zum Maschinenbauingenieur arbeitete ich als Praktikant und Werkstudent in verschiedenen Unternehmen und in unterschiedlichen Abteilungen, wie beispielsweise Produktion, Logistik, Forschung und Entwicklung. Meine erste berufliche Position nach dem Studium war als Global Process Manager im Total Quality Management in England. Zwei Jahre später wurde ich vom Unternehmen für eineinhalb Jahre nach China entsandt, zuerst in gleicher Funktion in Operations und dann als Projektleiter einer neuen Warenwirtschaftssoftware. Nach Projektabschluss wechselte ich für ein weiteres Jahr in die IT als Inhouse Consultant an den Hauptsitz der Mutterfirma nach Österreich. Im Anschluss wechselte ich das Unternehmen und begann meine Tätigkeit bei HUSTE.

Nach den Ausführungen zu meinem beruflichen Werdegang bekommt HUSTE in den folgenden Abschnitten mein vollstes Augenmerk. Die primären Ziele meiner Projektaufgabe waren die höchstmögliche Digitalisierung des aktuellen Weiterbildungsangebotes und die zentrale Steuerung der damit verknüpften Prozessabläufe, um das gleiche Angebot bezüglich Aus- und Weiterbildung sicherzustellen sowie Standards in der Weiterbildung weltweit zu setzen. Inhaltlich ging es dabei um die Digitalisierung. Die Angebote für das Learning und Training mussten auf Innovation, Entwicklung und Digitalisierung ausgerichtet und fokussiert werden, um in Form einer zeitlichen Beschleunigung eine grosse Anzahl an Mitarbeitenden schnellstmöglich auf den neuesten Entwicklungsstand zu bringen und

auf diesem Stand kontinuierlich weiter fortzubilden und zu entwickeln. Das Wichtigste ist hierbei den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, ihre zeitlichen Ressourcen für die Weiterbildung möglichst unabhängig und „frei“ neben ihren beruflichen Aufgaben, planen und einteilen zu können. Eine Differenzierung bezüglich des bisherigen und zukünftigen Lehrangebots wurde dafür äusserst notwendig und dringlich. Kurse und Themen ohne einen klaren Fokus und Bezug zur Umsetzung der Unternehmensstrategie wurden gestoppt und somit aus dem Angebotsportfolio ausgeschlossen. Klar entschieden wurde zu diesem Zeitpunkt, welche Kurse und Trainings in Zukunft digital oder vor Ort mit externen oder internen Trainern durchgeführt werden.

Für die praktische Umsetzung entwickelte ich gemeinsam mit dem Leiter der Organisations- und Personalentwicklung und den Personalentwicklern ein inhaltlich entsprechend der Unternehmensstrategie ausgerichtetes Angebot für Learning und Development mit dem Ziel, das Lernen zu automatisieren und individualisieren. Zum Einsatz kamen Onlineschulungen für einen orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf Lernmaterial und/oder Webinare zur Unterstützung von virtuellem Lernen, beispielsweise zum richtigen Umgang mit digitalen Werkzeugen oder Anleitungen zur Nutzung von unternehmensinternen Kommunikationsplattformen.

Weitere Aufgaben in Ergänzung zu meiner Projektleiterfunktion waren Coaching im Zusammenhang mit digitalem Schaffen und der Nutzung von digitalen Werkzeugen, Co-Training an Leadership und Change Management Workshops, Leitung Onboarding, speziell die Entwicklung und Leitung von Einführungsseminaren für neue Mitarbeitende. Zuletzt gilt auch die interne Digitalisierung im Team der Organisations- und Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit dem gesamten Personalwesen und der IT und den entsprechenden digitalen Werkzeugen zu erwähnen.

Während dieser Zeit bildete sich in meinem persönlichen Sein als Ingenieur und meinem Habitus des „Homo Fabers“ ein wachsendes Interesse im Verstehen sozialen Handelns und sozialer Interaktion, stark gestützt durch den Leiter der Organisations- und Personalentwicklung, der über einen sozialwissenschaftlichen Fundus verfügte und der seine Kenntnisse und Theorien sozialen Handelns in unserem Feld des Wandels und der Innovation zielgerichtet zum Verstehen und Erklären menschlichen Handelns aktiv einsetzte. Er konnte die Ereignisse und die Folgen des unternehmerischen Alltags

bei HUSTE sehr oft in einen erklärenden und fassbaren Zusammenhang bringen und insbesondere menschliches Handeln im Sinne Max Webers deutend erklären, um ein besseres Verständnis des sozialen Verhaltens zu ermöglichen.

Mein grundlegendes Interesse, das mich bereits seit meinem Studium als Maschinenbauingenieur begleitet, und das ich erst heute in den folgenden Worten auszudrücken vermag, besteht im Erkennen des gesellschaftlichen Agierens, speziell der Aktionen und Reaktionen, der sozialen Ängste und Auswirkungen der heutigen technologischen Neu- und Weiterentwicklung, bedingt durch die Komplexität, die Geschwindigkeit und die Beschleunigung der Innovation unserer postmodernen Gesellschaft. Betrachte ich dabei den rein technologischen Ansatz des „Homo Fabers“, der mir persönlich durchaus vertraut ist, geht es dabei ganz pragmatisch um die zukünftige technische Optimierung zur Automatisierung von Prozessen und Abläufen, wie zum Beispiel autonomes Fahren, Sprachsteuerung, Heim- und Industrieroboter, sowie die parallel dazu sich immer weiter entwickelnde künstliche Intelligenz. Aufgrund meines technologischen Hintergrundes fällt mir auf, wie in der wissenschaftlichen Arbeit ebenso fortlaufend weitere digitale Möglichkeiten entstehen können. Die elektronische Durchsuchbarkeit eines digitalen Dokuments und das elektronische Verwalten von Literaturangaben, wobei selbst die zuletzt betrachtete Buchseite in einem Link gespeichert werden kann, stellen eine signifikante Erleichterung dar. Hiermit lässt sich auch die Seitenzahlstruktur der vorliegenden Arbeit erklären, die mit der elektronischen Seitenerkennung und -nummerierung übereinstimmt. Der bewusste Verzicht auf die Verwendung römischer Seitenzahlen für den Aufbau dieser Forschungsarbeit hat den Hintergrund, dass die Seitenzahl oder ein im Fliesstext eingebaute Verweis auf eine bestimmte Seite, die der elektronischen Seitenzahlsuche beziehungsweise -anzeige entspricht.

Für den Technologen, den klassischen Ingenieur, ist dieser Prozess nicht nur selbsterklärend, sondern auch selbstbestätigend. Er denkt dabei meist in einem begrenzten Rahmen an die sozialen Zusammenhänge und die gesellschaftlichen Veränderungen oder reflektiert mögliche soziale Folgen des radikalen Wandels unzureichend. Wo heute an Grenzen gestossen wird und sicherlich weitere Grenzen gefunden werden, liegt in der Interaktion von Mensch und Technik. Darauf sollte das Augenmerk gerichtet werden und so äussert sich auch Toby Walsh, Experte für künstliche Intelligenz, wie folgt:

„As social animals, we will increasingly appreciate and value social interactions with other humans. Baristas will increasingly be pushing buttons on computer-controlled coffee machines that make perfect coffee every time, but we'll still line up to have a human make us coffee for the chitchat. For the smile and the human experience.“ (Walsh, 2018, S. 123)

Die Interaktion von Mensch und Technik verlangt neue Regeln, wie auch Gesetze sowie Bildungsmaßnahmen, deren Komplexität im aktuellen Wissenszustand noch nicht vollumfänglich erfasst wird.

Was technologisch problemlos möglich ist, wird dem sozialen Akteur zum Hindernis, es stiftet Unbehagen, Unsicherheit und nicht zuletzt Angst, was jedoch kaum jemand in einem Unternehmen so konkret auszusprechen wagt. Die menschlichen Grundbedürfnisse von Sicherheit und Stabilität sind oft überfordert, weil sie vom technischen Standpunkt der Entwicklung ignoriert werden, dies geschieht nicht böswillig, vielmehr unbedacht. Wissenschaftlich, insbesondere soziologisch, eröffnet sich somit ein Forschungsfeld in ganz neuen Dimensionen, welches die soziologischen Theorien und Werkzeuge von grossen Lehrern, wie Weber, Durkheim, Elias und Bourdieu im täglichen Geschehen neu reflektieren lässt.

Auf dem Weg meiner Reflektionen zum technologischen Wandel und zu den Veränderungen durch die Digitalisierung zur Ermittlung des konkreten hier vorliegenden Forschungsgegenstandes erhielt ich die Unterstützung von Professor Doktor Franz Schultheis. Meine Funktion und mein Netzwerk bei HUSTE ermöglichten mir, das Thema der Führung in der digitalen Arbeitswelt zum konkreten Forschungsthema zu ernennen. In diesem Thema bewege ich mich bereits seit Jahren und durch diese Forschungsarbeit wurde ich zugleich Forscher und selbst in diesem Prozess des Wandels lebender Akteur mit Führungsverantwortung.

Als ein konkretes Beispiel der persönlich erlebten aktuellen Geschwindigkeit und Beschleunigung bei HUSTE, möchte ich an dieser Stelle meine Laufbahn und die darin ersichtliche Geschwindigkeit von Funktionsveränderungen im Unternehmen hervorheben. Nach einem Jahr der Tätigkeit in meiner Funktion als Projektleiter der Organisations- und Personalentwicklung bekam ich Angebote seitens der IT Abteilung für verschiedene Funktionen, die in einem engem Bezug zu meinen beruflichen

Verantwortungen in vorhergehenden Unternehmen standen. Daraufhin wechselte ich meine Stelle innerhalb von HUSTE nach etwa eineinhalb Jahren, ernannt wurde ich dadurch in einem ersten Schritt zum Business Analyst. Diese Funktion wurde mir mit einer konkreten Tätigkeitsbeschreibung angepriesen. Bereits vier Wochen später wurde diese Position entsprechend neuer Ausgangslage verändert, eine neue Funktion wurde folglich geschaffen und somit wurde ich zum Projektleiter für die Einführung einer Betriebswirtschaftssoftware mit Tätigkeit an zwei Standorten auf verschiedenen Kontinenten. Wiederum nur drei Monate später änderte sich die Aufgabe erneut.

Ich wurde zum Programm Manager der kompletten IT Einführung für ein neues, gross angelegtes, Produktionswerk in Asien. Diese Aufgabe musste ich innerhalb von sechs Monaten umsetzen und bekam im direkten Anschluss an dieses erfolgreich durchgeführte Projekt ein neues IT internes Stellenangebot. Ich erhielt folglich als Zeichen der Anerkennung eine neue Funktion und Position, eine „höhere und breitere“ Führungsverantwortung, bezeichnet als „Head of IT Automation“. In dieser Funktion bin ich zum aktuellen Zeitpunkt tätig, vor Abgabe der vorliegenden Forschungsarbeit. Zusammen mit meinem Team bin ich verantwortlich für die Entwicklung der Automatisierung IT gestützter Prozessabläufe. Wir sind insgesamt acht Personen, arbeiten auf zwei Kontinenten und in drei Ländern.

Zusammengefasst bedeutet das, dass ich innerhalb eines Jahres in der IT in vier verschiedenen Funktionen tätig war. Als Mensch und Führungskraft stehe ich somit zusammen mit meinen Mitarbeitenden und Kollegen stets im Zentrum der beschleunigten, globalen und technologisierten Arbeitswelt und als Forscher konstant inmitten des aktuellen Geschehens und bin stets ein selbst darin handelnder Akteur.

### ***3.4.2.2 Zustand des Forschungsfeldes***

Fast unmittelbar zum Zeitpunkt meines Eintritts in das Unternehmen HUSTE ereignete sich die Übernahme durch ein Grossunternehmen, das mit einem Unternehmensanteil von mehr als neunzig Prozent zum Hauptaktionär wurde. Das Unternehmen war somit von einem Moment auf den anderen, nicht mehr das grosse, selbstständige, am Puls der technologischen Entwicklung herausragende Unternehmen, sondern die von einem fachfremden „Riesen“<sup>49</sup> geschluckte Tochter“, die ihm die technologische Kompetenz

---

<sup>49</sup> Der Ausdruck „Riese“ wurde zum inoffiziellen Ausdruck des Übernahmeunternehmens.

nicht nur vermitteln, sondern auch symbolisieren soll. Für die bei HUSTE angestellten Mitarbeitenden veränderte sich somit, ausgedrückt in den Worten Pierre Bourdieus, das „symbolische Kapital“ ihres Arbeitgebers radikal.

Diese Übernahme passierte zeitgleich mit einer nicht damit zusammenhängenden Restrukturierung der Organisation, die in Folge zu grossen Umwälzungen sowohl in der organisatorischen als auch sozialen Struktur des Unternehmens führte. Wichtige Schlüsselpositionen an der Unternehmensspitze und im ebeneren Management wurden nach und nach mit neuen Führungskräften, teilweise vom Investor stammend, neu besetzt. Weitere Funktionen und Bereiche wurden in den darauffolgenden Jahren in Zusammenhang mit der Unternehmensübernahme bedeutend verändert. Beispielsweise wurde in vielen Bereichen des Unternehmens eine Matrixorganisation mit einer komplexen Führungsstruktur in Form von Länder- und Produktverantwortungen auf globaler Ebene eingeführt und in diesem Zuge auch die Entscheidungsverantwortung von Führungskräften stark umstrukturiert.

Das Budget für Trainings, Weiterbildungsmassnahmen und die globale Digitalisierung des Lehrangebots wurde gekürzt, Trainingsprogramme zum Teil unterbrochen oder ganz aufgehoben, darunter auch Leadership-Programme für Führungskräfte in direkter und indirekter Führung auf verschiedenen Hierarchieebenen. Der Abbruch des vor der Übernahme eingeleiteten Reorganisationsprojektes wurde in die Strukturen vor Übernahme zurückgeführt. Jedoch litt der Informationsfluss an Mitarbeitende, sodass sich Mitarbeitende in einem Zustand der Unsicherheit und Ungewissheit befanden, was beispielsweise in der Masse der Mitarbeitenden während und nach einer Betriebsversammlung zu beobachten war.

Bourdieus „Kaffeehaus-Diplomatie“ zeigt sich bei HUSTE in der Form, wie die Mitarbeitenden nach einer solchen Versammlung nicht direkt zurück an ihre Arbeit gehen, sondern in den Kaffeeküchen zusammenstehen, das Gespräch suchen, um unter sich Hypothesen zur Veränderung und zum persönlichen Überleben in der Krise zu bilden, wie sie im Weiteren Zeit benötigen, das Gehörte zu verdauen und untereinander Unterstützung suchen, um mit ihren Ängsten und Frustration umzugehen. Ihre tägliche Arbeit bleibt davon nicht unbetroffen, teilweise wird sich nur noch auf das Prüfbar und Notwendigste fokussiert. In Bourdieus Worten ausgedrückt, zeigt sich auch hier „das Durchwursteln“, das im System eine Form der Allmächtigkeit erlangt (vgl. 2000,

S. 68 ff.). Aufgrund mangelnder Kommunikation auf allen Führungsebenen mit Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens ergibt sich eine Zeit voller Unklarheiten sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden.

Zusammengefasst erlebe ich das Unternehmen als eine Ansammlung von verunsicherten Akteuren, die gemeinsam oder einzeln versuchen in dieser vermeintlich neuen Umgebung wieder Struktur und Halt zu finden. In Folge dessen nimmt der Bedarf nach Führung in solchen Zeiten des Wandels zu.

### ***3.4.2.3 Meine Führungsaufgabe***

Meine Erfahrungen bezeugen die Wichtigkeit, an dieser Stelle einen Blick auf die Unterschiede zwischen indirekter und direkter Führung zu werfen. Indirekte Führung ist eine Führung auf Distanz, eine Distanz aufgrund des Kompetenzmangels des Entscheidens und Durchsetzens, weil diese Kompetenz und die „Macht“ immer bei der direkten Führung bestehen bleiben. Somit kommt die indirekte Führung der digitalen Führung nahe, weil immer eine Form der Entfernung besteht. Die Distanz muss nicht örtlich oder räumlich sein, aber sie ist gegeben, da eine andere Person in der offiziellen Führungsverantwortung und Führungskompetenz steht, eine andere Person das Recht hat zu entscheiden und damit auch die finale Verantwortung für diese Entscheidungen trägt. Die indirekte Führung verlangt aus meiner Erfahrung einen kollegialen Führungsstil. Die Beziehung zu den Mitarbeitenden steht, in einer von Hierarchie und Macht entfernten Form. Wird keine kollegiale, partnerschaftliche Beziehung gelebt, sind kein Einsatz und Engagement von den Mitarbeitenden zu erwarten. Damit sehe ich ein persönliches Engagement und die Bildung eines Vertrauensverhältnisses als Basis für eine gute Zusammenarbeit in der indirekten Führung.

In der direkten Führung liegen das Entscheidungsrecht und die Verantwortung ausschliesslich bei mir, was ich wiederum zugleich als Vor- und Nachteil wahrnehme. Der Vorteil dabei ist, dass ich am Ende einer Diskussion die Möglichkeit habe, in meiner Kompetenz zu entscheiden und diesen Entscheid verstärkt durch meine Position durchzusetzen. Da sich Mitarbeitende darüber im Klaren sind und sich je nach Charakter auch automatisch unterordnen, ist es zum Teil schwer, als direkte Führungskraft stets eine offene Diskussion auf Augenhöhe zu führen.

Zu diesem Thema erfolgt ein Beispiel Ich übernehme ein Team und kann die Mitarbeitenden in meinem Team nicht frei wählen. Der Einfluss, welchen ich ausüben kann, ist durchaus limitiert. Erstens haben sie eine persönliche Geschichte, zweitens haben sie bereits eine Geschichte in ihrer beruflichen Laufbahn und drittens zeigen sie persönliche Reaktionen auf das aktuelle Geschehen im Unternehmen und den radikalen Wandel. Es gibt also bedeutende äussere Einflussfaktoren, welche eine Eigendynamik aufweisen und das eigene Durchsetzungsvermögen sowie die Vertrauensbildung als Führungskraft beeinflussen. Nicht zuletzt bin auch ich selbst ein Teil dieses Systems und habe meine persönliche Geschichte, meine berufliche Laufbahn im Unternehmen und erlebe den täglichen Ist-Zustand der Rupturen. Mit anderen Worten kann ich persönlich, aufgrund fehlender Transparenz im Unternehmen, auf die Fragen meiner Mitarbeitenden genauso wenig eingehen, wie mein Vorgesetzter auf meine Fragen eingeht.

In meiner heutigen Funktion habe ich zur gleichen Zeit direkte und indirekte Führung. Vor Ort habe ich ein Team aus drei Mitarbeitenden und indirekt an zwei Standorten verteilt weitere vier Mitarbeitende in der indirekten Führung.

In kritischer Eigenreflexion erkenne ich einen Unterschied bezüglich Nähe und Distanz in Bezug auf mein Führungsverhalten. Wenn ich mit meinen Mitarbeitenden im gleichen Büro sitze, etablieren sich ohne weiteres Hinzutun eine persönliche Nähe, ein semi-professioneller Austausch, ein sich zugleich bewusstes wie auch unbewusstes und intuitives Wahrnehmen aufgrund der örtlichen Nähe. Es kommt zum Vorschein, wie ich unbewusst meine Mitarbeitenden der anderen Standorte nicht ebenso stark einbeziehe, Updates nicht so ausführlich übermittle, weniger Information teile oder einfach, wie ich nicht schnell und spontan mit ihnen einen Kaffee trinken gehen kann. Der spontane Austausch über digitale Kommunikationskanäle ist spärlich. Die Kontaktaufnahme wird ausschliesslich für fachliche Themen genutzt und dies beidseitig. Somit entsteht aufgrund der örtlichen Nähe und räumlichen Distanz eine Eigendynamik, die nicht immer bewusst wahrgenommen wird.

Um dieser Eigendynamik entgegenzuwirken, setze ich mir in meiner persönlichen Agenda für jedes Meeting, neben der offiziellen Agenda, bewusst Agendapunkte, die ich im Voraus nicht mit dem Team teile, um diese sozial-emotionale Ebene nicht aussen vor zu lassen. Ich stelle informelle Fragen, wie beispielsweise: Wie war das

Wochenende? Wie ist das Wetter? Dazu gebe ich in jedem Regelmeeting ein Update mit konkreten Informationen zum Hauptstandort von HUSTE. Bereite ich diese semi-professionellen und ergänzenden Informationen nicht konkret vor, dann drängt mich die Arbeit meist in eine reine Fakten- und Prozessebene der Kommunikation und der Mitteilungen hinein. Was ich ebenfalls eingeführt habe, wenn ich an den fernen Standorten arbeite, dass ich bewusst mit diesem Teil meines Teams zu einem Abendessen gehe oder einer vergleichbaren Aktivität. Damit verbringe ich viel mehr meiner freien Zeit mit ihnen, im Vergleich zu meinen Mitarbeitenden am Hauptstandort.

Betrachte ich die bilateralen Interaktionen in Meetings oder Chats, kann ich folgendes berichten: Manche Personen sind leicht zu führen, andere schwieriger. Das kann daran liegen, dass es viele Gemeinsamkeiten gibt, gleicher Bildungshintergrund besteht, gleiche Interessen vorhanden sind, ähnliche Denk- und Vorgehensweisen oder eben eher unterschiedliche. Auch private und persönliche Ebenen haben einen bedeutenden Einfluss. Eine Person im Team kann einen schwierigen Hintergrund mitbringen, wie eine Krankheit oder familiäre Belastungen. Diese Gegebenheiten erschweren sowohl die Zusammenarbeit in der Nähe als auch auf Distanz. Die Frage ist, wie vertrauensvoll die verschiedenen Beziehungen waren und sind, und ob solche Belastungen offen kommuniziert werden, kommuniziert werden können oder nicht. So ergeben sich zwischen Personen Formen der Nähe und Distanz, die eine bedeutende Rolle spielen und denen ich als Führungskraft auch oft einen gewissen „Vorschuss“ geben kann.

Durch die Präsenz habe ich gewollt oder ungewollt die Möglichkeit zur unbemerkten Kontrolle. Über die räumliche Distanz hinweg, wird die Kontrolle von Mitarbeitenden bedeutend schwieriger und die Mitarbeitenden benötigen, gewollt oder ungewollt, mehr Autonomie. Wenn ich vor Ort bin, kann ich ganz anders nachweisen, ob jemand nur in der Kaffeeküche tratscht oder wirklich am Schreibtisch sitzt und arbeitet. Ich kann auch einfach kurz am Schreibtisch vorbeigehen und mir den Stand der Arbeit direkt zeigen lassen. In der Präsenz ist automatisch das Thema Kontrolle gesetzt und über Distanz wird das Thema Kontrolle erschwert. Hier muss mit höherem menschlichem Vertrauen gearbeitet werden. Kann dieses zwischenmenschliche Vertrauen jedoch nicht aufgebaut werden, dann entsteht schnell Misstrauen.

Die digitalen Werkzeuge ermöglichen in dieser Situation zunehmend Kontrollmöglichkeiten, wie die Prüfung der Anmeldezeit in den Chatraum, Abwesenheitszeichen oder E-Mailsendezeit, um nur einige Beispiele zu nennen. Sobald diese Kontrolle von einem Vorgesetzten erkennbar eingesetzt, genutzt und von den Mitarbeitenden bemerkt wird, ist das Vertrauen auf allen Ebenen, in Nähe und Distanz umgehend beeinträchtigt. Ebenso viele Daten zur Kontrolle können über mobile Endgeräte, wie Smartphones oder Tablets, abgerufen werden. Bekommt der Mitarbeitende das mit, wird das Vertrauen genauso gedämpft. Mit anderen Worten wird diese Form von „Überwachung“ als Führungswerkzeug genutzt, wird sich schnell ins Handeln als Manager begeben und nicht als Leader. Wenn ich hingegen Mitarbeitende hilfreich unterstütze, klares Feedback gebe und durch das gezielte Stellen von Fragen begleite, dann unterstütze ich ihre intrinsische Motivation. Im Anschluss benötige ich weniger bis keine Werkzeuge der Kontrolle.

In den letzten Jahren entdeckte ich, wie sehr ich für eine erfolgreiche Kommunikation als Führungskraft wissen muss, wo meine eigenen Stärken liegen. Ich musste mich also zunächst selbst besser kennen lernen und ehrlich zu mir selbst sein. Allgemein ausgedrückt kann ich festhalten: Wenn jemand weiss, dass er oder sie schriftlich schwächer ist als mündlich, aber in der Präsenz stark, dann muss die Kommunikation entsprechend ausgerichtet sein, um sie erfolgreich zu gestalten. Wenn er oder sie weiss, dass sich bei einem Telefonat nicht so wohl gefühlt wird, und bei einem Videochat selbst mit mehr Begeisterung kommuniziert wird, dann sollte die entsprechende Führungskraft das Videogespräch bevorzugen.

Da es immer mehr digitale Werkzeuge gibt, muss ich mich auch kontinuierlich über diese informieren und sie ausprobieren, um zu entdecken, ob es etwas gibt, was mir besser liegt und womit ich meine Kommunikation verbessern kann.

Neben der direkten Kommunikation gehört, wie mir viele Kollegen erzählten, noch ein wichtiges Augenmerk: Ein Netzwerk auf Distanz. Dieses Netzwerk, übertrieben ausgedrückt sind es „Agenten“ oder sozusagen „Spione“, die einer Führungskraft helfen, einen objektiveren Blick auf das Team zu erhalten. Sie lassen der Führungskraft über Distanz Informationen zukommen, welche aus dem eigenen Team nicht kommuniziert werden. Am Ende kann dies ebenso zu einer Form der sozialen Kontrolle

führen, die, wenn von den Mitarbeitenden entdeckt, als Vertrauensverlust wahrgenommen werden kann.

Eine meiner persönlichen wichtigen Erkenntnisse ist, dass ich meine Mitarbeitenden gut genug kennen muss. Kennen heisst dabei nicht nur den Lebenslauf und alle Skills im Detail, sondern speziell im Hinblick auf eine erfolgreiche Kommunikation auch ihre Stärken und Schwächen sowie ihre Vorzüge der Kommunikation und Interaktion. Zum Beispiel bevorzuge ich die Kommunikation über Videochat, meine Mitarbeitende aus China hat das jedoch nicht präferiert, wiederum nicht mittgeteilt. Ich musste dies selbst herausspüren oder muss es, gerade auf Distanz, aktiv ansprechen, um sicherzustellen, dass ein digitaler Kommunikationskanal genutzt wird, welcher zugleich für die Mitarbeitenden sowie für mich angenehm und zielführend ist.

Wie bereits erwähnt, müssen Meetings und der Austausch mit Mitarbeitenden gut vorbereitet sein. Dies ist sicherlich nicht zwingend bei einem informellen Telefongespräch, aber für viele andere Arten von formellen Interaktionen ist ein Mangel an Vorbereitung toxisch. In der Führung über räumliche Distanz, beispielsweise in einem Einzelgespräch mit einem Mitarbeitenden, existiert nicht die gleiche Flexibilität wie im Analogen. Damit zeigen sich erneut die Vorteile der direkten Führung am gleichen Arbeitsort. Mal schnell einen Kaffee holen und in der Küche miteinander sprechen, zum Mittagessen gehen oder doch kurz bei einem Spaziergang die offenen Punkte besprechen.

Die Zeitverschiebung bringt eine weitere Inflexibilität mit sich. Die Einschätzung darüber, ob es ein passender Zeitpunkt für ein Gespräch mit meinem Mitarbeitenden ist, fällt im gemeinsamen Büro deutlich leichter, ebenso ist die Einschätzung über eine passende Gesprächssituation für meine Mitarbeitenden deutlich leichter, wenn wir vor Ort im selben Büro arbeiten. Damit kann besser abgeschätzt werden, ob eventuell der Start mit einem Kaffee in der Pausenküche der bessere Beginn für ein heikles Thema ist. Im Digitalen brauche ich hierzu mehr Vorbereitungszeit und zudem muss die Technik entsprechend eingerichtet werden.

Einen letzten Blick widme ich der Kommunikation, den digitalen Werkzeugen und der Art und Weise, wie ich diese nutze.

Zu Beginn der Teamübernahme habe ich zunächst ganz allgemein eine indirekte Bestandsaufnahme von vorhandenen und im Team verwendeten, wie auch

bevorzugten, Werkzeugen durchgeführt. Dies verschafft mir zunächst einen Überblick, wie im Team überhaupt gearbeitet wird, in welcher Form und wie oft Meetings durchgeführt werden, wie seitens Mitarbeitenden vorgegangen und protokolliert wird. Nach einem gemeinsamen Mittagessen haben wir unser erstes gemeinsames Meeting durchgeführt und gemeinsame Erfahrungen zu unterschiedlichen Werkzeugen ausgetauscht, um somit unsere Erkenntnisse und Präferenzen gegenseitig in Erfahrung zu bringen. Dabei war mein Ziel zu verhindern, dass wir zu viele digitale, sich ergänzende Werkzeuge im Einsatz haben. Wir besprachen auch die Frage, wie wir miteinander arbeiten wollen, um klare Kommunikationsregeln gemeinsam zu definieren und eine produktive und nicht überfordernde Kollaboration zu ermöglichen. Folgend ein kurzer Überblick, wie unsere Zusammenarbeit im Team aufgebaut ist:

Wir haben ein wöchentliches Teammeeting in Form eines Regeltermins, zu dem sich auch meine Mitarbeitenden über Distanz zuschalten. Meeting Protokolle werden digital erstellt und sind im Nachgang orts- und zeitunabhängig für das gesamte Team über eine interne digitale Plattform zugänglich. In projektspezifischen Meetings, welche eine höhere Agilität aufweisen und zum Grossteil mit digitaler Projektmanagementsoftware unterstützt werden, wird sich in Start-up Unternehmen täglich in einem Zeitrahmen von 15 Minuten zum aktuellen Stand ausgetauscht. Dabei steht im Fokus, wer was erledigt hat, was am heutigen Tag auf dem Plan steht und wo Unterstützung benötigt wird. Parallel laufen Einzelgespräche mit Mitarbeitenden – teilweise als Regeltermin, teilweise nach Bedarf – Angesicht zu Angesicht oder als Videochat über räumliche Distanz. Protokolle werden auch hier digital festgehalten und in Echtzeit miteinander aufgenommen. Überdies gibt es ein Jahresgespräch für jeden Mitarbeitenden, um die geleistete Arbeit zu bewerten und Feedback auszusprechen. Im Rahmen von Vorgaben durch die Organisation ist diese Leistungsbeurteilung an einen digitalen Prozess gekoppelt und wird damit automatisch elektronisch festgehalten.

#### **3.4.2.4 *Meine Aufgabe als Forscher und Mitarbeitender***

Diesen Abschnitt des Kapitels widme ich meiner persönlichen Situation als Mitarbeitender und Führungskraft, sowie meiner kritischen Reflexion als Mensch und Forscher. Dabei steht die Anpassung als stetiges Dilemma im Vordergrund. Um in diesem Unternehmen zu arbeiten, zu bestehen, Mitarbeitende zu begleiten und zu führen, muss ich mich stets anpassen, dirigieren lassen vom System und seinen Regeln, seinen Zwängen und den Akteuren, welche die Führungsaufgabe inne haben. Ich muss, mit Richard Sennetts Worten ausgedrückt, zu einem Teil, selbst zum flexiblen Menschen werden, der sich immer wieder sagt:

„(...) bleib in Bewegung, geh keine Bindungen ein und bring keine Opfer.“ (Richard Sennett, 1998, S. 29)

Dabei höre ich gelegentlich eine Stimme in meinem Kopf, die mir den Widerspruch und ebenso meinen inneren Widerstand aufzeigt. Die sagt: „Das mach ich nicht!“. Diese Stimme klingt manchmal feiner, manchmal stärker, manchmal deutlicher, manchmal auch radikaler. Fragen zu meiner inneren Stimme finde ich ebenfalls bei Richard Sennett formuliert:

„Wie aber können langfristige Ziele verfolgt werden, wenn man im Rahmen einer ganz auf das kurzfristige ausgerichteten Ökonomie lebt? Wie können Loyalitäten und Verpflichtungen in Institutionen aufrechterhalten werden, die ständig zerbrechen oder immer wieder umstrukturiert werden? Wie bestimmen wir, was in uns von bleibendem Wert ist, wenn wir in einer ungeduldigen Gesellschaft leben, die sich nur auf den unmittelbaren Moment konzentriert.“ (Sennett, 1998, S. 12)

Und Sennett schliesst den Absatz mit folgendem Satz ab:

„Dies sind die Fragen zum menschlichen Charakter, die der neue flexible Kapitalismus stellt.“ (Sennett, 1998, S. 12)

Diese Fragen helfen mir meinen persönlichen Widerspruch zu erfassen, den ich nicht öffentlich zeigen darf, den weder meine Kollegen, noch meine Mitarbeitenden oder mein Vorgesetzter erkennen dürfen.

In meinem Umfeld wird derzeit deutlich über die Lage des Unternehmens gesprochen. Es wird teilweise geklagt und häufig abgewartet, deutlich mehr Zeit wird den Gesprächen über die Zukunft des Arbeitsplatzes im Unternehmen gewidmet, als der Arbeit selbst. Dieses Verhalten versuche ich so stehen zu lassen, also mich davon nicht beeinflussen und nicht irritieren zu lassen, indem ich mir Ziele setze. Ich muss mir folglich eine persönliche Stabilität geben, um in dieser Situation der Unsicherheit einen persönlichen und mit meinen Mitarbeitenden den Sinn zu finden, was einer der zentralen Treiber für die Generation Y ist und für mich rückwirkend wieder eine Sinnggebung darstellt.

Nach diesen Ausführungen zu meiner persönlichen Situation, Position und Aufgabe bei HUSTE wird sich im folgenden Kapitel der Analyse der verstehenden Interviews gewidmet und somit wird der Blick auf die Akteure im Forschungsfeld gelenkt, die ihre persönliche Situation bei HUSTE und ihre eigenen Herausforderungen beschreiben.

## 4 Analyse der verstehenden Interviews

In diesem Kapitel wird sich dem Kernelement der Forschungsarbeit über „Führung in der digitalen Arbeitswelt“ gewidmet, das sich aus 32 geführten verstehenden Interviews zusammensetzt. Dabei erfolgt eine Annäherung an das empirische Wissen über fünf inhaltlich tragende Interviews, die dem Leser einen analytisch reflektierten und durch Zitate verdeutlichten direkten Einblick in die geführten Gespräche eröffnen. Den Beginn stellen zwei Interviewanalysen aus den geführten Gesprächen mit Experten dar, zum einen mit einem Personalentwickler aus der internen Abteilung für Personal- und Organisationsentwicklung und zum anderen mit einem Business Partner aus dem Personalwesen. Darauf folgen drei Interviewanalysen aus Gesprächen mit Führungskräften. Die vollständig transkribierten Texte der vorgestellten verstehenden Interviews befinden sich im Anhang. Bevor die Interviewanalyse beginnt, zunächst eine nähere Erläuterung des Forschungsgegenstandes mit Blick auf das Unternehmen HUSTE und die unternehmerische Praxis der Führung in der digitalen Arbeitswelt.

Die Führung über räumliche Distanz wird seitens HUSTE in vielen Positionen verlangt und aus Sicht der interviewten Führungskräfte in den geführten Gesprächen als eine deutliche Herausforderung aufgezeigt. Die Befragten stellen heraus, in welcher Form sie mit dieser Distanz „kämpfen“, wie schwierig es für sie ist, ein Teamgefühl zu etablieren. Die Kommunikation wird immer wieder als Herausforderung beschrieben, insbesondere wird jedoch die Interaktion als heikelster Punkt genannt. Die Unterscheidung zwischen Kommunikation und Interaktion ist den interviewten Führungskräften äusserst wichtig, weil Kommunikation für sie, im Gegensatz zu theoriegeleiteter Bedeutung<sup>50</sup>, scheinbar ausschliesslich die Wissensvermittlung beinhaltet und sie nur unter dem Begriff der „Interaktion“ sowohl die Wissensvermittlung als auch die Zusammenarbeit verstehen. Mit anderen Worten, durch den Begriff „Interaktion“ geben sie den Austausch zwischen den einzelnen Mitarbeitenden im Team wieder, der im digitalen Austausch als eine grosse Hürde beschrieben wird.

---

<sup>50</sup> An dieser Stelle lässt sich auf das „Kommunikationsquadrat“ von Friedmann Schulz von Thun verweisen, auch als „Vier-Ohren-Modell“ bezeichnet, welches Sender und Empfänger im reziproken Verhältnis zur Praxis im Forschungsfeld darstellt.

Im Weiteren wird stark auf die persönliche Beziehungsebene zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden verwiesen, speziell zu Beginn einer Zusammenarbeit und im Aufbau eines neuen Teams über räumliche Distanz. Die persönliche Beziehungsebene wird als ein besonders wichtiges Element angeführt, weil die Aufgabe dieser Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden stets in einer Form der Innovation des Neuaufbaus beruhen. Somit werden zum Beispiel über geografische und kulturelle Distanzen hinweg mit Menschen, die sich noch nie persönlich begegnet sind, eine Arbeitsbeziehung und zunächst eine oberflächliche Form von Nähe aufgebaut. Den Mitarbeitenden im Team sind zum Startpunkt oft gegenseitig nur die kurzen Lebensläufe und die Werdegänge im Unternehmen bekannt.

Ein weiteres Hauptelement bei der Führung von Wissensarbeitenden ist die emotionale Intelligenz (vgl. Gershon, 2019). In den Interviews wird dies von den Akteuren meist als „Coaching“ beschrieben. Benannt wird dies mit dem simplen Ausdruck „don't be the bottle neck“<sup>51</sup>, der auf die steigende Komplexität im Zuge der Digitalisierung zurückzuführen ist und etwa so viel bedeutet wie, als Führungskraft nicht den Engpass durch ein zu langsames Treffen von Entscheidungen oder ein ineffizientes Management der Informationsweitergabe darzustellen. Alle Aussagen gesamtheitlich betrachtend, scheint die erhöhte Komplexität zu einer höheren Aufgabenverteilung zu führen, also zur Ausbildung von Experten, welche für einen kleinen Teil des grossen Ganzen unerlässlich werden. Das heisst, es benötigt zunehmend mehr Experten, die auf dem Weg ihres Zusammentragens von Wissen gemeinsam, zweck- und zielgerichtet interagieren müssen und genau in ihrem interagierten Denken gemeinsam neues Wissen generieren.

In all diesen Themen und Projekten bewegen sich die Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden auf einer Ebene der puren Innovation. Eine andere Betrachtung lässt sich hinzufügen, dass die Methode ihrer Interaktion und die Form des Wissensaustausches ein eigenständiges Werkzeug für die Wissensgeneration zur Innovationssicherstellung darstellt. So können zum Beispiel genau durch diese Interaktion gemeinsam ein neues Produkt, ein verbesserter Service oder ein optimierter Prozess kreiert werden.

---

<sup>51</sup> Übersetzt für: Nicht zum Engpass werden.

Eine Herausforderung scheint nach den Aussagen der Probanden, im Verlust der klassischen Form von Macht als Führungskraft zu liegen. Das organisationsinterne soziale Netzwerk stellt hierzu ein entsprechendes Beispiel dar, welches im weiteren Verlauf noch mehrfach angesprochen wird. In der Führung von Wissensarbeitenden wird Position und Macht neu generiert. Diese besteht nicht mehr in sozial inkorporierten Formen. Die Führungskraft kann nicht mehr aufgrund ihres Wissensvorsprungs Macht demonstrieren, sondern hat die zielgerichtete Aufgabe die Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen richtig einzusetzen, zu steuern und zu koordinieren. Die Führungskraft muss dabei lenken und beachten, dass sie die Mitarbeitenden in dieser Informationsflut in die gewollte Richtung führt und diese im „Sturm“ nicht ihre Orientierung verlieren.

Die Wissensermittlung ist dabei das neue zentrale Thema der Führungskräfte. Der Erfolg besteht im Zugang zu Wissen, in der Geschwindigkeit des Erarbeitens von Wissen, im gut vernetzt sein und in der persönlichen Strategie sowie Fähigkeit der Wissensermittlung.

Wie einleitend erwähnt, werden aus den insgesamt 32 geführten verstehenden Interviews zunächst fünf Gespräche vorgestellt (Abschnitte 4.1 bis 4.5), die massgeblich zur Schärfung des Forschungsgegenstandes beigetragen haben und repräsentativ alle Kernthemen aus der Feldforschung aufzeigen. Mit Tabelle 4 folgt eine Übersicht.

	Interview 4.1	Interview 4.2	Interview 4.3	Interview 4.4	Interview 4.5
Interviewgruppe	Experte	Experte	Führungskraft	Führungskraft	Führungskraft
Führungsaufgabe	Nein	Nein	Ja, 35 Personen	Ja, 43 Personen	Ja, 10 Personen
Position	Personalentwickler	HR Business Partner	Vice President IT Asien	Head of Global IT Datacentre and Networking	Abteilungsleiter in der Forschung und Entwicklung
Berichtslinie	Leiter Personalentwicklung	Globaler Direktor Personalwesen	Chief Innovation Officer (CIO)	Chief Finance Officer (CFO)	Leiter Forschung und Entwicklung
Ausbildung	Diplom-Pädagoge	Betriebswirt	Fachinformatiker	Bachelor of Science in IT	Diplom Ingenieur

**Tabelle 4: Übersicht vorgestellter Hauptinterviews**

**Quelle: Eigene Darstellung**

Unter den fünf Interviews sind zwei Interviews aus der Interviewgruppe der Experten und drei Interviews aus der Gruppe der Führungskräfte enthalten. Alle Angaben zu Personen beziehen sich auf den Zeitpunkt des Gesprächs. Mit der einleitenden Vorstellung, Analyse und Kommentierung der Gespräche wird ein tieferer und umfangreicherer Zugang zum Forschungsgegenstand ermöglicht. Die Interviewanalyse und die im Anhang vollumfängliche Transkription ermöglichen es dem Lesenden, sich in das Gespräch hineinzusetzen und den Blickwinkel auf den Forschungsgegenstand mit eigenen Gedanken sowie persönlichen Gesprächsinterpretation zu justieren.

Im Anschluss an die fünf Interviews wird ergänzend das gesamte empirische Material aus den 32 verstehenden Interviews zur Schärfung des Forschungsgegenstandes herangezogen und reflektiert (Abschnitt 4.6). Die Gesprächspartner der ersten beiden Interviews (Abschnitt 4.1 und 4.2.) gehören der Forschungsgruppe von Experten an. Im ersten Schritt wurde das Gespräch mit einem Personalentwickler gesucht, der seit über 15 Jahren auf dem Gebiet der Führungskräfteentwicklung tätig ist und im Rahmen

der vorliegenden Arbeit als Mark Short vorgestellt wird. Mark Short kennt die Führungskräfte und auch die Entwicklung ihrer Sorgen über die letzten Jahre. Was treibt Führungskräfte in Zeiten digitaler Transformation wirklich um? Über welche Einflüsse des Digitalen auf die Führung sprechen Führungskräfte?

Das zweite, hier in der Folge vorgestellte Gespräche mit einem Experten wurde mit einem Human Resources Business Partner geführt. Peter Andreasen, wie er hier genannt wird, arbeitet ebenfalls intensiv mit Führungskräften zusammen und betreut sie in allen Fragen rund um die Personalplanung. Mit über 14 Jahren in dieser Aufgabe kann auch Peter Andreasen in seinen Aussagen einen beachtlichen Zeitraum zur Reflexion heranziehen. Welchen Effekt hat die Digitalisierung, wenn er mit seinen betreuten Führungskräften im Gespräch ist, wirklich?

Nach diesen ersten Interviews der Forschungsarbeit mit Experten folgten die Gespräche mit Führungskräften (Abschnitte 4.3, 4.4 und 4.5), die global aufgestellte Teams leiten. Wie stellt sich die Situation der digitalen Zusammenarbeit aus der Perspektive einer Führungskraft dar? Decken sich die Themen mit denen der Experten oder bewegen sich die Themen in eine ganz andere Richtung? Hierzu werden folgende drei verstehenden Interviews aufgeführt: Zunächst der Austausch mit Chris Helm, einer überwiegend strategischen Führungskraft aus dem Bereich IT, die einen starken Bezug zum digitalen Zusammenarbeiten im Gespräch aufzeigt. Um jedoch auch die operative Seite näher zu beleuchten, folgt ein weiterer Austausch mit einer überwiegend operativen Führungskraft. Mit nahezu 25 Jahren Führungserfahrung greift Stephen Greenwood auf einen grossen Fundus an Erfahrungen zurück und gibt tiefe Einblicke zum Effekt des digitalen Werkzeuges auf die Führung. Wie genau hat sich jedoch seine Rolle als Führungskraft verändert oder bleibt sie aus seiner Sicht durch die digitaltechnologische Entwicklung unberührt? Mit einem Abteilungsleiter aus der Forschung und Entwicklung, welcher sich sowohl auf der operativen als auch strategischen Ebene bewegt, schliesst sich mit Philipp Fuchs ein drittes Interview an. Als diplomierter Maschinenbauingenieur begibt er sich im Gespräch oft auf die zwischenmenschliche Ebene und bringt diese mit der Digitalisierung in Verbindung.

## **4.1 Analyse des Interviews mit dem Experten Mark Short**

Mark Short, ein Pseudonym, ist als Personalentwickler im Forschungsfeld am Hauptsitz von HUSTE tätig. Seit 15 Jahren ist er im Bereich der Führungskräfteentwicklung aktiv, hat selbst jedoch zurzeit keine direkte Führungsfunktion. Seine Berichtslinie führt in nächster Ebene zur Leitung der Personalentwicklung. Mark Short ist diplomierter Pädagoge und 49 Jahre alt. Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt des Interviews. Im folgenden Abschnitt wird das Gespräch durch den Forscher analysiert. Im Anhang (Anhang A) befindet sich das vollständig transkribierte Interview.

### **4.1.1 „Das digitale Führen (...) ist eigentlich kein digitales Thema“**

Erste Auswertungen aus dem Gespräch mit Personalentwickler Mark Short zeigen, dass sich fünf Schwerpunkte herauskristallisieren. Im Gespräch wird sich dem Objekt „digitale Führung“ genähert und parallel dazu dem Einfluss der Digitalisierung auf die Führung. Die Technologie und deren Einsatz spielen eine grosse Rolle im Gespräch, womit als zweites Thema Aussagen zu den Werkzeugen kategorisiert werden. Der Einfluss des Digitalen auf das Team ist ein weiteres Kernelement, das Auswirkungen auf die Aufgaben und Verhaltensweisen einer Führungskraft haben. Das Team benötigt ein klares Ziel, es muss motiviert werden, die Zusammenarbeit muss besprochen und sichergestellt werden. Hier laufen viele Punkte zusammen. Wiederum gibt es ein Kernthema, das sich als eigene Kategorie eignet: Der Einfluss des Digitalen auf die Kommunikation. In diesem Zusammenhang hat sich zudem die Wichtigkeit informeller Kommunikation gezeigt. Abschliessend lassen sich aus dem Gespräch mit Mark Short Aussagen zu den Anforderungen an eine Führungskraft für die digitale Führung zusammenstellen. Nachfolgend wird auf diese Schwerpunkte detaillierter eingegangen. Zunächst die Versuche, digitale Führung greifbar zu machen, welche sich über das gesamte Gespräch strecken. Zu Beginn äussert sich Herr Short wie folgt:

**„Herr Short, was verstehen Sie als Personalentwickler unter digitaler Führung?“**

Das ist schwer zu greifen, offen gesagt, also digitale Führung, ich stehe auf dem Standpunkt, Führung ist erstmal

Führung, also ich sehe da keinen grossen Unterschied. Ich sehe die Thematik in der digitalen Führung darin, dass die Herausforderung in der Führung darin besteht, dass ich Leute nicht vor der Nase habe und mir überlegen muss, wie ich dieses fehlende Medium wie Sehen, Hören, also Reaktion und Mimik, überbrücken kann.“

Hält sich demnach die Veränderung stark in Grenzen? Mit über 15 Jahren Erfahrung in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften stellt sich die Frage, ob die Digitalisierung Einfluss auf die behandelten und diskutierten Themen hat. Wie Mark Short meint, bleiben die diskutierten Probleme in seinen Seminaren annähernd die gleichen:

**„Haben sich die Erwartungen der Teilnehmenden in diesen 15 Jahren verändert?“**

Nein, überhaupt nicht! Die Probleme bleiben die gleichen. Die Probleme sind Klassiker. Witzigerweise, mit dem Fokus auf die Führungskraft, immer dieses Vergessen, dass es im Führen ganz stark um das Zwischenmenschliche geht.“

Was sich jedoch zeigt, ist eine veränderte Herausforderung dahingehend, dass die Mitarbeitenden zunehmend räumlich verteilt sind und die Einzelnen ihre Führungskraft nicht mehr direkt „vor der Nase haben“. Damit geht Herr Short auf die Führung über Distanz ein und es geht ihm im Wesentlichen darum, wie die fehlende Präsenz der Führungskraft und damit das fehlende Medium im Digitalen ersetzt werden kann, das zum nächsten Schwerpunkt überleitet, den Werkzeugen. Immer wieder ist die Rede von Werkzeugen:

**„Was ändert sich dann überhaupt, wenn Führung unverändert bleibt?“**

Die Toolbox ändert sich ganz stark und die Art des Arbeitens miteinander ändert sich selbstverständlich. Aus meiner Sicht ist die grösste Brücke im Vergleich zur Realität, die man überbrücken muss, die fehlende Präsenz. Ich gehe mit einer Kollegin jeden Morgen einen Kaffee trinken und zwischendurch eine Zigarette rauchen. Laufe an Tischen von Mitarbeitern vorbei, also ich bin sichtbar.

Das ist: Wie geht's dir? Passt alles? Da fällt mir was ein. Diese Form der Kommunikation fällt dann komplett weg. Im Virtuellen hat man nur eine absichtlich herbeigeführte. Keine Zufälle, keine Beiläufigkeit.“

Wird den Aussagen von Herrn Short intensiv gefolgt, zeigt sich, dass er im Zusammenhang mit digitaler Führung lediglich über die veränderten Werkzeuge spricht. Führen hingegen ist für ihn noch immer kein digitales Thema. Das steht im Einklang mit der zu Beginn angesprochenen Führung auf Distanz. Neue Werkzeuge haben sich entwickelt, aber das Thema Führung und Zusammenarbeit sieht Mark Short unabhängig von der Technik:

„Das Führen auf Distanz, das ist komplett unabhängig von der Technik. Es braucht Technologie, um über Distanz zu führen und ob das ein Morsegerät, Telefax, Telefon oder was auch immer ist, ist erstmal egal. Man muss die Distanz und das nicht physische Beisammensein überbrücken und das Digitale erlaubt diese Distanz auf eine ganz, ganz kurze Nähe zu reduzieren.“

Neue und verbesserte Werkzeuge können die Überbrückung des Raums bei der Führung auf Distanz besser unterstützen, die Distanz selbst ist aber trotzdem noch da:

„Mit dem Digitalen kannst du ja schon fast eine instantane Nähe schaffen, indem man die Kamera anschaltet, Dokumente teilt, gemeinsam darüber spricht. Man ist schon sehr nah beieinander. Ich glaube, dass es dann dazu kommt zu vergessen, dass es halt immer noch eine Distanz ist. Es ist immer noch keine direkte physische Nähe und ich glaube, das ist oft falsches Vertrauen. Wir haben gerade einander gesehen, miteinander gesprochen und dass man sich dann verhält, als wären wir physisch beieinander (...), ich glaube, das ist die grosse Krux. In die Falle tappt man ganz schnell, weil das Gefühl der Nähe ist eigentlich da, man kann ja mal schnell skype und anrufen.“

Die digitalen Werkzeuge selbst ändern laut ihm an den grundlegenden Führungsaufgaben wenig. Die Thematik der Werkzeuge erinnert an die Zeiten, als das

elektronische Buch<sup>52</sup> populär geworden ist und sich in der Gesellschaft die Meinung entwickelte, Buchhandlungen werden bald nicht mehr existieren. Heute bestehen zwei Technologien parallel. Bücher können in digitaler Form und nach wie vor in analoger Form erworben werden. Am Buch selbst und am Inhalt hat sich jedoch nichts verändert. Damit zeigt sich, dass die Werkzeugkiste eine wichtige Rolle spielt, sie ist jedoch anpassungsfähig und ihre Werkzeuge sind austauschbar.

Ein Team muss entstehen, auch wenn es über Distanz zusammenarbeitet. Herrn Short geht es dabei um die Abarbeitung von Aufgaben und hierbei speziell um die Realisierung eines Teamgedankens:

„Wenn ich ein Teamtraining mache, ist es immer meine Absicht, dass sich die Leute austauschen, unterschiedliche Sichten sehen und die reflektieren. Das bereits ist ein unheimlicher sozialer Lernprozess, also Lernen als soziale Aktivität ist ganz wichtig und wenn ich virtuell ein Team führe, ist das wichtig. Damit die Verbindung aufgeht, dass ein Gespür, ein Gefühl entsteht, dass wir hier miteinander an etwas arbeiten und das heisst, nicht nur die Tätigkeit oder was ich liefern muss ist worum es geht, sondern wo stehen wir miteinander.“

Das Team muss motiviert werden und über gezielte Massnahmen mehr Freude am digitalen Arbeiten entwickeln. Es ist von Vorteil, intrinsisch motivierte Mitarbeitende im Digitalen zur Zusammenarbeit zu bewegen. Aus Mark Shorts Erfahrung heraus helfen zudem flache Hierarchien, um Erfolg als Teamleistung anzusehen, der sich positiv auf die Motivation des Teams auswirkt. Ein Team muss generell klären, wie es miteinander arbeiten möchte und braucht besonders im Digitalen eine klare Struktur. Hier zeigt Mark wiederum eine Schnittstelle zu den Werkzeugen auf, indem er die Überforderung von Mitarbeitenden infolge fehlender Struktur im Team aufgrund lückenhafter Strategie bei der Werkzeugauswahl thematisiert. Folgende Aussage drückt das treffend aus:

„Dann haben wir dieses interne soziale Netzwerk und dazu fünfzehn verschiedene IT-Tools, die wir nutzen sollen und das ist alles eher hinderlich, weil der Durchschnitts-

---

<sup>52</sup> Auch unter dem englischen Begriff „eBook“ geläufig.

mitarbeiter ist schlichtweg überfordert und das Arbeiten miteinander ist nicht so einfach. Ich glaube, eine Herausforderung im Digitalen ist, wenn man in der Führung ist, zu sagen, wie wollen wir miteinander arbeiten?“

Aus seinen Erfahrungen als Trainer und Coach von Teams berichtet Mark Short, dass der Austausch unter den Teammitgliedern im Vordergrund steht, der ebenfalls für Struktur sorgt. Im Digitalen leidet die Interaktion und so sind Führungskräfte schneller der Meinung, dass sie nach der Übermittlung von Fakten bereits alles erledigt haben und die Mitarbeitenden autark arbeiten können, laut Herrn Short ein häufiger Irrtum. Damit zeigt sich bereits ein weiterer Kernpunkt des Gespräches, der den Einfluss auf eine gelingende Kommunikation thematisiert. Viele Aussagen des Personalentwicklers zeigen eine Verbindung zur Kommunikation auf. So berichtet er, dass im Digitalen Förmlichkeiten schnell wegfallen:

„Ich habe das Gefühl, dass diese digitalen Plattformen, die Medien, welche zur Verfügung stehen, vielen Leuten das Gefühl geben, sie müssen sich auf die reinen Fakten reduzieren und dann geht ganz, ganz viel verloren.“

Ein tiefer Austausch verringert die Kommunikationsprobleme. Die Kommunikation wird vor allem über die räumliche Distanz beeinflusst. Nicht nur die Förmlichkeiten fallen hier schnell weg, als auch das Zwischenmenschliche leidet, das laut Herrn Short im Digitalen genauso benötigt wird. Sprachliche Missverständnisse sowie interkulturelle Aspekte erschweren die Kommunikation, insbesondere bei der Führung auf Distanz. Bei räumlich verteilten Teams leidet zudem die informelle Kommunikation, da vorwiegend zielgerichtete Kommunikation geführt wird. Keine Zufälle, keine Beiläufigkeiten finden statt, wie bereits erwähnt. Dabei zeigt Mark Short Analogien zur Raucherecke oder zur Kaffeeküche auf, wie folgende Aussage untermauert:

„Kommunikation ist immer zielgerichtet und dann noch dieser blöde Spruch: Raucher wissen mehr (lachen). Es ist informell, man steht zusammen an der Kaffeebar oder beim Rauchen und redet über was und da kommen teilweise sehr relevante Informationen rüber. Geistesblitze. Die gehen im

Virtuellen komplett verloren. Das heisst, man hat auch kein Gespür, wie es dem Team geht, welches man führt.

**Das heisst, in dem von Ihnen erwähnten Projekt gab es diese Art der Kommunikation nicht?**

Nein! Null! Das war beschränkt auf das Arbeiten. Mehr im ersten Schritt (...), im zweiten Schritt haben wir das tatsächlich überbrückt. Wir hatten dann Breakfast Sessions, wo man einfach gesagt hat, jetzt ist Frühstückszeit, die in San Francisco, die hatten es halt morgens um drei mit ihrem Kaffee und die in China in ihren Pyjamas.“

Mark Shorts Aussagen zeigen, dass das Informelle im Digitalen möglich ist, es muss jedoch zielgerichtet gesteuert werden. So berichtet er zusätzlich von einem Projektteam, das global verteilt zusammengearbeitet hat und auch im Digitalen über die Distanz für etwas Informelles gesorgt hat. Ein Teammitglied ist mit seiner Videochatkamera vor die Tür gegangen, um etwas Privates zu teilen. Damit zeigt er aus seiner Erfahrung auf, wie das digitale Medium seinen einseitigen Arbeitsfokus verlieren und etwas Freudiges und Spontanes beinhalten kann. Es ist wichtig, die Atmosphäre im Team mitzuerleben und dazu benötigt es auch das Zwischenmenschliche im Digitalen, genauso wie im analogen Zusammenarbeiten (vgl. Leban & Zulauf, 2004). Führungskräfte neigen dazu, dies im Digitalen zu vergessen. Sie kommunizieren die Aufgaben und die Mitarbeitenden können sich mittels digitaler Kommunikationskanäle melden. Führungskräfte vergessen teilweise ihre Mitarbeitenden im Digitalen mit auf ihre „Reise“ zu nehmen, indem sie das zwischenmenschliche Geschehen mit einbeziehen:

„Akzeptieren, dass jemand manchmal einfach nur quatschen will oder es nötig ist, einfach nur zu quatschen, auch wenn es nichts zu besprechen gibt.“

So geht Mark Short wiederholt und nachdrücklich auf die Wichtigkeit der Kommunikation und des persönlichen Austausches ein, wie die nachfolgende Aussage ebenfalls zeigt:

„Wenn mir der andere Prozess erklärt wird, bekomme ich eine weitere, andere Weltansicht mitgeteilt und dann

reflektiere ich das auf mich und bekomme wieder ein neues Bild. Es ist immer dazulernen und das ist das, was der Konnektivismus im Grunde sagt, dass man sich einen Sinn der Welt erschafft, indem man sich mit anderen austauscht.“

Über die Distanz verändert sich die Kommunikation und dies müssen Führungskraft und Mitarbeitende verstehen. Um den Transfer von Informationen über Distanz sicherzustellen, passen Führungskräfte ihre Kommunikation an. Mitarbeitende müssen dabei lernen, dass ein Nachfragen und damit Überprüfen der korrekten Informationsübermittlung beim Mitarbeitenden kein Misstrauen sind, sondern damit die räumliche Distanz überbrückt werden soll. Dabei spielt auch das Vertrauen eine wichtige Rolle, wobei es gleichzeitig die Gefahr des „falschen Vertrauens“ aufzeigt. Allein das Gefühl von Nähe mittels digitaler Kommunikationskanäle führt noch lange nicht zu Kommunikation. Hier zeigt sich ein Aufgabenbereich der Führungskraft, der zum letzten Schwerpunkt führt, welcher auf die Anforderungen an eine Führungskraft in einer digitalen Arbeitswelt eingeht.

Auf die Frage, was die wichtigste Massnahme einer Führungskraft ist, wenn sie ein neues Team führt, das räumlich verteilt zusammenarbeitet, zögerte Herr Short nicht und spricht umgehend den Austausch und das Kennenlernen durch ein persönliches Treffen an. Die darauffolgende Nachfrage, was er machen würde, wenn diese Option nicht verfügbar wäre, lässt ihn zuallererst ein wenig zögern und führt ihn kurz darauf zu folgender Aussage:

„Wenn nicht möglich, würde ich sehr stark auf virtuelles Teambuilding<sup>53</sup> setzen. Man kann dezidierte Team-Meetings aufsetzen, wo es wirklich drum geht, einander kennenzulernen.“

Speziell bei der Führung auf Distanz werden soziale Fähigkeiten wichtiger werden und eine entscheidendere Rolle spielt dabei die Wahl der richtigen Werkzeuge.

„Das Virtuelle verlangt eine sehr viel höhere soziale Kompetenz, weil du sehr viel mehr mutmassen, annehmen, interpretieren musst, sich selbst auch kennen musst, was brauche ich.“

---

<sup>53</sup> In das Deutsche übersetzt: Teamentwicklung.

Damit zeichnet sich ab, dass soziale Fähigkeiten in der Führung auf Distanz eine Rolle spielen. Das wiederum heisst nicht, dass die Wahl sowie der Umgang mit Werkzeugen keine signifikante Rolle spielen. Ein fehlerhafter Einsatz digitaler Werkzeuge kann sich kontraproduktiv auswirken, wie er am Beispiel eines internen webbasierten sozialen Netzwerkes beschreibt.

„Ein schönes Beispiel ist unser internes soziales Netzwerk. Was darf man posten<sup>54</sup>, was nicht. Man darf nichts veröffentlichen, was nicht lauter so komischen Regeln folgt. Wo ich sage, wenn ich mich auf den Hof stelle, sagt mir doch auch keiner, wie ich mich verhalten muss. Grundregeln ok, aber dieses Reglementieren<sup>55</sup> und Formalisieren des digitalen Raums erschwert unheimlich ein soziales Miteinander.“

Das Reglementieren erinnert an die Trennung der Führungsverantwortung im Englischen in Management und Leadership. Herr Short sieht bei vielen Führungskräften, dass sie den Managementanteil sehr gut können, aber häufig die Menschen vergessen. Damit fehlt es also an Leadership. Nach ihm keimen viele Führungsprobleme im fehlenden Mitnehmen, informieren und überzeugen der Teammitglieder.

„Manchmal gibt es natürlich das Gegenteil, wo Leute dann weniger strukturiert sind und zu stark auf das Menschliche gucken, aber in der Regel entstehen die meisten Führungsprobleme aus Nicht-Mitnehmen der Leute. (...) Wenn man das ins Digitale überträgt, dann exponiert sich das, weil sie meinen, sie haben doch die Fakten gegeben, was wollen die Mitarbeiter denn noch.“

**Aber müssen Sie zunehmend auf virtuelles Arbeiten eingehen?  
Merken Sie hier einen Unterschied?**

Nein, noch nicht. Es wird nach wie vor auch sehr wenig nachgefragt, das ist im Moment ein sehr starkes „Da-kommt-was-Thema“. Ich hatte erst zwei Fälle, wo es explizit darum

---

<sup>54</sup> Bei dem „Posten“ handelt es sich um die Veröffentlichung eines Beitrags auf einer webbasierten Plattform.

<sup>55</sup> Hierbei handelt es sich um Kommunikationsregeln seitens der Organisation, welche erklären, was in Ordnung ist und was nicht.

ging, nur zwei! Das ist eigentlich sehr erstaunlich (verwundert). Bei einem davon ist es kein generisch virtuelles Problem, das ist ein Führungskraftproblem. Der Mitarbeiter hätte das auch, wenn es nicht um ein virtuelles Team ginge.“

Nach Herrn Short zufolge, werden die Führungskräfte in Zukunft besser vorbereitet sein müssen. Generell zeigt sich, dass die Annahme, Themen wie die Kommunikation, die Zusammenarbeit und die Technologie seien von Relevanz, richtig ist. Jedoch müssen die Themen in ihrer Bedeutung nochmals betrachtet werden, um ihren Stellenwert, ihren Zusammenhang und ihre Rahmenbedingungen mit Bezug zur Digitalisierung tiefer zu untersuchen. Eventuell lässt sich daraus eine übertragbare Definition von digitaler Führung finden? Mit den aufgeführten Themen stellt sich eine weitere Frage: Welche Handlungsempfehlungen lassen sich einer Person in einer Führungsrolle in einem digital geprägtem Arbeitsumfeld geben?

Des Weiteren lässt sich noch das Leiden des Informellen über Distanz und generell die anscheinend zunehmende Führung über das Physische hinweg als Kernpunkt notieren, der im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit detaillierter betrachtet wird. Parallel gilt es tiefer hinter die Auswirkungen von digitalen Werkzeugen zu blicken und die Beziehung zur Führung über Distanz zu beleuchten. Zudem scheint es, Lernen wird Teil der Arbeit und damit einhergehend unterliegt das klassische Bild von Arbeit einem Wandel. Ein veränderter Stellenwert der Weiterbildung kann damit Einfluss auf die Erwartungshaltung von Mitarbeitenden nehmen und eine Führungskraft muss sich dem vermehrten Führen von Wissensarbeitenden stellen (vgl. Kolbjornsrud et al., 2017).

## **4.2 Analyse des Interviews mit dem Experten Peter Andreasen**

Der unter dem Pseudonym Peter Andreasen interviewte Experte ist als Human Resource Business Partner im Forschungsfeld, am Hauptsitz von HUSTE tätig. Ohne eigene Führungsverantwortung ist er dem globalen Direktor des Personalwesens unterstellt. In seiner Rolle ist der 42 Jahre alte Betriebswirt bereits 14 Jahre tätig und betreut Führungskräfte in allen Belangen bezüglich Personalthemen. Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt des Interviews. Im folgenden Abschnitt wird das Gespräch durch den Forscher analysiert. Im Anhang (Anhang B) befindet sich das vollständig transkribierte Interview.

### **4.2.1 „Es muss erstmal eine Vertrauensbildung stattfinden“**

Im Gespräch mit dem Experten Peter Andreasen enden viele Ansätze in einer Vernetzung der Begriffe „digital“ und „Führung“ in der Führung über eine räumliche Distanz. Die globale Vernetzung, äussert Herr Andreasen als Erstes auf die Frage, was für ihn digitale Führung ist und führt weiter aus:

„Das ist das Thema globale Vernetzung und nicht nur auf die klassische Weise zu führen, ich habe einen Mitarbeiter, der mir gegenüber sitzt, sondern ich habe Mitarbeiter weltweit sitzen, die ich auf die unterschiedlichste Art und Weise mit verschiedenen neuen Medien versuchen muss in die richtige Richtung zu lenken und die auch entsprechend zu motivieren.“

Die Führung über Distanz bringt Peter Andreasen umgehend zum zweiten Schwerpunkt, den Werkzeugen oder wie er sie bezeichnet „neuen Medien“. Herr Andreasen setzt den Fokus deutlich auf die Führungskraft, trotzdem lassen sich in diesem Zusammenhang Aussagen zum Zwischenmenschlichen und damit zum Team einer Führungskraft sowie zur Kommunikation finden. Analog zum Gespräch mit Personalentwickler Mark Short zeigen sich in diesem Gespräch veränderte und zum Teil neue Anforderungen an eine Führungskraft, verursacht durch das Digitale. Zunächst werden die einzelnen Schwerpunkte im Detail betrachtet.

Auf dem Weg zu einer Definition der digitalen Führung betrachtet er direkt die Führung von Mitarbeitenden über Distanz. Wichtige Kriterien für diesen Teil der Führung unterscheiden sich jedoch nicht von klassischen Führungsthemen. „Ein gewisses Wir-Gefühl“ muss entstehen und die Konzentration in Meetings muss sichergestellt werden – das sind beispielsweise zwei angesprochene Aspekte, die anspruchsvoll in der Realisierung über die Distanz sind, aber sich von den Grundaufgaben der Führung nicht unterscheiden. Alle Aussagen zu den Aufgaben der Führungskraft in digitalen Zeiten gesamtheitlich betrachtend, lässt keinen Unterschied zu klassischen Führungsaufgaben erkennen, wie Herr Andreasen auf die direkte Nachfrage bestätigte:

**„Das klingt für mich nach allgemeinen Führungsthemen und damit unabhängig von Digitalisierung. Habe ich Sie richtig verstanden?“**

Ja, es ist unabhängig davon. Es hat nichts damit zu tun, dass wir jetzt digital führen oder nicht digital führen müssen, aber es ist natürlich die Frage, woher kommt das Ganze?“

Genau diese Frage führt Peter Andreasen zu den zunehmend globalen Strukturen von Organisationen und der damit immer häufig verbundenen räumlichen Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Er schlussfolgert für sich die Kernfrage, wie diese Grenzen überwunden werden können. Diese Frage ebnet im Interview den Weg zum nächsten Schwerpunkt, zu den Werkzeugen.

Digitale Werkzeuge oder „neue Medien“, wie Herr Andreasen sie bezeichnet, sieht er als eine klare Unterstützung in der Überbrückung von Distanz. Vermehrt wird die Videotelefonie angesprochen. Bei einer neuen zu betreuenden Führungskraft, die er nicht persönlich treffen kann, wäre die Videotelefonie sein erster Schritt.

„Du siehst Gesichtsausdrücke, du siehst die Reaktion, du siehst, was macht den anderen aus und das Ganze bekommt im wahrsten Sinne des Wortes ein Gesicht.“

Zur Überbrückung von Distanzen verringert sich die Reisetätigkeit und eine zunehmende Verlagerung in digitale Verbindungen mittels digitaler Werkzeuge ist für ihn erkennbar. Hierbei haben Führungskräfte den Fokus nicht immer direkt auf dem

digitalen Werkzeug, sondern vorwiegend auf der Leistungssteigerung beim Einsatz neuer Technologie.

„Es wird nicht explizit angesprochen, nach dem Motto, was ist das geeignete Medium, sondern eher im Sinne von, wie ist die Leistung. Meistens erfolgt die Argumentation über eine Leistung.“

Die Zunahme an neuen verfügbaren Werkzeugen wird im Gespräch ebenfalls thematisiert und parallel dazu die Verfügbarkeit innerhalb der Organisation. Hierzu reflektiert er:

„Natürlich hat es was mit der Verfügbarkeit der Medien an sich zu tun. Also was ist man imstande aus technischer Sicht zu machen oder nicht zu machen. Das Zweite ist natürlich stärker dahingehend digital, analytisch unterwegs zu sein, was sind die Anforderungen? Und ja, natürlich gibt es das Buzzword Industrie 4.0, aber auf der anderen Seite die Frage ist, jeder muss immer weiter darüber nachdenken, wie kann er sich optimieren? Und die Frage nach Wartungsintervallen und nach „wie kann ich meine Prozesse optimaler gestalten“ zwingt uns in die Richtung und wir kommen an diesem Thema einfach nicht vorbei. Das ist kein Buzzword, das sind einfach neue Geschäftsideen und Analysefähigkeiten, wie man an das Thema rangeht.“

Die verkürzten Intervalle, in denen neue digitale Werkzeuge verfügbar werden, beeinflussen somit das Prüfintervall nach Verbesserungen und Leistungssteigerungen einer Führungskraft. Parallel verwies Herr Andreasen mehrfach auf die Wichtigkeit des Zwischenmenschlichen. Er sieht hierbei eine entscheidende Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, speziell über Distanz.

„Die Frage ist auch immer, muss derjenige vor Ort sein oder ist man vom rein Zwischenmenschlichen schon so miteinander eingespielt, dass du denjenigen nicht jedes Mal besuchen musst, sondern dass du entweder per Telefon, per Skype, per Lync, per Webex, wie auch immer, einfach nur die Instruktionen geben kannst und du kannst dich drauf verlassen? Die Arbeitspakete wirklich so zu übergeben, dass

du weisst, okay, am Ende der Woche, am Ende des Monats kommt da was bei rum.“

Die Vertrauensbildung muss für ihn zunächst im Rahmen von persönlichen Treffen stattfinden. Hierzu betont er erneut:

„Die Wahrscheinlichkeit, dass du den Erfolg herbeiführst, ist immer grösser, wenn du dich schon zwei-, drei-, viermal vorher gesehen hast und gemeinsam an irgendwelchen gemeinsamen Meetings dran teilgenommen hast.“

Es lässt sich schlussfolgern, dass der Erfolg in der Nutzung von digitalen Mitteln zur Überbrückung von Distanz stark von der vorhergehenden Vertrauensbildung durch persönliche Treffen abhängt. Das deckt sich mit Aussagen von Personalentwickler Mark Short, für ihn bilden persönliche Treffen ebenfalls eine entscheidende Grundlage.

Interessant ist die angesprochene Thematik der Weiterbildung. Wissensvermittlung kann im Digitalen neu gedacht und gestaltet werden. Neue digitale Technologien und die damit gewonnene orts- sowie zeitunabhängige Verfügbarkeit von Trainingsmaterial ermöglichen einer Führungskraft ganz andere Weiterbildungsmöglichkeiten für das Team und sich selbst.

„Will man dafür ein Präsenztraining machen oder können wir es nicht geschickter machen und jeder kann sich die Bausteine herunterladen oder online ansehen? Einfach auch weil es den Leuten teilweise hilft, die Trainings zum Zeitpunkt auszuüben, wo sie in ihrem eigenen Biorhythmus auch dazu fähig sind.“

Herrn Andreassen aufmerksam zuhörend, bringt eine Herausforderung im Umgang mit zunehmender Anzahl von Informationen zum Vorschein. Aus seiner Sicht gibt es zu viele Kanäle, über die Informationen kommuniziert werden können. Im Digitalen sieht er keine umfassende, alleinstehende Lösung.

„Wenn du einen entsprechenden Durchsatz haben möchtest und Entscheidungen herbeiführen möchtest, kann es halt sein, dass du nicht nur digital unterwegs sein kannst, einfach, weil nicht jeder digital tickt.“

Die Nutzung von digitalen Werkzeugen zur Kommunikation bringt neue Möglichkeiten, aber garantiert nicht automatisch alle notwendigen Empfänger zu erreichen. Nach seinen Beobachtungen wird die Herausforderung zur Nutzung unterschiedlicher Kanäle und zur Strukturfindung von jüngeren Führungskräften besser gemeistert.

**„Sehen Sie eine Altersabhängigkeit?“**

Man kann es nicht komplett pauschal beantworten, aber die Wahrscheinlichkeit, dass sich Führungskräfte im Alter zwischen 35 und 55 Jahren einfacher tun, das Ganze richtig zu kanalisieren oder richtig einzuschlagen, ist höher als in der Altersgruppe darüber. Das sind meine bisherigen Beobachtungen.“

Nachfolgend im Detail betrachtend, welche Herausforderungen sich laut Herrn Andreasen aus dem Digitalen für Führungskräfte ergeben.

Zunächst zeigt die Mehrheit seiner Aussagen, dass es kein Rezept für die Führung über Distanz gibt und dies somit auch stark von der individuellen Führungskraft abhängt. Beispielsweise gibt es keine Vorgaben, wie häufig eine Führungskraft reisen sollte und wie viele Videokonferenzen anstelle von Vor-Ort-Terminen ausreichend sind. Hier sieht er jedoch kein Standardrezept: „Da gibt es kein Richtig und kein Falsch.“

Das persönliche Treffen als Anlaufphase und Grundlage zur Vertrauensbildung ist für ihn jedoch gesetzt. Als weiteren Aspekt verweist er auf die interkulturellen Unterschiede, die eine Führungskraft zu beachten hat. Mit der Vernetzung der Welt und der Zunahme der Zusammenarbeit über Grenzen hinweg wächst auch die Anforderung an die Führungskraft, interkulturelle Unterschiede in der Führung intensiver zu berücksichtigen.

Einen weiteren Punkt sieht er im Marketing der Organisation. Verfügt eine Organisation beispielsweise über keinen für neue Mitarbeitende attraktiven Standort, muss sie mit den Führungskräften neue Wege finden, um speziell junge Mitarbeitende für sich zu gewinnen.

„Es gibt Unternehmen, die haben Schwierigkeiten aufgrund des Standortes und dann ist die Frage, speziell unter Berücksichtigung der neuen Generation, wie schaffen sie

es, Talente anzuwerben, zu halten und sich auf diese Generation einzustellen?“

Die Ermöglichung der Arbeit über räumliche Distanz spielt hier eine entscheidende Rolle, speziell für eine digitale Arbeitswelt mit neuer Erwartungshaltung. So spricht er:

„Und das Nächste ist auch das Thema Anforderung der neuen Generation. Wenn ich jetzt an die Generation 50 plus nachdenke, gibt es nur wenige Mitarbeiter, die sagen, ich will heute Homeoffice machen. Wenn ich an eine Generation denke, die 30 Jahre und jünger ist, ist die Wahrscheinlichkeit, auch mal aus dem Homeoffice zu arbeiten, bei grösser 90 Prozent.“

Damit zeigt sich, dass die veränderte Umgebung ausserhalb der Organisation einen Einfluss auf die Führungsrolle hat. Laut Peter Andreasen spielt das Thema der Heimarbeit eine wichtige Rolle. Seine Aussagen zeigen einen deutlichen Standpunkt zum Virtuellen: Die Arbeit über eine räumliche Distanz muss ebenso produktiv sein und benötigt ein Regelwerk, an dem sich Führungskraft und Mitarbeitende orientieren können.

„Ich denke, mit dem Thema Homeoffice, es ist noch nicht mit irgendwelchen Regeln oder Etiketten versehen, dass man sagen kann, unter diesen Prämissen macht man Homeoffice. Das ist ein Punkt, da lohnt es sich noch mal genauer draufzuschauen.“

Auch in diesem Gespräch zeigt sich eine dominante Rolle der Führung über räumliche Distanz in Bezug zum Forschungsgegenstand. Hierbei liegt im Gespräch die Betonung auf dem Zwischenmenschlichen, speziell im Aufbau von Vertrauen, um eine erfolgreiche Kommunikation und Führung über die Distanz sicherzustellen. Die soziale Intelligenz scheint in ihrer Gewichtung über der richtigen Werkzeugauswahl und -bedienung zu liegen. Eine zu starke Fokussierung auf Technologie und neue Werkzeuge tendiert zur Überforderung bei den Akteuren im digitalen Umfeld. Wo liegt jedoch mit Bezug zur Digitalisierung der Schwerpunkt in der Führung und welche Rolle spielen zwischenmenschliche Aspekte gegenüber digitalen Werkzeugen?

Zusammenfassend zeigt dieses Interview eine Veränderung in der Erwartungshaltung an die Arbeit im digitalen Umfeld. Aber nicht nur eine durch die Digitalisierung und die Verwendung digitaler Werkzeuge veränderte Infrastruktur scheint Einfluss auf die Führungsrolle zu nehmen, sondern auch der veränderte Umgang mit Wissen. Eine individuelle und autonome Weiterbildung der Mitarbeitenden stellt andere Anforderungen an die Führung. Damit verweist auch der abschliessende Teil des Gespräches zum Thema Homeoffice auf eine steigende Autonomie der Mitarbeitenden. Wie geht eine Führungskraft mit diesen Veränderungen um und inwieweit beeinflusst es die Rolle der Führungskraft? Wie wird sich im digitalen Umfeld eine Symbiose zwischen Führungskraft und autonomen Mitarbeitenden entwickeln, die mit einer neuen Erwartungshaltung an die Arbeit herantreten? Dieses Thema wird im Verlauf der Forschungsarbeit ausführlicher betrachtet.

### **4.3 Analyse des Interviews mit der Führungskraft Chris Helm**

In der Rolle Vice President IT für die Region Asien verbirgt sich unter dem Pseudonym Chris Helm eine Führungskraft, die sich vorwiegend im strategischen Bereich der IT im Forschungsfeld bewegt. Er ist nicht am Hauptsitz tätig, sondern vor Ort in Asien beschäftigt. Mit einer Ausbildung zum Fachinformatiker hat der 36-jährige Chris Helm in seiner Position 35 Mitarbeitende, die an ihn berichten. Er selbst, bereits seit zehn Jahren als Führungskraft in unterschiedlichen Bereichen tätig, berichtet an den Chief Innovation Officer. Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt des Interviews. Im nächsten Abschnitt folgt die Gesprächsanalyse des Forschers. Im Anhang (Anhang C) befindet sich das vollständig transkribierte Interview.

#### **4.3.1 „Eine Leadership-Person schafft locker auch Digital Leadership“**

Aus dem Gespräch mit der Führungskraft Chris Helm ist erkennbar, dass sich seine Schwerpunkte nicht signifikant von den Schwerpunkten der Experten Mark Short und Peter Andreasen unterscheiden. Somit wird auch in diesem Gespräch mehrfach der Versuch unternommen, das Objekt digitale Führung greifbar zu machen. Neue Werkzeuge, die auf Basis neuer digitaler Technologien entstehen, spielen eine zentrale Rolle und bilden den zweiten Schwerpunkt. Neben neuen Werkzeugen wird intensiv auf die persönliche Interaktion zwischen Teammitgliedern eingegangen. Zusammen mit weiteren Aussagen zur Teambildung stellt das Team selbst den dritten Kernpunkt dar. Neue Formen der Kollaboration und die wichtige Rolle der Netzwerkbildung werden unter einem eigenen Thema, der Kommunikation, zusammengefasst. Abschliessend lassen sich Aussagen zu den Anforderungen an eine Führungskraft für die digitale Führung zusammenstellen. Nachfolgend wird auf alle Schwerpunkte im Detail eingegangen.

Vermeehrt zeigt sich die Verlinkung zur Führung über örtliche Distanz, so gleich zu Beginn des Interviews:

**„Was kommt Ihnen bei dem Thema Digital Leadership in den Sinn?“**

Als Erstes kommt mir in den Sinn, dass es natürlich ein Super-Rezept ist, wenn man es kann, um verteilte Teams zu managen oder zu führen.“

Da sich Mitarbeitende heute immer öfter nicht mehr in Rufnähe befinden, ist eine Beobachtung und Kontrolle schwieriger geworden. Laut ihm geht es jedoch nicht um die Kontrolle, sondern um die Vorbildfunktion auch im Virtuellen:

„Am Ende des Tages ist es aus meiner Sicht nur wichtig, dass man Rezepte für sich findet, wie man als Führungskraft trotzdem schafft, Vorbild zu sein, weil Leadership ist Vorbild sein. Wie schafft man das, wie kriegen meine Mitarbeiter in China mit, wie ich so bin? Auch wenn ich nicht dort bin.“

Hieraus lässt sich ableiten, dass Herr Helm die Grundlage der Führungsaufgabe unverändert sieht. Eine gute Führungskraft ist also auch im Digitalen eine gute Führungskraft:

„Jemand, der wirklich eine Leadership-Person ist, schafft locker auch Digital Leadership zu machen, weil der sowieso den nötigen Mindset hat. Der weiss, wie er auf Leute eingehen muss, wie er Leute mitnimmt. Der schafft es in der Regel sogar auch, wenn er irgendwo eine Rede vor fremden Leuten hält, dass ihm nachher Leute gedanklich folgen. Das heisst, wirkliche Leadership-Leute, die schaffen das. Für sie ist das auch eine Herausforderung, aber das ist nichts, was von heute auf morgen plötzlich klappt. Sondern die suchen Wege und nach einer Weile haben sie ihren Weg gefunden.“

Laut Chris Helm ist es unstrittig, dass eine Anpassung der Führung in einer digitalen Arbeitswelt zu erfolgen hat, jedoch äussert er sich deutlich, dass eine erfolgreiche Führungskraft mit hohem Anteil an Leadership, sich auch im Digitalen ihren Weg zum erfolgreichen Führen von Mitarbeitenden sucht:

„Aber ich glaube schon, wenn man Leadership kann, ich nenne es mal analoges Leadership, dann findet man auch einen Weg zum Digital Leadership. Davon gibt es bloss leider zu wenige, die das wirklich können.“

Dazu gehört auch die Wahl neuer digitaler Werkzeuge. Die angesprochene Vorbildfunktion und das Vorleben von Leadership zeigen sich erneut bei einem weiteren Schwerpunkt, den Werkzeugen der Führungskraft. Sehr oft wird Bezug zum Einsatz von neuen Werkzeugen genommen und deren Nutzung sollte vorgelebt werden. So versteht sich Herr Helm bereits heute als „Digital-Leadership-Person“ und setzt neue digitale Werkzeuge zur Kollaboration ein.

„Skype, um mit den Leuten zu konferieren per Videochat, aber auch Instant Messaging wie WeChat oder WhatsApp für den kurzen Kontakt, wenn man schnell was braucht, sind Dinge, die zum täglichen Business dazugehören. Egal, ob sie jetzt in der Firma wirklich verbreitet sind oder nicht. Wer mit mir zusammenarbeitet, weiss, dass es ohne diese Dinge nicht geht. Das sind Dinge, die mir zuallererst in den Kopf kommen. Das liegt vielleicht daran, dass für mich Digital Leadership im Alltag normal ist. Leute, die das das erste Mal machen, die haben vielleicht ganz andere Themen auf dem Radar.

**Ist jemand zu Ihnen gekommen und hat Skype, SharePoint oder andere Tools empfohlen?**

Im Grunde genommen ist es so, dass, wenn man, so ist zumindest meine Erfahrung, anfängt, verteilte Teams zu führen, hat man natürlich das Problem, dass sich ganz neue Challenges ergeben. Vorher hört man, was die tun, weil die vielleicht in Rufnähe sitzen, man kann das beobachten und man wendet automatisch ganz andere Rezepte an, als wenn man plötzlich vor der Herausforderung steht, dass es nicht mehr so ist. Da muss man sich als Führungskraft oft die Frage stellen: Wie kann ich dasselbe Ziel erreichen? Das Ziel kann nicht sein, wie ich die anderen kontrollieren kann, sondern das Ziel muss lauten: Wie kann ich führen? Und da muss man für sich Rezepte finden. Die einen benutzen vielleicht Skype, die anderen haben sich ganz was anderes überlegt.“

Zudem ermöglichen die neuen digitalen Tools einen neuen und zum Teil anderen Zugang zu Informationen, von denen die Führungskraft eventuell gar keine Kenntnisse

besitzt. Angesprochen wird von Chris Helm unter anderem die verbesserte Kommunikationsmöglichkeit. Digitale Werkzeuge vereinfachen Kommunikation über Distanz, was wiederum die virtuelle Zusammenarbeit fördert. Neben dieser Schnittstelle zur virtuellen Führung zeigt sich im Rahmen der Werkzeugthematik eine weitere Schnittstelle zur Untermauerung der These, dass sich die Führungsaufgabe in den Grundsätzen nicht geändert hat. So beschreibt Herr Helm, wie Manager anstelle der Vorbildfunktion eines Leaders über die Mitarbeiterkontrolle führen und sich hierbei aus der neuen Werkzeugkiste digitaler Tools verbesserte Möglichkeiten zur Kontrolle suchen. Im Ergebnis heisst das für ihn, dass Manager somit lediglich den Weg zum digitalen Manager finden. Ein weiterer Aspekt weckt Interesse. Die rasante Entwicklung der Digitalisierung beeinflusst ebenfalls die Wahl der Werkzeuge. Führungskräfte wollen und sollten in ihrer Rolle als zukunftsweisend und professionell gelten. Vor allem im Digitalen entsteht schnell der Eindruck, dass das eigene Agieren und Handeln professionell wirken muss. Das beeinflusst die Werkzeugwahl und -nutzung. Es folgt oftmals ein schnelles und zum Teil unkontrolliertes Aufspringen auf einen immer schneller fahrenden Zug.

Um ein Team entstehen zu lassen, setzt auch die Führungskraft Chris Helm auf die persönliche Interaktion. Würde er ein neues Team übernehmen, so würde er zunächst drei bis fünf Tage lang ein Treffen ausserhalb des Unternehmens organisieren:

**„Stellen Sie sich vor, Sie übernehmen eine neue Rolle mit einem global verteilten Team, welches an Sie berichtet. Das Team ist Ihnen unbekannt. Was wären Ihre ersten Massnahmen als Führungskraft?“**

Das Wichtigste ist, also ich bin ja in einer Position, wo ich Führungskräfte führe, man muss schaffen, ein Führungsteam zu werden und dafür muss man sich treffen. Das heisst, ich mache das in der Regel so, dass ich ein Offsite mache. Drei bis fünf Tage, je nachdem wie viele Leute und wie viele Themen. Wo man A die Leute abholt, wie man selber tickt, dass die einen erleben können. Wo man B ganz klar gemeinsam die Kommunikationsregeln erarbeitet. Das heisst, jeder muss wissen, wie kann ich mein Gegenüber am einfachsten, am schnellsten, am sichersten erreichen. Da gibt es für alle drei vielleicht verschiedene

Möglichkeiten. Am einfachsten ist vielleicht per E-Mail, am schnellsten vielleicht per Anruf oder WhatsApp und am sichersten ist vielleicht ein Firmentool, wo man weiss, okay, das ist sicher, aber dafür dauert es. Das heisst, man muss Kommunikationsregeln haben und jeder muss dem anderen klar seine Erwartungen sagen wie er kommuniziert und was er erwartet.“

Das Erarbeiten dieses Gerüsts aus Regeln und persönlichen Erfahrungen bildet ebenso eine Grundlage für eine erfolgreiche Führung und Zusammenarbeit im Team über Distanzen hinweg. Die Frage, ob ein persönliches Treffen essenziell ist, wurde mit dem Hinweis verneint, dass es auch ohne ein solches möglich ist, aber deutlich länger dauert, ein Team zu bilden. Hätte Herr Helm keine Möglichkeit zu einem persönlichen Treffen, würde er versuchen, digital in das Privatleben seiner Mitarbeitenden hineinzukommen. Mimik, Gestik, Stimmen sind im Digitalen schwieriger zu erleben:

„Das gemeinsame Feierabendbier, das Gespräch über die Familie, weil gerade hier nicht der Arbeitskontext da ist. Und diese Dinge passieren digital so gut wie gar nicht.“

Somit existiert auch im Digitalen der Bedarf, ein Team durch persönliche Interaktionen zu bilden:

„Ich würde sagen, lass uns ein Computerspiel spielen, um aus dem Arbeitskontext rauszukommen und mehr über die Leute zu erfahren.“

Neue digitale Werkzeuge erweitern die Möglichkeiten der Interaktion und fördern somit auch die Kommunikationsmöglichkeiten, wie den folgenden Kernpunkt: Das Digitale soll auch einmal Freude bringen.

Ein Grossteil der Aussagen lässt einen Bezug zum Thema Kommunikation herstellen. Wie bereits erwähnt bringen neue digitale Werkzeuge auch neue Möglichkeiten zur Kommunikation mit sich und ermöglichen einen anderen und zum Teil neuen Zugang zu Informationen. Deutlich wird jedoch, dass die Kommunikation über Distanz neue Herausforderungen mit sich bringt. Im angesprochenen Beispiel kommentiert er, dass ein Mitarbeitender eine Führungskraft niemals wegen persönlicher Probleme anrufen wird, wenn es nicht wirklich anders geht.

„So wie sie es im Büro auch vermeiden. Nur wenn ich halt dort bin, habe ich natürlich eine andere Sicht. Ich erlebe selber, wie es ist, ich erlebe die Stimmung, die Atmosphäre. Das ist virtuell nicht so einfach möglich, was natürlich eines der Probleme beim Digital Leadership ist.“

Spontane persönliche Interaktionen gehen im Virtuellen verloren. Die Stimmung des Vorgesetzten einzuschätzen, indem ein Blick ins Büro geworfen wird, ist nicht möglich und erschwert die Abschätzung über einen guten Zeitpunkt für ein kritisches Thema. Die Mitarbeitenden müssen somit einen Weg finden, wie sie ebenfalls über die räumliche Distanz den Vorgesetzten einordnen können.

„Wenn der Chef eben nicht nebenan sitzt, wo man für jede Frage kurz den Kopf reinhalten kann und sieht, ob der sich entspannt hat oder nicht, nachdem man gefragt hat. Dann muss man auch selber für sich einen Weg finden, also die Mitarbeiter, wie kann ich den Chef einordnen. Und das kann man als Chef ganz gut unterstützen, wenn man am Anfang klar und deutlich macht, wie man tickt. Da kann niemand für sich irgendetwas daraus ableiten, ausser, der Chef erwartet scheinbar, dass die Richtung genommen wird.“

Hier sind Kommunikationsregeln hilfreich, aber ebenso ein gutes Netzwerk. Wenn es im Team Schwierigkeiten gibt, helfen Fremdeindrücke weiter, wie er weiter ausführt:

„Mein Deal ist, dass ich Botschaften, Gefühle, Atmosphäre aus dem Hauptsitz transportieren kann und dafür brauche ich auf der Gegenseite die Info, wie es gerade in Shanghai läuft. Das ist eines der Themen, welches ich meinen Führungskräften sage, dass sie sich Spots rundherum suchen, welche mit ihren Augen und Ohren erleben, was läuft.“

„Man muss Leute finden, von denen man das Gefühl hat, sie haben ein gutes Gespür dafür, wie es in der Nachbarabteilung läuft, wie es den Menschen geht, die über den Flur laufen. Das sind in der Regel gar nicht die Entscheider, sondern das sind Leute, wo man glaubt, derjenige kann das ganz gut.“

Zurück zum Beispiel, in dem ein Mitarbeitender einen persönlichen Missstand über die räumliche Distanz hinweg eher nicht kommunizieren wird, aber ein guter Vertrauter im Nachbarteam eine Info an die Führungskraft weiter gibt, dass sich ein guter Zeitpunkt ergibt, sich mit dem Team in einen engeren Kontakt zu setzen. Vertrauen bildet hierfür die Grundlage.

„Das digitale Vertrauen ist ein anderes als in der Vergangenheit. In der Vergangenheit haben wir Leuten vertraut, die wir kennen und erlebt haben.“

Im digitalen Zeitalter wird häufig Personen vertraut, welche lediglich flüchtig gekannt werden. Dabei ist nicht sichergestellt, dass die geteilten Informationen nicht womöglich weitergegeben werden „oder ob jemand anders mitliest oder mithört“. Aber neben der Herausforderung, die Kommunikation im digitalen Zeitalter entsprechend anzupassen und dabei zu verbessern, ergeben sich weitere Anforderungen an eine digitale Führungskraft, die sich im Gespräch abgezeichnet haben und zusammenfassend folgen.

Was benötigt eine Führungskraft aus Sicht von Herrn Helm neben der bereits erwähnten Vorbildfunktion? Gewisse Charaktereigenschaften sieht er als Grundvoraussetzung.

„Man muss schon ein bisschen, ich sage mal, bestimmte Charaktereigenschaften mitbringen oder bestimmte, ich will nicht sagen Gene, weil das ist es bestimmt nicht, aber so in diesem Sinne. Man muss es irgendwie mit in die Wiege gelegt bekommen haben.“

Somit zeigt sich eine Gruppe von Mitarbeitenden, die das Potenzial haben, aber ohne eine Personalentwicklung, Training und Mentoring wird dieses Potenzial nicht geweckt. Zeit spielt hierbei eine wichtige Rolle. Generell sieht er es als kritisch, dass Führungskräfte zu wenig Zeit investieren, um Digital Leadership zu unterstützen. Hierzu gehört ebenso die persönliche Interaktion im Digitalen aktiv zu fördern. Generell sieht er die Anforderungen an eine heutige Führungskraft, speziell eine digitale Führungskraft, insgesamt als anspruchsvoller an, weil auch die Mitarbeitenden nicht stehen geblieben sind und sich ebenfalls weiterentwickelt haben.

„Vor zehn Jahren konnte man als digitale Führungskraft, sofern man das damals schon sagen konnte, aber es gab halt schon Leute, die das versucht haben, konnte man schon ziemlich glänzen, indem man überhaupt irgendetwas hatte. Wenn man seinen Mitarbeitern sagen konnte, ich habe eine Webcam und bestellt euch auch mal alle eine, damit wir ab und zu mal eine Videokonferenz machen können, dann war man schon auf der Spitze der Pyramide. Wogegen natürlich heute das digitale Leben bei jedem Einzelnen Einzug gehalten hat und damit der Anspruch an die Führungskraft deutlich höher ist.“

Einem seiner Beispiele folgend, kennen Mitarbeitende der Generation Y bereits das digitale Zusammenarbeiten aus dem Studium. Folglich ist der Umgang mit digitalen Werkzeugen oder der digitalen Kollaboration selbstverständlicher im Vergleich zu berufserfahrenen Mitarbeitenden.

**„Wie ist Ihre Erfahrung zum Thema Alter? Tun sich junge Leute einfacher, sind sie produktiver und gehen besser mit den Themen um oder sind es doch die alten Hasen?“**

Also meine Erfahrung ist, dass sich die jungen Leute einfacher tun, die neuesten Sachen zu nutzen. Sie bringen von zu Hause, aus ihrem Privatleben irgendwelche Sachen mit in die Firma, die wiederum vielleicht den nächsten Schritt der virtuellen Zusammenarbeit gestalten. Was man aber auch merkt, ist, viele der jungen Leute, speziell diese kurz nach dem Studium, kennen Zusammenarbeit gar nicht anders. Wenn man mit den Älteren spricht, haben sie ein festes Bild von Zusammenarbeit im Kopf, das nicht digital ist und versuchen mit den Mitteln, die die Firma zur Verfügung stellt, dasselbe zu erreichen.“

Die Aussagen von Chris Helm zusammenfassend betrachtend, lässt sich schlussfolgern, dass die Kommunikation und Kollaboration mit der Führungskraft, aber vor allem innerhalb des Teams mit zunehmendem Grad an Digitalisierung, eine wachsende Relevanz aufzeigen. Parallel wurde deutlich, dass die Greifbarkeit einer Definition von digitaler Führung in diverse Richtungen gehen kann, aber trotzdem der Bedarf nach Handlungsempfehlungen erkennbar ist. Herr Helm sieht in den

Grundaufgaben einer Führungskraft keine Veränderung. Aber auf der Suche nach Handlungsempfehlungen für digitale Führungskräfte sieht er die Notwendigkeit, sich auf die veränderten Umstände anzupassen. Eine sich immer schneller verändernde Umgebung, die in ihrer Komplexität ebenfalls zunimmt, scheint die Rolle einer Führungskraft zu beeinflussen, beispielsweise die Erwartungshaltung von Berufseinsteigenden gegenüber der Führungskraft und der Organisation. Als Folge kristallisiert sich eine durch die Digitalisierung veränderte Umgebung heraus, die scheinbar einen signifikanten Einfluss auf die Führungsrolle hat und somit im Verlauf der Arbeit als weiteres Kernthema behandelt wird. Führung bleibt Führung, aber wie genau wirken sich die veränderten Umgebungseinflüsse aus?

Interessant ist, dass auch in diesem Gespräch zum wiederholten Mal ein sofortiger Bezug zwischen digitaler Führung und der Führung über Distanz hergestellt wird. Neue oder modernisierte Hilfsmittel zur Führung, basierend auf digitaler Technologie, scheinen hierbei einen Lösungsbringer für eine erfolgreiche Führung über Distanz darzustellen. Aber auch hier zeichnet sich im Gespräch ab, dass die Werkzeuge nur eine Hilfestellung im Vergleich zum weitaus wichtigeren Thema, dem Zwischenmenschlichen, oder wie Herr Helm es ausdrückt, dem „digitalen Vertrauen“ sind. Daher gilt es, in Bezug auf die technischen Werkzeuge hinter die Kulissen zu blicken.

Abschliessend lässt sich noch ein spannender Punkt aus dem Gespräch zusammenfassen. Laut Herrn Helm werden klassische Manager und Führungskräfte mit einem hohen Anteil an klassischen Managementverhalten im digitalen Kontext zu digitalen Managern. Den Aussagen im Detail folgend, ist es jedoch der Leadership-Anteil in der Führungsrolle, der in der Führung im Digitalen dominiert. Damit würde sich abzeichnen, dass das Führen von Menschen mit sozialer Intelligenz in einer digitaltechnologisch geprägten Arbeitsumgebung weitaus wichtiger wird. Fällt der Managementanteil geringer aus, so verändert sich auch das Machtgefüge zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Diesen Punkt gilt es ebenfalls im Folgenden zu beleuchten.

## 4.4 Analyse des Interviews mit der Führungskraft Stephen Greenwood

Stephen Greenwood, auch dies ein Pseudonym, ist Führungskraft im IT-Bereich und als Head of Global IT Datacentre and Networking vorwiegend im operativen Bereich tätig. Er ist nicht am Hauptsitz aktiv, sondern im Ausland bei einer Tochtergesellschaft, weshalb das Gespräch auf Englisch geführt wurde. Mit 49 Jahren und einem Bachelor of Science in Informatik blickt er auf 24 Jahre Erfahrung als Führungskraft zurück. Derzeit berichten 43 Mitarbeitende an ihn. Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt des Interviews. Im nächsten Abschnitt folgt die Gesprächsanalyse des Forschers und im Anhang (Anhang D) der vorliegenden Arbeit befindet sich das vollständig transkribierte Interview.

### 4.4.1 „Do not be the single decision maker“

Neben der strategischen Führungskraft Chris Helm kristallisieren sich aus dem Gespräch mit der vorwiegend operativen Führungskraft Stephen Greenwood zwar die gleichen Kernpunkte heraus, jedoch erfährt sein Team eine höhere Bedeutung. Neben Versuchen die Begrifflichkeit „digitale Führung“ zu definieren, fällt gegen seine Erwartungen das Digitale generell deutlich komplexer aus, speziell durch eine höhere Geschwindigkeit und eine zunehmende Komplexität in Bezug auf die digitaltechnologische Entwicklung.

„I did not think that the digital age would grow more complex, but I think it has grown more complex.“

In diesem Zusammenhang ist es leicht nachvollziehbar, dass digitale Werkzeuge ein weiteres Kernthema darstellen. Neben dem bereits erwähnten Schwerpunkt des Teams, lassen sich ebenso viele Aussagen zum Kernpunkt der Kommunikation zusammenführen. Im letzten Schwerpunkt wird sich weiteren Aussagen gewidmet, die auf die Anforderungen einer Führungskraft im digitalen Zeitalter Bezug nehmen.

Über das gesamte Gespräch zeigt sich der Versuch, das Thema der digitalen Führung greifbar zu machen. Der anfängliche Versuch einer direkten Definition von digitaler Führung zeigt keinen signifikanten Unterschied zum Thema Führung.

**„What comes to your mind if you hear digital leadership?**

Difficult question (laughing). Digital leadership would be in my own thinking empowering your employees and people that are reporting to you within the organisation. Enable them to lead in the area of development of new solutions, new ideas about how we should work. So for me as a leader it is not about me, but it is about making sure my team has the time and the resources and the knowledge to be able to grow and transform the business in a digital age.“

Ein Team zu befähigen und dabei sicherzustellen, dass benötigte Ressourcen und Wissen zur Verfügung stehen, um die Aufgaben zu erfüllen, ist unbestritten ein Schwerpunkt für eine Führungskraft und er reiht sich in die Grundbedürfnisse von Führung ein. In seinen Grundbedürfnissen bleibt die Führung somit unverändert. Es gibt die unterschiedlichsten Führungsmethoden und werden laut Herrn Greenwood zehn Führungskräfte miteinander verglichen, werden im Ergebnis zehn unterschiedliche Führungsmethoden geliefert. Er sieht kein Rezept für die Führung an sich oder speziell die digitale Führung. Was für ihn zählt, ist das Ergebnis:

„What matters is the outcome. Ten leadership people means ten different ways and again, it is the outcome that matters. Also the family, personal environment, how somebody grew up matters. This is so different. The focus must be on the outcome.“

Interessant ist zudem der Verweis von Stephen Greenwood auf die Meinung eines Aussenstehenden. Er spricht von einem Coaching für Führungskräfte im Zusammenhang mit der digitalen Transformation. Hierbei gilt es Meinungen von aussen in das Unternehmen zu lassen.

„In my opinion, at least a couple of times a year the management should be sitting in on and having either bringing someone sitting from the outside and talking about the trends, what people are doing, what are other companies doing, how are they dealing with this, what happens if you do not deal with it.“

Mit der erwähnten Zunahme an Geschwindigkeit und Komplexität, sollte vor allem das Denken und Handeln einer Führungskraft im digitalen Zeitalter immer wieder mit neuen Impulsen angestoßen werden. Im Zuge der voranschreitenden Entwicklung verweist Stephen Greenwood beständig auf neue, durch die Digitalisierung ermöglichte Hilfsmittel zur Führung. Hiermit zeichnet sich auch in diesem Interview das Thema digitale Werkzeuge als Hilfsmittel zur Führung im Digitalen als weiterer Kernpunkt ab. Nahezu in jeder Antwort zeigt sich ein Bezug zu neuer Technologie und zu steigender Relevanz von Daten. Hilfsmittel an sich stellen dabei kein neues Thema für die Führung dar, jedoch zeichnen sich neue Möglichkeiten durch den Einsatz digitaler Werkzeuge ab. Vermehrt wird auf die Videotelefonie verwiesen, um über die Distanz eine Übertragung von visueller Körpersprache durch Gesichtsausdrücke zu ermöglichen. Ihm fällt eine Führung während eines Telefonats, speziell, wenn sich die Muttersprache unterscheidet, deutlich schwieriger im Vergleich zu einem Videotelefonat, das ihm die Möglichkeit gibt, Reaktionen des Gesprächspartners besser nachzuvollziehen. Kürzlich wurde in der Organisation ebenso das Bewerbungsgespräch über Distanz auf Videotelefonie umgestellt. Nach ihm richten sich die Auswahl und der Einsatz neuer digitaler Werkzeuge nach der Verbesserungsmöglichkeit für die Organisation:

„How could we improve the business if we had X technology or Y technology?“

Hierbei liegt die Herausforderung darin, diese Verbesserungen zu erkennen. Zum einen rät er zu Offenheit und Flexibilität beim Einsatz:

„In fact, I have some examples where people would have quit because we wouldn't allow them to use a specific technology that they thought would benefit the business.“

Zum anderen sollte die benötigte Flexibilität zum Testen und Einsetzen neuer Werkzeuge in einem gewissen Rahmen, der von der Organisation gestellt wird, erfolgen.

„(...) flexibility with some rules, with some framework around it, because it just cannot be a, what I would call it, a free-for-all, where everybody just does whatever they want, because then nothing would get done, there would be

no structure at all, but there got to be, there has to be some flexibility. Otherwise it will not work in the future.“

Den Worten von Herrn Greenwood folgend, kann sich bereits von der Idee verabschiedet werden, dass nur ein Werkzeug alle Probleme löst. Mit der steigenden Geschwindigkeit, mit der neue Werkzeuge verfügbar werden und der parallel zunehmenden Komplexität, muss sich laut ihm eine Umgebung von Testen und Ausprobieren etablieren.

„It is not now just about one toolset, it is about many, many toolsets and how do you bring all of those toolsets together to work with each other, to communicate and collaborate.“

Aus diesem Gesprächsauszug zeichnen sich die folgenden zwei Schwerpunkte ab: Zunächst direkte Bezüge zum Team und dann die speziell in der Führung über Distanz aufgezeigte Herausforderung in der Kommunikation.

Das häufig angesprochene Befähigen des Teams und Sicherstellen der benötigten Ressourcen zählt zu den Grundaufgaben einer Führungskraft, jedoch muss es vermehrt ebenso über Distanz erfolgen. Hierbei wird häufig auf ein benötigtes Vertrauen als Grundlage verwiesen: „The single word is trust“. Speziell wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen, sieht Herr Greenwood sich selbst als Engpass – „Do not be the single decision maker“ – und spricht an, wie wichtig das selbstständige, verantwortungsvolle Denken und das Treffen von Entscheidungen seiner Mitarbeitenden ist.

**„I hear the word empowerment quite often from you. Could you give me a few examples how you empower your team?“**

Allow your team to first of all make decisions. Do not be the single decision maker. Give your team some parameters and say come back with a result. It is the only way people learn. In my view, the only way people learn is by doing and thinking on their own. But if every step you guide, every minute of their day and tell them to do X and here is the result I expect, that is not going to grow your business, it is not going to grow your team, it is not

going to grow your business. I as a leader must empower and trust my team to do the right thing and I must put them into a position to be able to make decisions.“

Davon hängt auch das gegenseitige Lernen im Team ab. Hierbei sieht er sich selbst als Profiteur, da er durch das geführte Team ebenfalls an dessen Wissen und Ergebnissen partizipieren kann. Parallel ist es wichtig die Stärken der Mitarbeitenden, Arbeitsbereiche, für die sie „brennen“ oder auch Veränderungen, die sie benötigen oder sich wünschen, zu erkennen. Das stellt für eine Führungskraft grundsätzlich nichts Neues dar, muss jedoch, speziell in einer globalen Rolle, häufiger über eine räumliche Distanz geschehen. Hierbei zeigt sich, dass sich das gesamte Team beteiligen muss, indem es neue Werkzeuge verwendet und durch erhöhte Flexibilität eine Zusammenarbeit über Distanz ermöglicht. Teammitglieder in unterschiedlichen Zeitzonen erfordern von jedem und jeder Einzelnen eine höhere Flexibilität im Vergleich zu, wie Stephen Greenwood sich ausdrückt, „work at eight and leaving at five“. Diese Entwicklung betrachtend und dem Gespräch folgend, lässt sich schlussfolgern, dass Teamarbeit wichtiger wird. Auf die Frage hin, wo er die Herausforderungen in der Führung über Distanz sieht, spricht er sich sehr deutlich zum Thema der kulturellen Unterschiede aus.

**„It sounds like that even with all those digital tools and digitalisation coming up, respecting different cultures is a much more important point?“**

In my experience yes. It is about respecting people's opinion, respecting the way they work is the starting point. If you cannot get this very basic understanding of those things, then you have a very difficult time.“

Voraussetzung im Team ist ein Verständnis für unterschiedliche Kulturen und damit oft unterschiedliche Arbeitsweisen. Kulturworkshops und ein offener Umgang mit interkulturellen Konflikten stellen in der Organisation eine wichtige Unterstützung dar. Speziell in der Kommunikation muss sich ein Kulturverständnis widerspiegeln. Bevor sich anschliessend der Kommunikation näher gewidmet wird, bedarf es vorab noch einem Blick auf die veränderte Erwartungshaltung junger Mitarbeitender bezüglich des Arbeitsortes. Dieser kann auf Grundlage des Digitalen heute unabhängiger gewählt werden und stellt für junge Mitarbeitende ein wichtiges Kriterium dar.

„Giving them that flexibility to work from anywhere is very important to them. That is hard for me as a bit of an older guy understanding that, because it is not how I personally think, but if I want to adopt and have lots of good younger thinking, I have to do that.“

Herr Greenwood bevorzugt eine Kommunikation von Angesicht zu Angesicht im realen Raum und die Möglichkeit, zum Arbeitsplatz der Mitarbeitenden gehen zu können, um mit diesen zu sprechen, jedoch ist das über die zunehmende virtuelle Kollaboration immer seltener möglich. Betrachtet wird daher die Kommunikation, insbesondere die Kollaboration im Digitalen.

In jedem Interview wird die Frage nach ersten Massnahmen für das Szenario „Antritt einer Führungsposition mit vollkommen neuem, global verteiltem Team“ gestellt. Gefolgt von einem ersten Telefonat mit allen Mitarbeitenden, sieht Herr Greenwood vor allem zu Beginn ein persönliches Treffen im realen Raum als essenziell an.

„Putting myself on an aeroplane and making sure I am sitting in front of people. And you do not have to do it ten times a year, but at least initially you need to get to know the people who are reporting to you.“

In diesem Zusammenhang sieht er ebenfalls die Organisation als wichtigen unterstützten Faktor an, denn sie muss schlussendlich für die Aufwendungen der Reisetätigkeit aufkommen. Für eine erfolgreiche Kommunikation über örtliche Distanz stellt für ihn die persönliche Ebene eine wichtige Grundlage dar. Dabei geht es ihm vorwiegend um die Körpersprache, die über die Distanz stark eingeschränkt ist.

„So, for me I really like sitting face-to-face with somebody and seeing their reaction to things that I say. So even if it is over video conference, that is better.“

Hier spricht er erneut die Videotelefonie an, die besonders in der Kommunikation über Distanz einen hohen Mehrwert für ihn darstellt. Auf die Frage, wie sich die ersten Massnahmen gestalten, wenn keine Reisen möglich wären, weder für Führungskraft noch für das Team, sieht er ebenso in der Videotelefonie die derzeit beste Möglichkeit zum tieferen Austausch über Distanz. Trotzdem leidet auch für Herrn Greenwood die informelle Kommunikation im Digitalen. Diese findet basierend auf seinen

Erfahrungen im Digitalen und mittels der derzeit vorhandenen digitalen Werkzeuge nicht statt. Sie bildet jedoch eine wichtige Grundlage im Aufbau einer persönlichen Beziehungsebene zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Gleiches gilt für die Transparenz in der Kommunikation. Stephen Greenwood spricht sehr deutlich die Relevanz einer transparenten Kommunikation an und äussert, welche wichtige Grundlage sie für das gemeinsame Lernen im Team darstellt.

„The only way I learn and the only way they learn is, I share my knowledge and my thinking and my decision-making process and they share theirs with me.“

Dieser offene Umgang miteinander muss sich ebenso in der Kommunikation über die Distanz widerspiegeln und stellt damit eine wichtige Anforderung an digitale Werkzeuge dar, welche die Kommunikation und Kollaboration im Team unterstützen.

Schlussendlich lässt sich aus dem Gespräch auf weitere interessante Aspekte der Anforderungen einer Führungskraft im Digitalen schliessen. Die Entwicklungsgeschwindigkeit neuer Digitaltechnologien und die Komplexität haben exponentiell zugenommen und somit sieht Herr Greenwood ein schnelleres Handeln als wichtig an.

„Technology is moving a lot faster. The amount of data that we are collecting and the amount of data that we are producing is exponentially increasing. It is just the pace of technology and business. It is more important that we move faster and faster. You always cannot spend months and years thinking about it and deciding about it and putting together plans to do something. You just have to do it sometimes.“

Hierbei darf die Führungskraft keinen Engpass darstellen, indem nur sie die Entscheidungen trifft. Im Vergleich zum Beginn seiner Führungsjahre sieht er eine gravierende Veränderung seiner Rolle. Früher musste er alles wissen.

„I needed to know everything. I had to put my hands on everything. Cannot do that anymore. There is too much technology.“

Mit zunehmender Technologie und Komplexität ist das für ihn nicht mehr möglich. Er nimmt Bezug auf junge Mitarbeitende und deren Wissensvorsprung ihm gegenüber im Umgang mit neuen Technologien und Information.

„Where now everybody and especially the younger generation has so much knowledge about IT and about information that they in those topics are much smarter than me in terms of what can be done and how it could be done.“

Daraufhin fokussiert sich seine Rolle in der Sicherstellung, dass seine Mitarbeitenden alle benötigten Ressourcen und die notwendige Ausbildung haben und er mittels Coaching deren Denken in die richtige Richtung bewegt. Die Zeiten, in denen er isoliert die Entscheidung getroffen hat und mit klaren Ansagen eine vorgefertigte Arbeitsliste zum Abarbeiten an die Mitarbeitenden gab, sind vorbei.

„It is about making sure they have got the resources and the education to do that. Or historically, I would have just said you need to do this, plug in those wires, do this. Now it is about maybe prompting some ideas, but then letting them run with heading „come back with solutions“.“

Das Digitale führt also nicht zwingend dazu, dass Führungskräfte über tiefes digitaltechnologisches Wissen verfügen müssen, sondern vielmehr mit erhöhtem Anteil von Coaching und mittels emotionaler Intelligenz Wissensarbeiter führen, auch zunehmend über Distanz.

Einen interessanten Aspekt aus dem Gespräch gilt es anzufügen. Die Frage, ob die technologische Entwicklung jemals Entschleunigung erfahren wird und sich somit für Führungskräfte eine Tür zum Nachholen auf dem Gebiet der Digitaltechnik öffnet, bleibt unbeantwortet bestehen.

„Will technology really ever slow down to the point we can catch up?“

Damit zeichnet sich jedoch auch die Grundlage dafür ab, dass junge Mitarbeitende in beispielsweise 20 Jahren vor den gleichen Herausforderungen wie heutige Führungskräfte stehen werden. Damit bleibt eine weitere Frage zunächst im Raum stehen: Wird sich ein Rezept zur Führung im digitalen Zeitalter zwangsläufig entwickeln?

Stephen Greenwoods Ausführungen intensiv folgend, lässt sich eine persönliche bewusste Verschiebung vom früher erhöhten Anteil an Management in seiner Führungsrolle zum jetzig dominierenden Anteil an Leadership verzeichnen. War er früher noch der Kopf des Teams, der alles wusste und die Macht über alle Einzelnen im Team hatte, sieht er sich heute im Hintergrund agieren. Die signifikante Zunahme an Fähig- und Fertigkeiten seiner Mitarbeitenden machen es ihm nicht mehr möglich, alles zu wissen. Eine Machtausübung durch Wissensvorsprung ist nicht mehr machbar. Eine Richtung, ein Ziel vorzugeben ist ihm möglich und wird in seiner Rolle als Führungskraft unverändert verlangt, aber auf dem Weg zum Ziel verändert sich seine Rolle hin zum Mittler, zum Coach, zur Person, die den Mitarbeitenden zuhört, um mit den richtigen Fragen zu führen. Auch in diesem Gespräch zeichnet sich ein signifikanter Einfluss auf die Führungsrolle durch eine veränderte Erwartungshaltung von Mitarbeitenden und ein grundlegend veränderter Zugang zu sowie Umgang mit Wissen ab.

## **4.5 Analyse des Interviews mit der Führungskraft Philipp Fuchs**

Philipp Fuchs, ebenfalls ein Pseudonym, ist Führungskraft und als Abteilungsleiter im Bereich der Forschung und Entwicklung eingesetzt. Tätig am Hauptsitz von HUSTE im strategischen, aber auch operativen Bereich ist der 46 Jahre alte diplomierte Maschinenbauer bereits seit zwölf Jahren Führungskraft. An ihn berichten derzeit zehn Mitarbeitende direkt und 30 weitere indirekt. Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt des Interviews. Im nächsten Abschnitt folgt die Gesprächsanalyse zum Interview. Im Anhang (Anhang E) befindet sich das vollständig transkribierte Interview.

### **4.5.1 „Digital ist für mich nur das Werkzeug“**

In Ergänzung zu den bereits zwei vorgestellten Interviews mit der strategischen Führungskraft Chris Helm und der überwiegend operativen Führungskraft Stephen Greenwood, finden sich in diesem Interview Aspekte aus beiden Bereichen wieder. Die Schlüsselpunkte aus den bereits vier vorgestellten Interviews finden sich auch in dem Interview mit der Führungskraft Philipp Fuchs wieder, werden jedoch teilweise aus einem anderen Blickwinkel betrachtet und lassen sich damit festigen. Als Fokus zeigt sich wiederholt das Thema rund um die digitalen Werkzeuge und mit ihnen im starken Zusammenhang die Kommunikation und Kollaboration im Team sowie die Führung über Distanz. Auf der Suche nach einer greifbaren Definition zum Thema digitale Führung wird in diesem Gespräch deutlicher gesprochen. Generell zeigt sich auch für Herrn Fuchs mit der Digitalisierung eine steigende Komplexität in der Arbeitswelt. Auch wenn sich für ihn am Führungsthema zu Beginn des Interviews pauschal nichts geändert hat:

#### **„Was ist für Sie digitale Führung?“**

Digitale Führung beschreibt für mich einfach das Werkzeug, das ich verwende, um Mitarbeiter zu lenken, mit ihnen etwas zu besprechen, sie zu unterstützen, damit sie die besprochenen Ziele erreichen, aber Digital ist für mich nur das Werkzeug. Führung an sich ist Führung.“

Neben den bereits zu Beginn angesprochenen Werkzeugen zur Führung, lassen sich einige weitere Veränderungen auf das Führen in digitalen Zeiten herausarbeiten.

Zunächst wird sich jedoch auf Schwerpunkt der digitalen Werkzeuge konzentriert, auf welche Herr Fuchs gleich zu Beginn des Gesprächs auf die Frage, was für ihn digitale Führung ist, verwies. Über das gesamte Interview hinweg stellen die Veränderung auf dem Gebiet der Hilfsmittel zur Führung und der damit vorhandene Einfluss auf die Führung die zentralen Themen dar.

**„Das heisst, am Führungsthema hat sich nichts geändert?“**

Naja die Werkzeuge haben sich verändert. Was ich nutze und wie ich damit umgehe. Auch ganz wichtig, auf der einen Seite was ich kenne, wie ich sie kenne und wie ich fähig bin sie zu nutzen, weil wenn mir irgendein Werkzeug ein Problem macht, dann merken das meine Mitarbeiter.“

Mit dieser Aussage zeigt sich, dass es bei den neuen digitalen Werkzeugen im Kern darum geht, sie nicht nur zu kennen, sondern sie richtig einzusetzen, um eine Hilfe für die Führungskraft darzustellen. Eine Altersabhängigkeit im Umgang mit den Werkzeugen sieht Herr Fuchs nicht:

**„Bestehen damit generell Berührungspunkte der Mitarbeitenden im Umgang mit digitalen Werkzeugen?“**

Ja, aber es kommt ganz stark auf die Gewohnheit an, die jemand im Umgang mit den digitalen Werkzeugen hat. Das kann, aber muss nicht altersbedingt sein. Es kommt wirklich darauf an, wie jemand gelernt hat mit diesen Werkzeugen umzugehen.“

In seinen weiteren Ausführungen ist spannend, dass laut ihm im Umgang mit den digitalen Werkzeugen eine Art Beobachtung der Führungskraft vorhanden ist und somit eine Unfähigkeit in der Verwendung neuer Hilfsmittel als Schwäche gesehen werden kann.

„(...) ich sollte das Werkzeug, mit dem ich führen soll, wirklich kennen und anwenden. Also ich muss auch selbst die Führung dieses Werkzeuges beherrschen. Daran wird man auch gemessen.“

Neben dieser angesprochenen Vorbildfunktion einer Führungskraft im Umgang mit den weiter- und neuentwickelten digitalen Werkzeugen zeigt sich ein starker Einfluss auf die folgenden zwei Kernthemen. Zum einen der Einfluss auf die Kommunikation, welche seiner Meinung nach einer klaren Veränderung unterliegt, aber nicht unbedingt eine generelle Verbesserung darstellt. Zum anderen unterstützen die neuen Werkzeuge und speziell der Einfluss auf die Kommunikation die Führung über eine örtliche Distanz. Folgend wird jedoch zunächst der Einfluss auf die Kommunikation betrachtet. Es zeigt sich, dass im Gespräch über digitale Führung generell nur digitale Kommunikationswerkzeuge angesprochen werden, wie beispielsweise E-Mail, Videotelefonie oder die Chatfunktionalität. Dabei spielt für Herrn Fuchs zum einen die Thematik der schnelleren Erreichbarkeit eine Rolle, zum anderen der deutlich spontanere Austausch, wie er diesen beschreibt:

**„Haben sich in diesen zwölf Jahren in Bezug auf das Digitale noch mehr Veränderungen gezeigt?“**

Vor zwölf Jahren gab es Telefonkonferenzen und man hat sich eingewählt. E-Mails gab es natürlich, aber Chatfunktionen, dass alle den Zugriff auf die Informationen haben, quasi alle 35 im Team und nicht nur der direkte Zugang zu den Führungskräften, dass mich jeder direkt auch über den Vorgesetzten hinweg ansprechen kann, das ist schon sehr neu. Und auch die Möglichkeiten der Videokonferenz und des Weiteren sind die kontinuierlichen direkten Chats am Computer, sobald ich am Computer sitze kann eine Nachricht reinkommen, also jemand kann sozusagen ins Büro reinkommen und mich etwas fragen. In diesem Sinne auch sehr viel mehr Spontanität in diesen Formen von digitaler Interaktion.“

Die Kommunikation in einer Organisation ist für ihn auch abhängig von den gegebenen Kommunikationskanälen. Im Gespräch mit Chris Helm hat sich jedoch auch eine andere Sichtweise aufgetan. Werkzeuge werden verwendet, wie es gerade für den Zweck passend ist, unabhängig von der zum Teil für die Geschwindigkeit der Digitalisierung zu langsam agierender Organisation. Diese Spontanität hat jedoch auch einen Preis. Die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden verändert sich. Eine schnelle Chatnachricht zu schicken, weckt die Erwartung schnell eine Antwort zu erhalten.

Hierzu erwähnt Herr Fuchs die ständige Erreichbarkeit über sein mobiles Telefon, beschreibt wie er am Wochenende oder im Urlaub E-Mails liest und damit diese Erwartungshaltung erfüllen möchte:

„(...) man willigt auch ein in diese Interaktion und das ist dann so omnipräsent. Und sehr viel weniger zeitlich strukturiert in dieser spontanen Interaktion. Auf der anderen Seite stehen die ganzen digitalen Meetings rund um den Globus und müssen sehr gezielt geplant sein und müssen auch sehr, sehr gut vorbereitet werden.“

Damit lässt sich gut nachvollziehen, warum er im Laufe des Gesprächs auch das Management der eigenen Person als wichtig hervorhebt, speziell das Zeitmanagement und auch die Selbstwahrnehmung der eigenen Vorbildfunktion. Wird jeder Chat instantan beantwortet, weckt das eine entsprechende Erwartungshaltung. Als positiv erwähnt er die schnelle und einfache gleichzeitige Erreichbarkeit einer Vielzahl von Personen. Dazu passt die Zunahme an Kommunikation, ungeachtet von Hierarchie in der Organisation. Ein unternehmensinternes soziales Netzwerk bietet die Möglichkeit, sich ungeachtet der etablierten Hierarchieebene, auszutauschen. Auch die direkte Chatfunktionalität im Unternehmen ist in ihrer Funktion frei von Hierarchie und damit muss Herr Fuchs sich teilweise neu organisieren:

„Und somit eben nicht mehr wegen jedem Punkt einzeln angefragt wird. Und ich muss manchmal auch aufpassen, dass ich nicht direkt angefragt werde und antworte und eigentlich müsste meine unterstellte Führungskraft antworten. Das ist nicht böse gemeint, aber durch diese demokratische Form der Kommunikation und dieser Präsenz und diesem Einschalten von allem, da fragt man halt einfach.“

Neben der angesprochenen Spontanität in der Kommunikation wird stark auf die Funktionalität der Video- und gleichzeitigen Audioübertragung mittels eines Computers hingewiesen.

„Eine Veränderung gegenüber früher, dass man bei Skype Meetings online dabei ist, was früher viel schwieriger war, wo manchmal etwas über Telefonkonferenzen lief und man

keine Chance hatte sich dabei auch zu sehen, man sich eben nur hörte, wenn jemand aktiv teilnahm. Gerade mit Videochats, das würde ich durchaus als Verbesserung bezeichnen. Weil man die Person sieht, nicht nur hört.“

Auch für Herrn Fuchs stellt gerade diese Funktion einen Mehrwert in der Kommunikation und dort speziell über die örtliche Distanz hinweg dar. Bevor es jedoch zum Schwerpunkt der Führung über Distanz geht, lässt sich zur Videotelefonie noch ein spannender Punkt aufzeigen, die Möglichkeit zur Kontrolle. Die Übertragung eines Bildes verbessert auch die Kontrollmöglichkeit für die Führungskraft, ebenso für den Mitarbeitenden, ob sich wirklich dem Gespräch gewidmet wird, da sich beispielsweise Reaktionen übertragen lassen, auf welche eingegangen werden kann.

„Gerade beim Konferenzcall kann man überhaupt nicht betrachten, wer gerade wo ist, wenn aber alle auf Video zugeschaltet sind, dann kann man wenigstens sehen, ob jemand wirklich zuhört oder andere Sachen macht, seinen Bürotisch aufräumt oder was auch immer (lacht). Oder man sieht auch, wenn jemand E-Mails schreibt oder wenn die Person gar zwischendurch die Videofunktion ausschaltet.“

Generell spricht er mehrfach das Thema Kommunikationsregeln an, analog zum Interview mit Mark Short. Die gestiegene Komplexität aufgrund des zunehmenden Einsatzes digitaler Kommunikationskanäle bedingt für ihn klare Kommunikationsregeln. Genau an dieser Stelle sieht er bei sich eine klare Vorbildfunktion. Seiner Ansicht nach verstärkt sich die Wichtigkeit des Vorlebens in der Führung über räumliche Distanz.

Interessant ist ebenfalls die Tatsache, dass auch in diesem Interview die Führung über die Distanz einen klaren Schwerpunkt darstellt. Speziell die globale Rolle von Herrn Fuchs thematisiert es automatisch, jedoch werden ganz klar Hilfsmittel aus dem Digitalen als Verbesserung erwähnt.

**„Aber unterstützen die digitalen Werkzeuge in der Führung über Distanz? Ist es tatsächlich ein Mehrwert?“**

Ja, ganz klar. Gerade die Möglichkeit des Videochats eröffnet trotz der Distanz eine grössere Nähe, weil man Ausdruck und Stimmung einfach besser wahrnehmen kann, weil

einfach mehr Sinne involviert sind als wenn man nur die Stimme hört.“

Hierbei lässt sich raushören, dass es im Digitalen nicht lediglich um explizite Informationen oder den Datenaustausch geht. Das Persönliche wird auch im Digitalen gesucht und die Videofunktionalität unterstützt hierbei. Viele Aussagen von Herrn Fuchs zeigen, welche Wichtigkeit das Persönliche in der Führung hat und welche Schwierigkeit besteht, das auf die Distanz herzustellen oder aufrecht zu erhalten. Bei der globalen Rolle bleibend, lässt sich noch ein interessanter Punkt aufzeigen. Mit erhöhter Reisebereitschaft befindet er sich nahezu dauerhaft in der Führung über Distanz. Auch das Kernteam an seinem Hauptstandort benötigt einen Umgang mit Werkzeugen und Kommunikationsregeln, um eine erfolgreiche Führung zu ermöglichen, wenn er vor allem unterwegs ist.

Das Thema Kontrolle findet sich ebenfalls in der Distanz wieder. Wie sich auch in diesem Gespräch zeigt, bietet das Digitale auch neue Möglichkeiten der Kontrolle an. Das wurde bereits in vorhergehenden dargestellten Interviews angesprochen, aber Herr Fuchs rückt es in eine andere Perspektive:

„Aber, wenn ich in der Führung auf Distanz die ganze Zeit am Kontrollieren bin, dann bin ich am Managen, dann bin ich in einem System, in dem ich nur Kontrolle ausübe. Da bin ich eigentlich nicht am Führen im Sinne von der Aufgabe eines Leaders und das merken die Leute umgehend.“

Damit unterscheidet auch dieser Interviewpartner erneut zwischen Management und Leadership. Er geht speziell auf die, bei Mitarbeitenden bereits vorhandene, Angst vor Kontrolle ein, welche durch ein reines Management verstärkt wird. Ungeachtet der Kontrollmöglichkeiten steht Herrn Fuchs das Persönliche mit an oberster Stelle. Wäre für ihn kein Kennenlernen aufgrund örtlicher Distanz möglich, würde er nach informellen Möglichkeiten über digitale Werkzeuge suchen, um das Gefühl der Nähe zu fördern. Hierzu lässt sich noch ergänzen, dass er im Gespräch eine Vorbereitungsarbeit zur Förderung des informellen, persönlichen Austausches über die Distanz anspricht. Was in der Nähe einen gewissen Automatismus darstellt, benötigt auf die Distanz eine erhöhte Aufmerksamkeit.

In der initialen Aussage von Herrn Fuchs ist das Führungsthema unverändert und lediglich neue Werkzeuge etablieren sich. Er sieht in der Begrifflichkeit digitaler Führung viel mehr ein Schlagwort und äussert sich zudem:

„Da beginnt man dann halt zu beschreiben, dass digitale Führung etwas total Anderes ist und kann darüber ein Bestseller schreiben. Aber Führung ist Führung.“

Viele Themen, die er anspricht, wie beispielsweise die Vorbereitung von Meetings, ein klares Ziel setzen oder das Erarbeiten von Kommunikationsregeln im Team, weichen von klassischen Führungsthemen nicht ab. Jedoch zeigt er mit der angesprochen Veränderung durch die Kommunikation über digitale Kanäle und die verbesserte Möglichkeiten zur Führung über räumliche Distanz deutliche Entwicklungen auf. Es scheint, dass sich diese neuen Hilfsmittel zur Führung bereits so stark im Alltag etabliert haben, dass sie nicht mehr als etwas Neues und Weltbewegendes wahrgenommen werden. Was sich ebenfalls in diesem Interview ganz klar herausarbeiten lässt, ist die Wichtigkeit der sozialen Kompetenz.

Herr Fuchs macht im Gespräch deutlich, welche Wichtigkeit die persönliche Beziehung zu den Mitarbeitenden hat. Hierbei geht er mehrfach darauf ein, dass für eine erfolgreiche Führung auch auf die individuellen Persönlichkeiten eingegangen werden sollte. An einem Beispiel bezüglich Kommunikation zeigt er das deutlich auf:

„Wenn ich die Muttersprache eines Mitarbeiters spreche ist es einfach, wenn ich diese aber nicht spreche und wir kommunizieren auf Englisch, dann verstehe ich ihn manchmal nur sehr schwer. Und das ist anstrengend und hat nichts mit dem Werkzeug zu tun. Das ist auch in Echtzeit und in einer persönlichen Interaktion ein Problem.“

Ergänzend erwähnt er wiederholt, wie es von der Person abhängt, ob eine Führung über örtliche Distanz erfolgreich verläuft oder nicht. Er hat Mitarbeitende, mit denen es keinen Unterschied macht, ob sie auf Nähe oder Distanz kollaborieren. Digitale Werkzeuge stellen also eine klare Verbesserung dar, aber verhindern keine Uneinigkeiten auf der Beziehungsebene. Laut Herrn Fuchs kann sich die Herausforderung um die digitalen Werkzeugen vergrössern.

Zusammenfassend zeigen viele Aussagen eine neue Einordnung des Stellenwerts von Macht und Management. Die Führung von Mitarbeitenden unter der Wahrnehmung der eigenen Vorbildfunktion, durch ein gutes Selbstmanagement und das Interagieren mit Organisationsmitgliedern frei von Hierarchieebenen, scheinen einen Erfolgsfaktor für die Führung in der digitalen Arbeitswelt darzustellen. Er beschreibt seine Beobachtungen in der Organisation mit einer Abnahme von Macht durch Position und damit mit einer Zunahme von Angst bei den Führungskräften, welche teilweise versuchen, ihre Position aus Verlustängsten heraus stärker zu verteidigen. Er selbst sieht für sich jedoch keinen Machtverlust. Das verläuft linear dazu, dass er in nahezu keiner Aussage eine klare Verwendung der eigenen Position aufzeigt. Im Gegenteil:

„Wenn sie keine Vorschläge machen können, sag ich was ich am besten finde, aber wenn ich merke, dass die Mitarbeiter selbst Erfahrung haben, dann bin ich froh, wenn sie mit Inputs kommen und mir das sagen. Da bin ich ziemlich flexibel.“

Damit lässt sich auch in dem fünften vorgestellten Interview schlussfolgern, dass der Anteil von Leadership in der digitalen Führung eine signifikant höhere Bedeutung gegenüber dem Managementanteil erfährt.

## 4.6 Analyse des gesamten Interviewmaterials

In diesem Abschnitt der vorliegenden Forschungsarbeit erfolgen Übersicht und Auswertung aller 32 verstehenden Interviews<sup>56</sup>. Im Fokus stehen die zentralen Aussagen der Probanden, von denen die meisten bereits in den Erläuterungen der vorhergehenden Abschnitte vorgestellt wurden. Die Aussagen und Stellungnahmen werden in der Folge durch das insgesamt erhobene Forschungsmaterial der verstehenden Interviews ergänzt, respektive erweitert sowie auch widerlegt. Dabei werden auch Widersprüche aufgezeigt, auch wenn es sich nur um wenige oder gar Einzelaussagen handelt. Im Sinne Kaufmanns geht es für den Forscher darum:

„(...) zu vermeiden, dass er den allzu schönen Geschichten, die man ihm aufischt, auf den Leim geht, muss der Forscher die Widersprüche in den Diskursen aufspüren. Denn sie weisen darauf hin, dass hier unterschiedliche Logiken am Werk sind, die, sind sie erst einmal entdeckt, beträchtliche Interpretationsspielräume eröffnen und einen Schlüssel für das Verstehen liefern, wenn sie nur erst einmal entdeckt sind.“ (Kaufmann, 2015, S. 112)

Herausgearbeitet wurden aus dem Interviewmaterial folgende zentralen vier Themen, die sowohl die veränderten Umstände der Zusammenarbeit als auch die Wichtigkeit erfolgreicher Führungstätigkeit beschreiben und deren Festigung als Grundlage für eine Theoriebildung dient:

- 4.6.1 Führung über räumliche Distanz
- 4.6.2 Führung mit digitalen Werkzeugen
- 4.6.3 Führen durch bewusste Kollaboration
- 4.6.4 Führung mit sozialer Kompetenz

Bevor jeder einzelne Punkt individuell aufgenommen und mit Interviewmaterial angereichert wird, erfolgt eine kurze Reflexion zum empirischen Material in der Vogelperspektive.

Nach diesen Ausführungen folgt eine Konzentration auf die vier Hauptpunkte und Erläuterung zu den Aussagen aller Interviewpartner. Zunächst wird sich in Abschnitt

---

<sup>56</sup> Tabelle 6 und Tabelle 7 im Anhang (Anhang G) geben eine Übersicht zu allen Interviewpartnern.

4.6.1 mit der Führung über eine räumliche Distanz hinweg im Detail befasst. Folgend in Abschnitt 4.6.2 mit der Führung unter Zuhilfenahme digitaler Werkzeuge. Das Führen durch eine bewusste Kollaboration wird in Abschnitt 4.6.3 betrachtet. Abschliessend befasst sich Abschnitt 4.6.4 mit der sozialen Kompetenz in der Führung. Letzteres ist mit anderen Worten eine Führung auf Augenhöhe, die auch als partnerschaftliche Führung oder als Kollegialitätsprinzip bezeichnet werden kann.

#### **4.6.1 Führung über räumliche Distanz**

Das Thema der Führung über eine örtliche und räumliche Distanz wurde ausnahmslos von allen Interviewpartner angesprochen. Zum Grossteil begann dies bereits mit der Antwort auf die initiale Frage: „Was ist für sie digitale Führung?“. In diesem Zusammenhang wurde das Thema mit neuen Werkzeugen der Digitalisierung erwähnt. Damit zeigt sich eine direkte soziale Verknüpfung von Digitalisierung mit der Führung über eine örtliche Distanz. Führungskräfte sowie Experten geben der digitalen Führung regelrecht intuitiv einen Ausdruck geografischer Distanz (vgl. Mrass & Leimeister, 2018, S. 139 ff.). Dieser Umstand der Führung ist den Akteuren folgend, nichts Neues. Veränderungen stellen sich jedoch mit der Verwendung der neuen digitalen Führungswerkzeuge ein, die sich fortlaufend erneuern und insgesamt die Komplexität des Arbeitens erhöhen (vgl. Franken, 2016, S. 15 f.). Das Forschungsfeld und speziell der Bereich um die Wissensarbeit zeigt sich hierbei in einer Art Spielwiese für den Einsatz innovativster digitaler Hilfsmittel. Der überwiegende Teil von Versuchen geht dabei auf das Ziel einer verbesserten Überbrückung der räumlichen Distanz zurück. Alle Akteure äussern sich über veränderte Formen der Kommunikation, welche schneller, einfacher und zum Teil effektiver geworden sind (siehe Allen & Henn, 2007, in Abschnitt 2.3.2).

Was sind jedoch die Elemente, welche den Probanden in der Führung über Distanz Herausforderungen und vielleicht noch Schwierigkeiten bereiten? Auch zu diesem Punkt herrscht Einstimmigkeit und somit sprechen nahezu alle Gesprächspartner über die Notwendigkeit von einem persönlichen Treffen und Kennenlernen als Erfolgsfaktor für den Start eines Teams und einer guten Zusammenarbeit über die Distanz hinweg

aus<sup>57</sup>. Viele Ausführungen zum Arbeiten im digitalen Raum zeigen, dass der Wegfall der Körpersprache über Distanz, die damit auch oft fehlende oder missinterpretierte Übertragung von Emotionen und/oder der generell kurz gehaltene sowie stark formelle Austausch im Digitalen, eine deutliche Herausforderung darstellen. Max Wegner äusserte sich mit folgenden Worten:

„(...) Mitarbeiter, welche ich persönlich gut kenne, da gestaltet es sich für mich einfacher. Da weiss ich genau, welche Infos ich schicken muss, damit sie es erfolgreich erledigen.

**Verstehe. Die persönliche Ebene ist also unumgänglich?**

Ich sehe in den digitalen Hilfsmitteln einfach keinen Ersatz dafür. Vielleicht kommt das irgendwann mal, aber wird noch sehr lange dauern. Allein das Übertragen von Gerüchen (lacht). Wir halten uns eigentlich immer recht kurz über die Chats oder in online Forums. Da steht doch meist die Arbeiten im Vordergrund und am Hauptstandort geht man in die Kantine, in die Kaffeeküche oder macht ab und zu Sport zusammen, da entsteht sofort eine ganz andere Ebene. Das kennen wir doch alle von Konferenzen oder Führungsseminaren, wo am Ende immer das Networking das wichtigste mit ist. Genauso sehe ich es mit den digitalen Helfern.

**Aber wenn es die Möglichkeiten zu einem Treffen nicht gibt und ihr Mitarbeitender aus einem anderen Standort hat etwas Persönliches zu besprechen?**

Das machen wir dann natürlich über Distanz, aber es ist einfach anders. Ich kann beispielsweise nur schwer analysieren in welchem Gemütszustand mein Mitarbeiter ist. Und wie wohl fühlt er sich mit meiner Reaktion, mit meinen

---

<sup>57</sup> Dieses offensichtlich zentrale Thema wird von Autoren wie Astrid Schreyögg bestätigt (vgl. 2009, S. 153). Berninger-Schäfer erwähnt bezüglich den „Voraussetzungen für Digital Leadership“ jedoch nur folgende Aspekte: Technische Ausstattung, Datensicherheit und Datenschutz, Medienakzeptanz und Digitales Führungsverhalten. Die von ihr aufgelisteten Punkte bewegen sich im Vergleich zum Diskurs im Feld auf einer höheren Abstraktionsebene. (vgl. Berninger-Schäfer, 2019, S. 99 f.).

Antworten. Da geht einfach viel verloren in diesem virtuellen Raum (...)"

Spannend hierbei ist, dass auch Führungskräfte aus dem technischen Bereich, wie beispielsweise Forschung und Entwicklung oder IT, darüber Worte verlieren und darüber berichten, ohne danach gefragt zu werden. Im Bereich der technologischen Entwicklung, in welcher stringent einer naturwissenschaftlichen Logik zur Lösungsfindung gefolgt wird, ist für die Erreichung von Zielen die Beziehungsebene ebenso von hoher Wichtigkeit. Lediglich ein Konstrukteur, die Führungskraft Franz Zuge, sah in diesem Punkt keinen Unterschied:

**„Das heisst, Sie sehen mit den digitalen Werkzeugen eine Erleichterung in der virtuellen Führung?“**

Ob virtuell oder nicht, an der Führung ändert sich doch nichts. Ich habe ja Tools dafür. Mit Skype und geteilten Ordnern kann ich die Distanz problemlos überbrücken, viel besser als früher mit Telefon.

**Aber sehen Sie Unterschiede in der Führung auf Distanz im Vergleich zur Führung auf Nähe?**

Nähe?

**Wenn Sie Mitarbeitende vor Ort führen im Vergleich zu welchen, an einem anderen Standort oder in einem anderen Land, also auf Distanz.**

Nein. Wir müssen sowieso alles dokumentieren und die Konstruktionszeichnungen sind geteilt. Wir arbeiten da teilweise parallel dran oder in Schichten, weil die Mitarbeiter in unterschiedlichen Ländern sitzen. Da kommt dann noch die Zeitverschiebung dazu. Die Aufgabenstellung ist klar und wir setzen uns dann an die Umsetzung. Und ob da jemand hier im Büro dran arbeitet oder in Hawaii, am Ende muss eine funktionsfähige Konstruktion entstehen, welche den eingekippten Anforderungen entspricht. Das ist wichtig."

Keiner der Probanden aus den 32 geführten Interviews spricht von einer vollumfänglichen Verbesserung der Überbrückung von Distanz im Zuge der Digitalisierung. Es wird weder auf eine stark verminderte bis nicht mehr notwendige Reisetätigkeit hingewiesen noch auf eine bessere Übermittlung der Körpersprache durch Videochats, um ein besseres Gefühl für die Situation und Stimmungslage der Mitarbeitenden zu entwickeln. Auch das virtuelle Teammeeting, an dem auch Mitarbeitende über Distanz in gleicher Art und Weise teilnehmen können, wie das Team vor Ort, wird nicht explizit in einem positiven Kontext erwähnt. Es zeigt sich in den Aussagen eine gewisse Zurückhaltung sowie eine Unsicherheit bezüglich der konkreten Vorteile<sup>58</sup>.

In den Gesprächen werden nur deutliche Vorteile im Vergleich zu anderen Kommunikationsmitteln herausgearbeitet, beispielsweise kommt diesbezüglich die Videotelefonie wiederholt zur Sprache. Vorwiegend herrscht eine gewisse Unsicherheit im Forschungsfeld. Es scheint ein Rezept, eine genaue Anleitung zur erfolgreichen Führung über den Raum hinweg zu fehlen. Eine Vielzahl von Aussagen zeigen die Führungskräfte in einer Art Experimentiermodus (vgl. Funken & Schulz-Schaeffer, 2008, S. 236)<sup>59</sup>.

Kein einziger Proband spricht über die Reduktion von Reisetätigkeiten aufgrund der Digitalisierung und meint, dass nun alles digital erfolgen kann. Die Reduktion an Geschäftsreisen wird ausschliesslich durch Budgetreduktionen begründet und äusserst stark beanstandet. Die menschliche Beziehungsebene wird immer wieder als wichtigste Grundlage, fast als Garant für das Gelingen einer erfolgreichen Führung und Zielerreichung über Distanz angesprochen (vgl. Schuster, 2010, S. 10 ff.).

Auf die Frage nach den ersten Massnahmen die der Übernahme eines neuen, unbekanntes und global verteilten Teams ergriffen würden, äusserten alle

---

<sup>58</sup> Die praxisbezogene Literatur motiviert nur ungenügend zu einem Übergang in einen Experimentiermodus (vgl. Petry 2016).

<sup>59</sup> Viel konkreter als die Probanden beschreiben Funken und Schulz-Schaeffer den Weg zum Vertrauensaufbau: „Einen gewissen Ausweg aus diesem nicht ganz auflösbaren Dilemma stellen wiederum bewusst gesetzte eher formal oder eher informell ausgerichtete Strukturen dar. Eine Möglichkeit besteht in bewusst institutionalisierten Face-to-face-Kontakten sowie dem Aufbau persönlicher Beziehungen. So zeigt es sich immer wieder, dass zu Beginn einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit persönliche Face-to-face-Kontakte wichtig sind; ist die persönliche Basis einmal hergestellt und die gemeinsame Wertebasis gefunden, lassen sich erforderliche Abstimmungsprozesse auch sehr gut über elektronische Medien durchführen. Konkrete Massnahmen zum Aufbau persönlicher Beziehungen können zum Beispiel Workshops, die Gründung fachlicher Projektgruppen, die Organisation von Kongressen oder Konferenzen oder die regelmässige Durchführung von Meetings sein.“ (vgl. Funken & Schulz-Schaeffer, 2008, S.236)

Gesprächspartner spontan: „Ein persönliches Treffen“. Auch wenn ihnen die Reismöglichkeiten aus Kostengründen nicht gegeben wären, würden sie mit höchster Priorität versuchen, ein „persönliches Treffen im digitalen Raum“ zu konstruieren, auch wenn sie hierbei alle einstimmig und deutlich eine Erschwernis des Kennenlernens sehen.

Mit dem persönlichen Austausch werden insbesondere die informellen Informationen verknüpft, welche über örtliche Distanz nicht in Echtheit übertragen werden können. Zum Teil wird sich über ein Vergessen der emotionalen Ebene geäußert, „ein Wegfall“ oder anders formuliert ein „in den Hintergrund treten“ der persönlich emotionalen Themen über die räumliche Distanz.

Das Meeting über Distanz scheint meist mit einem gewissen Pragmatismus vorbereitet zu sein. Es besteht ein erhöhter Fokus bezüglich der geschäftlichen Fakten und formellen Punkte. Die interviewten Führungskräfte beschreiben in diesem Zusammenhang teilweise Schwierigkeiten, die Gefühle der Mitarbeitenden und ihre Stimmung über Distanz wahrzunehmen. Der gemeinsame Kaffee, der Austausch in der Raucherecke, die Beobachtung der Körpersprache im Meeting, Beiläufigkeiten durch Begegnen fallen weg. Viele Führungskräfte beschäftigen sich in diesem Zusammenhang mit der Bildung eines gemeinsamen, erfolgreichen und sich gegenseitig inspirierenden Teams an Mitarbeitenden über die Distanz (vgl. Funken & Schulz-Schaeffer, 2008, S. 235)<sup>60</sup>.

Die digitalen Werkzeuge vereinfachen folglich die Möglichkeit über Distanz Informationen auszutauschen. Ein „Wir-Gefühl“ entstehen zu lassen, bedarf über Distanz jedoch eine besondere meist unbekannte Form des Umgangs. Es fehlen die klaren Rezepte dazu und somit unterscheidet sich diese Form der Teambildung zur herkömmlichen Situation mit einem Team vor Ort. Generell scheint die informelle und emotionale Ebene über Distanz oberflächlich zu bleiben. Die Führungskräfte äußern Schwierigkeiten, die Dimensionen persönlicher Probleme von Mitarbeitenden über Distanz richtig zu erkennen und zu erfassen.

---

<sup>60</sup> „Allerdings lässt sich diese Form des Vertrauens nicht so ohne Weiteres aufbauen. Denn der Aufbau von Reputation und Vertrauen gelingt nur in langfristigen Beziehungen und weniger in virtuellen, kurzfristig ausgerichteten Strukturen, wie sie virtuelle Organisationen darstellen.“ (vgl. Funken & Schulz-Schaeffer, 2008, S.235)

In einigen Gesprächen hat sich gezeigt, dass das Vertrauen bezüglich grundlegenden Teilen an Informationen über Distanz häufig leidet und zu einer weiteren Ebene der Unsicherheit führt. Einerseits besteht Zweifel, ob die übertragene Information wirklich den gewünschten Empfänger erreicht, andererseits, ob die Information wirklich nur bei diesem Adressaten bleibt. Daphne Sodeik spricht folgendes an:

„Ich gebe vertrauliche Informationen nur in meinem Büro bei geschlossener Tür weiter. Da bin ich sicher, dass sie richtig ankommt und auch verstanden wird.“

**Aber nicht alle Ihre Mitarbeitenden sind vor Ort?**

Deswegen bin ich ja viel unterwegs. Viele Sachen mache ich nur unter vier Augen. Sie verstehen was ich meine. Man kann nicht alles über den Computer machen. Es gibt auch immer heikle Kommunikation. Schlechte Nachrichten zum Beispiel überbringe ich generell nur persönlich.“

Zusätzlich zeigen die digitalen Werkzeuge noch Instabilitäten auf. Dazu folgen weitere Informationen im Abschnitt 4.6.2. Ob es während einer Konferenz wirklich immer die technischen Systeme sind, welche bei dem ein oder anderen Meeting-Teilnehmenden zur Abwesenheit führen, stellen einige der Interviewpartner in Frage und bedauern diesbezüglich einen Mangel an Kontrollmöglichkeit. Es geht dabei insbesondere um den Zweifel, ob die andere Seite wirklich zuhört, anwesend und aufmerksam ist. In diesem Kontext stellt Experte Rolf Schulze folgendes dar:

„Bei Konferenzcalls höre ich manchmal gar nicht mehr zu. Ich räume manchmal nebenbei auf. Ich habe sogar schon mal das Büro verlassen.“

**Aber Sie können dann dem Thema nicht mehr folgen.**

Ja, aber wissen Sie. Ich bin gefühlt den ganzen Tag in Meetings. Die sind teilweise gar nicht relevant für mich und trotzdem werde ich dazu eingeladen. Manchmal gibt es dann gefühlt erst nach Stunden ein Thema für mich.

**Aber wenn Sie genau dann beim wichtigen Punkt nicht im Büro sind?**

(lacht) Naja, da muss man halt mit einem Ohr dabeibleiben und dann lässt man es sich noch mal kurz zusammenfassen. Das geht dann schon.“

Es gibt Einzelstimmen, insbesondere von Technikern aus der IT, wie Expertin Mandy Schenker, die die voranschreitende Digitalisierung als Faktor sehen, der dabei hilft, die soziale Distanz fortlaufend besser zu überbrücken:

„Das Digitale wird die Distanz irgendwann vollkommen aufheben. Das war mir schon in der Jugend bei PC Games klar. Dort haben wir aus aller Welt zusammengespielt und uns auf Englisch alle unterhalten. Easy. Und mit neuer Technologie wie Datenbrillen, können wir doch wieder alle in einem Büro zusammensitzen. Ist dann halt ein virtuelles Büro. Oder virtuelle Kantine. Ich kann dann halt nicht das Essen des anderen riechen (denkt) oder vielleicht doch, mit Geruchssimulation (lacht). Emotionen, die Körpersprache und das alles kann doch heute schon von Kamerasystemen erfasst werden und lässt sich dann übertragen. Noch bisschen umständlich für den Einsatz bei uns im Unternehmen, aber irgendwann sicher machbar (...)“

Jedoch steckt zum heutigen Zeitpunkt hinter der sogenannten digitalen Führung keine heilende Rezeptur für die Überwindung der persönlichen und sozialen Entfernung virtueller Führung, welche von den meisten Führungskräften in ihren Ausführungen dargelegt wird. Den Probanden zu Folge, bleibt es offen, ob tatsächlich neue Technologien eine menschliche Beziehungsebene unabhängig von einer örtlichen Distanz aufbauen lassen. Je technischer orientiert, je sicherer eine Führungskraft in ihrem persönlichen Habitus als „Homo Faber“ agiert, desto bewusster kann sie sich von der Wichtigkeit der direkten sozialen Interaktion distanzieren (vgl. Thesen von Picot & Neuburger, 2008, S. 226 ff.).

Zusammenfassend kann daraus festgehalten werden: Mit den heutigen Techniken der Digitalisierung lässt sich ebenfalls keine verlustfreie Überbrückung von räumlicher Distanz einstellen. Führen über Distanz unter Zuhilfenahme digitaler Werkzeuge bleibt, letztendlich am gleichen Punkt wie die direkte Führung, herausfordernd. Das Ziel von Führung bleibt dasselbe, es geht um die Befähigung von Menschen in optimaler Kollaboration zu arbeiten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Exakt diese

Aufgabe führt einerseits zum Charakter, andererseits zu Wissen und Fähigkeiten jedes Einzelnen und in der Zusammenarbeit zu einer sozialen Interaktion, die in sich selbst eine Eigendynamik entwirft. Wird sich bereits aus einer erfolgreichen Zusammenarbeit persönlich gekannt, wurde in Erfahrung gebracht, wie ein Miteinander optimal funktioniert und schliesslich Ziele gemeinsam erreicht werden können ohne dass eine räumliche Distanz diese Zusammenarbeit verhindert. Auf einer Basis der sozialen Nähe und des Vertrauens können die Werkzeuge ohne Befürchtungen und Hintergedanken zweckorientiert genutzt werden.

Dies erklärt weshalb alle Interviewpartner die persönliche Beziehungsebene als einen entscheidenden Erfolgsfaktor der Zusammenarbeit betrachten. Führungskraft und Mitarbeitende, wie auch das Team der Mitarbeitenden untereinander, müssen sich auf einer positiven Ebene begegnen, sich erleben und persönlich kennen. Diese Erfahrung etabliert eine Grundlage von Akzeptanz, Verständnis und Toleranz.

Mit diesem Hintergrund wird nun der Blick auf die digitalen Werkzeuge gelenkt, um näher zu erfahren und im Interview zu erfragen, ob der erwähnte Bedarf an persönlicher Interaktion in Zusammenhang mit der weiteren technologischen Entwicklung schwinden wird.

#### **4.6.2 Führung mit digitalen Werkzeugen**

Im Zusammenhang mit Führung über Distanz, speziell zur Überbrückung von räumlicher Distanz, werden immer wieder die digitalen Werkzeuge erwähnt und häufig auch über ihre Nutzung berichten. Generell spielen die Aussagen zur digitalen Technik in jedem Interview eine dominante Rolle. Auf die Eröffnungsfrage nach digitaler Führung zeigt sich umgehend eine enge Verknüpfung zwischen den digitalen Werkzeugen und einer verbesserten Möglichkeit der Überbrückung von Distanz. Insbesondere wird von den durch die digitale Entwicklung erweiterten oder veränderten, sowie dadurch zum Teil verbesserten, Kommunikationskanälen berichtet. Nähere Ausführungen folgen in Abschnitt 4.6.3. In Bezug zur Nutzung und Präferenz der digitalen Werkzeuge herrscht kein Konsens unter den Probanden (vgl. Summa & Kirbach, 2019, S. 65). Hier wird im Forschungsfeld einer grossen Streumenge begegnet. Zum einen wird auf Worte der Begeisterung gestossen, wie beim Experten aus der IT Andreas Spinn:

„Der schnelle Datenaustausch, das Verbinden von Applikationen, da steckt so eine Power dahinter. Auch wird vieles einfacher. Ich kann heute über Chats alle schnell erreichen. Die Konversationen werden sogar gespeichert, also ich muss mir gar nicht alles merken oder kann mir gleich einen Eintrag auf meiner To-Do Liste machen. Allein, dass ich heutzutage meine To-Do Liste per Handy immer bei mir habe, das ist doch genial. Man kann kaum noch was vergessen. Und wenn mir irgendwann die künstliche Intelligenz im Telefon noch dabei hilft die Tage zu strukturieren, naja einfacher geht es doch dann kaum noch.“

**Zum anderen auf Frustration, wie bei Führungskraft Sabine Hertle:**

„Wir haben aus meiner Sicht zu viele Tools. Das merke ich tagtäglich und neue Sachen werden auch viel zu schnell eingeführt. Oftmals denke ich, da hat sich doch gar keiner Gedanken gemacht. Hauptsache wir haben wieder ein neues, theoretisch weltverbesserndes, Tool angeschafft.“

**Es werden Aussagen wiedergegeben, die eine gewisse Ermüdung dieser fortlaufenden Veränderung und Erneuerung belegen. So sagt Experte Stefan Schuster:**

„Wir haben viel zu viele Tools, wir haben da gar keine Struktur dahinter. Es sind viel zu viele Tools, welche ich prüfen muss. Informationen erreichen mich heute über unterschiedlichste Kanäle. Aber auch, um unsere Arbeit zu machen stehen zig Tools zur Verfügung.“

Es zeigt sich, dass im Forschungsfeld weder eine Strategie, noch eine klare Anleitung zur Nutzung digitaler Werkzeuge vorhanden sind. In den Widergaben der Interviews erscheint die Organisation bezüglich Führungsleitbild mit der erhöhten Komplexität und durch die beschleunigte Entwicklungsgeschwindigkeit im Bereich neuer technischer Hilfsmittel überfordert. Alle gemachten Aussagen gesamtheitlich überblickend, zeigt sich, dass eine Organisation den Anschluss an die Digitalisierung nicht verpassen möchte und somit alle möglichen Werkzeuge, die auf den Markt erhältlich sind, mit in das interne Angebot aufnimmt oder eben die Mitarbeitenden und Führungskräfte frei auswählen lässt (vgl. Summa & Kirbach, 2019, S. 10). Für diese Werkzeuge werden in der Praxis sehr hohe Geldsummen zur Verfügung gestellt.

Offensichtlich übernimmt selten jemand die Verantwortung und lenkt die Organisation. Aus diesem Defizit an Führung erklärt sich die Unsicherheit, welche die meisten Interviewpartner aufzeigen. Führungskraft Martin Simon hierzu:

„Da wird ein neues Tool eingeführt und in einem Jahr schon wieder abgelöst, da ja ein viel, viel besseres kommt. Aber die bei der Datamigration verloren gegangen oder eventuell gar nicht erst kompatiblen Datensätze, auch dieser Aufwand für die Migration, der wird doch oft gar nicht richtig betrachtet. Man hat sich also gerade erst an ein Tool gewöhnt und zack, kommt das nächste oder am besten zwei (schüttelt den Kopf). Ich verstehe natürlich, dass man den Anschluss nicht verpassen will, aber ich bin mir oft nicht sicher, wie die Verbesserung evaluiert wird, oft ist einfach nur gutes Marketing.“

Auf dem Markt der digitalen Hilfsmittel herrscht eindeutig eine hohe Dynamik. Das belegen die Aussagen im Forschungsfeld. Zu erkennen ist, wie bereits erwähnt, eine Unsicherheit, jedoch auch eine gewisse Überforderung. Die Organisation hält sich bezüglich klarer Vorgaben zum Einsatz der digitalen Werkzeuge zurück, dazu werden verschiedene Gründe angegeben, Sabine Hertle:

„Eventuell gibt es da keine klaren Vorgaben, da es nicht entsprechend priorisiert wird oder eben mit der Geschwindigkeit auf dem Markt der digitalen Hilfsmittel nicht mitgegangen werden kann.“

Interessant ist hierbei, dass sich diese Unsicherheit sowohl bei den Führungskräften, als auch bei den Mitarbeitenden zeigt. Führungskräfte sowie Experten sprechen teilweise über eine Überforderung von Mitarbeitenden durch das Angebot an vielen digitalen Werkzeugen. So meint Martin Simon:

„(...) zu viele Kommunikationskanäle, der eine im Team schreibt alles per E-Mail, der andere im Chat, der andere über eine Cloudplattform, der andere auf dem PC, dort dann PC kaputt Daten weg, in der Cloud Daten gehackt. Einfach zum Teil das pure Chaos. Und damit habe ich nur das Schriftliche erwähnt, da kommen ja dann noch Meetings und

face-to-face Gespräche dazu. Es ist einfach eine erhöhte Komplexität, welche sich hier mit eingeschlichen hat.

**Wie gehen Sie denn mit dieser Komplexität um?**

Die aus meiner Sicht einzige Chance ist, zu versuchen ein klares Konzept im Unternehmen zu erarbeiten. Aber nicht den einzelnen Teams zu viel Freiheit lassen, das unterstützt das Chaos. Ich will zum einen die Freiheit im Team nicht zu stark einschränken und auch offen bleiben für neue Wege, aber die ein oder andere Richtlinie muss ich geben, sonst verbauen wir uns. Das ist alles nicht wertschöpfend und dafür bezahlt der Kunde uns nicht.“

Auf Nachfragen, ob es im Unternehmen klare Vorgaben gibt, beispielsweise ein dezidiertes Team, das die Richtlinien oder Empfehlungen zum Umgang mit digitalen Werkzeugen leitet, gibt es unterschiedliche Meinungen. Teilweise zeigt sich die Verantwortung in der IT oder in organisationsübergreifenden Abteilungen der Gruppe, beispielsweise dem gruppenweiten Strategieteam, der Organisations- und Personalentwicklung oder der Kommunikationsabteilung. Diese Äusserungen zu Vorgaben oder zu Abteilungen, welche an Vorgaben arbeiten, werden jedoch stets in einer ablehnenden Haltung widergegeben. So zum Beispiel die Expertin Cindy Meier:

„(...) diese Abteilungen gibt es, aber bis da dann was kommt, bis die das fertig ausdiskutiert haben, in der Zeit machen wir das lieber selbst. Bei der Geschwindigkeit auf dem Markt können wir einfach nicht ewig warten, bis eine Abteilung endlich alles fertig durchdacht hat und Richtlinien erstellt, welche eventuell noch nicht mal unseren Bedürfnissen angepasst sind.“

Es zeigt sich, dass die internen Unternehmensprozesse einerseits oft nicht mit der technologischen Geschwindigkeit ausserhalb der Organisation mithalten und andererseits ein regelrechter autoritärer Kampf im Untergrund läuft und niemandem jedoch von höchster Ebene die offizielle und eindeutige Verantwortung zugesprochen wird (vgl. Berninger-Schäfer, 2019, 27 ff.).

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass eine beschleunigte Innovation neuer digitaler Werkzeuge zur Führung eine daraus folgende Führungslosigkeit, welche zu

Unsicherheiten und zu einer erhöhten Spannung sowohl seitens Führung als auch seitens Mitarbeitenden führt. Es entsteht nicht zuletzt auch ein Ausdruck der Verwirrung im Zusammenhang mit neuen daraus folgenden Begrifflichkeiten. So äusserte sich eine Führungskraft über „Coaching mit digitalen Werkzeugen funktioniert einfach nicht gut“, Janek Hummel sagt:

„(...) ich kann meine Führungskennntnisse über die Distanz nicht so richtig anwenden.

**Haben Sie mir ein Beispiel?**

Ja ich habe da ein sehr gutes Beispiel. Ich bin ein Freund des Coachings und praktiziere das sehr intensiv mit meinen Führungskräften, aber das funktioniert nur richtig gut face-to-face. Da ist die Atmosphäre eine ganz andere und man kann viel besser miteinander. Coaching mit digitalen Werkzeugen funktioniert einfach nicht gut.

**Was genau verstehen Sie unter Coaching?**

Na das sollten Sie doch kennen.

**Das stimmt, aber ich interessiere mich für Ihre Auslegung. Eventuell haben wir unterschiedliche Methoden, wie wir das Coaching durchführen.**

Ich frage meine Führungskräfte, wie sie selbst die Probleme angehen würden und das besprechen wir dann. Ich will also ihre Sichtweise hören.

**Wo sehen Sie dann im Digitalen das Hauptproblem und haben Sie denn für sich eine Lösung gefunden?**

Das Hauptproblem ist aus meiner Sicht, dass ich das Menschliche nicht in den Computer verlagern kann. Es geht einfach zu viel verloren, die Körpersprache ist doch absolut wichtig beim Coaching. Ich versuche also meine Führungskräfte so oft wie es möglich ist persönlich zu treffen. Entweder komme sie an den Hauptstandort oder ich bin unterwegs. Darin sehe ich den besten Erfolg bezüglich Coaching.“

In dieser Aussage findet sich ein interessanter Widerspruch. Es geht im Coaching darum, jemanden in einer konkreten Struktur mit Fragen zu führen, ein idealer Weg aus Sicht des Leadership-Gedankens. Das Coaching beschränkt sich dabei nicht auf eine Frage zum Konversationsbeginn und mündet danach in einer Diskussion, wie es Janek Hummel beschreibt. Erfolgt der Umgang eines bereits im Analogen vorhandenen Werkzeuges oder einer bereits etablierten Führungsmethodik jedoch fehlerhaft, überträgt sich dies auch auf das Digitale, ohne dass im Digitalen selbst das eigentliche Problem liegt. Mit dieser Feststellung lassen sich auch Aussagen erklären, welche bei bestehender sozialer Interaktion im Team sowie einer guten Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden oder dem Team selbst von einer zu geringen Bedeutung des eingesetzten digitalen Werkzeuges zur Kommunikation über örtliche Distanz berichten.

Die Interviews stellen dar, dass eine von der Führungskraft ausgehende Experimentierfreudigkeit zum Einsatz neuer Werkzeuge vorteilhaft ist. Dabei sind ein Zuhören und Beobachten der eigenen Mitarbeitenden essentiell, um die Werkzeugauswahl und deren Einsatz optimal zu gestalten. An dieser Stelle lässt sich ein Augenmerk auf das zum Teil geäußerte Misstrauen in die neuen technischen Hilfsmittel anfügen. Es scheint sich grössten Teils noch kein hohes Vertrauen in die Nutzung der Werkzeuge eingestellt zu haben. Führungskraft Kati Walter:

„Das ist ja auch gerade der Fall in der Softwareentwicklung. Die Software wird zum Teil noch beim Kunden fertig entwickeln, auch der Robotereinsatz. Manche Kundenwünsche zeigen sich auch erst im Einsatz, dadurch teilweise sogar schneller. Es gibt dann in der Software eine Fehlermeldemöglichkeit und nach Anpassung gibt es über die Fernwartung ein schnelles Release.

**Aber damit kommen nicht alle gut zurecht. Vor allem die Anwender oder?**

Aus meiner Sicht ist es eine Gewohnheitsfrage und zum Teil auch eine Altersfrage. Wenn ältere Mitarbeiter es gewöhnt sind, Werkzeuge in der Produktion an die Hand zu bekommen die perfekt durchdacht sind und fehlerfrei funktionieren, das zum Teil auch müssen, dann haben die sehr wenig

Verständnis dafür, dass ein Produkt oder eine Software beim Kunden fertig entwickelt wird. Das löst dann Unruhe aus.

#### **Wie äussert sich diese?**

Ganz einfach, man schimpft über das Produkt, über die Software. Und dann entsteht eine negative Atmosphäre und die Leute werden generell misstrauisch. Nächstes Update und eventuell werden wieder neue Anpassungen nötig. Jüngere Leute sind da ganz anders aufgewachsen und kennen die Thematik bereits.“

Somit zeigen die in den Interviews gemachten Aussagen neben dem Mangel an Reife digitaler Werkzeuge und der vorhandenen Menge an Hilfsmitteln ein weiteres höchst persönliches Problem: Fehlende persönliche Vertrautheit. Und zwar ein persönlicher Konflikt mit der virtuellen Sichtbarkeit sowie der persönlichen Exposition in einem öffentlichen digitalen Raum, in welchem kommuniziert wird und eine Person oft selbst nicht weiss, wer zuhört und wie in der Folge die Daten und Aussagen prozessiert werden können. Führungskraft Silvia Mach kommentiert dazu:

„Das Intranet nutze ich nur, wenn ich etwas Suche, interne soziale Netzwerke brauchen auch viel Zeit, die habe ich gar nicht. Und dort kann ja auch immer jeder mitlesen oder an einem Videochat, da kann man mich einfach sehen. Gewisse Kollegen wiederum scheinen dies ja zu mögen. Sie schreiben sehr viel Bullshit, dies ist reine Selbstdarstellung. Ich frag mich dann einfach, wann die überhaupt noch arbeiten.“

Was einige Interviewpartner direkt, wiederum eine Vielzahl indirekt ansprechen, ist ein verringerter Aufwand von Managementprozessen. Digitale Werkzeuge unterstützen eindeutig die Verbesserung von Routinen in Arbeitsabläufen sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten der Mitarbeitenden. In sogenannten Self-Service Portalen können Mitarbeitende autonom viele Prozessschritte übernehmen, beispielsweise die Beantragung von Urlaub und Trainings oder die Einreichung von Pflichtdokumenten. Somit muss die Führungskraft für viele Managementprozesse eine deutlich geringere Arbeitszeit aufwenden (vgl. Metz-Kleine, 2018, S. 131 f.). Hierzu lässt sich nur in wenigen Interviews eine kleine Gegenstimme raushören, Führungskraft Janek Hummel äussert sich hierzu wie folgt:

„Früher habe ich viele Anträge selbst mit den meinem Mitarbeiter zusammen ausgefüllt und besprochen und hatte dadurch auch immer einen guten Überblick im Team. Heute bekomme ich von gewissen Systemen eine E-Mail mit der Info, dass ich irgendwo etwas bestätigen oder ablehnen soll, meist auch an Bedingungen geknüpft, dass wenn ich es bis dann und dann nicht mache, passiert automatisch etwas. Da verliert man schon schnell den Überblick.

**Sehen Sie also einen Nachteil mit den neuen Möglichkeiten für Mitarbeitende? Also, dass sie heute unterstützt vom System viele Sachen auch autonom erledigen können?**

Nicht direkt als Nachteil, aber manchmal fühlt es sich nicht ganz durchdacht an und es werden Systeme angeschaltet und genützt, welche es vielleicht gar nicht gebraucht hätte. Manche Sachen haben problemlos funktioniert, da braucht es keinen neuen Prozess wo alles rein digital abläuft.

**Sehen Sie dann eher eine Erleichterung oder Belastung in Ihrer Führungsaufgabe?**

Wie gesagt, ich hatte früher mehr Überblick. Es hat zwar einiges vielleicht länger gedauert, aber es war besser zu fassen. Heute brauche ich ja schon immer gefühlt Stunden bis ich alle meine Passwörter zusammen habe, um mich im jeweiligen System, wo mir wieder eine Aufgabe zugeteilt wurde, anzumelden. Das sehe ich dann schon zum Teil als Belastung an und wäre früher schneller gewesen (...)

Über alle Interviews blickend, zeigt sich zu den in Form von Transkripten vorgestellten Auszügen eine noch deutlichere Aussage über die Zunahme an Leadership-Aufgaben in der Führung in einer digitalen Arbeitswelt. Aufgezeigt wird dabei wie die persönliche Notwendigkeit der Investition in eine persönliche Beziehungsebene zu seinen Mitarbeitenden mit einem gewissen „Automatismus“ in den Vordergrund rückt. Es verstärkt sich die Annahme, dass die technologischen Weiter- und Neuentwicklungen in Bezug auf die digitale Führung in einer durch das Digitale

geprägten Arbeitswelt nicht die technischen Skills, sondern die soziale Kompetenz höher priorisieren lassen (siehe weitere Ausführungen in Abschnitt 4.6.4).

#### **4.6.2.1 Die Werkzeugkiste wächst**

Die technologische voranschreitende Entwicklung des Digitalen zeigt (siehe Abschnitt 2.1), dass es derzeit zu einer beschleunigten Zunahme an Werkzeugen kommt, welche eine neue flexible und mobile Form der Zusammenarbeit unterstützen und somit eine bessere Vernetzung der Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation ermöglichen. Diese sich immer stärker verbreitende Angebote werden mit den Etiketten „Digital Collaboration“ beziehungsweise „New Work“ versehen (vgl. Kienbaum et al., 2018, S. 37).

In nahezu allen geführten Interviews im Rahmen der Forschungsarbeit, Interviews mit Experten oder mit Führungskräften, das Thema um Werkzeuge zur Führung wurde adressiert. So meint Führungskraft Alex Mayer:

„Es gibt immer mehr Tools und die Tools muss man auch gut auswählen. Der Markt boomt. Da muss man sich wirklich tief einarbeiten, um die Auswahl treffen zu können. Gleichzeitig muss jedoch ebenfalls geschaut werden, ob es tatsächlich an etwas fehlt. Nur weil das Angebot steigt, steigt nicht gleich die Nachfrage.“

Damit stellt sich die Frage, warum es zu einer so starken Zunahme an digitalen Werkzeugen kommt. Wo liegt die Ursache für den steigenden Bedarf nach neuen digitalen Werkzeugen? Mit anderen Worten: Welche Probleme verspricht sich eine Führungskraft durch den Einsatz der neuen Werkzeuge zu lösen?

Die Entwicklung ist wesentlich von Technologie und Markt getrieben. Aufgrund verschiedener Entdeckungen hat sich die Möglichkeit zu Weiterentwicklungen auf dem Gebiet der Digitaltechnik ergeben. Die Nanotechnologie ermöglicht immer mehr Transistoren auf heutigen Prozessoren. Diese Leistungssteigerung ermöglicht eine immer schnellere und umfangreichere digitale Kommunikation (vgl. Specht, 2019, S. 244 ff.). Beispielsweise stecken in heutigen Smartphones leistungstärkere Prozessoren als in jeglichen Supercomputern der Vergangenheit. Es etablieren sich somit neue Kommunikationskanäle basierend auf dem Austausch digitaler Signale und diese

werden im Sinne einer Gewinnmaximierung in dem drauf sensibilisierten Markt im Überangebot präsentiert.

Dabei klärt die technologische Entwicklung allein noch nicht auf, warum sich die Führungskraft solcher Werkzeuge bedient. Wie sich aus der Marktentwicklung digitaler Werkzeuge ableiten lässt, muss ein grundlegender Bedarf vorhanden sein, der die Nachfrage nach solchen Werkzeugen erzeugt. Diese Nachfrage wiederum füttert die weiterhin voranschreitende Entwicklung auf dem Gebiet der Digitaltechnik. Ein Grossteil der befragten Personen bringt die neuen Werkzeuge mit der Überbrückung von Distanz und damit der Führung über Distanz in Zusammenhang (vgl. Katzenbach, 2017; Ciesielski & Schutz, 2016). Die Entwicklung der Arbeitswelt betrachtend (vgl. Abschnitt 2.2), lässt sich ein steigender Bedarf nach Kommunikation über Distanz durchaus schlussfolgern. Die Globalisierung und das damit verbundene Zusammenwachsen der Welt, sowie eine somit stärker global vernetzte Weltwirtschaft, bilden eine Grundlage für den steigenden Bedarf nach Kommunikation, Interaktion und Führung auf Distanz (vgl. Picot & Neuburger, 2008, S. 223 f.). Hierbei stellt Kommunikation eine wesentliche Herausforderung dar, wie folgend näher dargestellt wird.

#### ***4.6.2.2 Der Einsatz von digitalen Werkzeugen***

Erfolgt Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden nicht von Angesicht zu Angesicht im realen Raum, so wird im Zuge dieser Forschungsarbeit von räumlicher Distanz gesprochen. Damit wird nicht ausschliesslich auf die Distanz bei interkontinentalen Arbeitsverhältnissen referenziert, sondern bereits auf die Trennung durch unterschiedliche Büroetagen. So kommentiert die Führungskraft Georg Smith bezüglich ihrer eigenen Situation:

„Mein Chef sitzt nur eine Etage höher und macht alles via E-Mail. Wenn unser Chef dann doch mal ins Büro kommt, bedeutet das Gefahr.“

#### **Wie äussert sich das?**

Ganz einfach, es sind jedes Mal schlechte Nachrichten, wenn er kommt. Es ist nicht so, dass man es ihm gleich ansieht,

aber mittlerweile weiss man, Chef kommt, okay, es muss etwas passiert sein.“

Intensive Betrachtungen des empirischen Materials und der Literatur zeigen, dass auch auf Distanz das Grundbedürfnis nach Führung unverändert besteht (vgl. Negri, 2019, 120 ff.). Die Absicht der Führung liegt unter anderem durch initiierte Interaktion und Kommunikation das Verhalten der Mitarbeitenden so zu beeinflussen, dass diese erfolgreich zur Erreichung von Zielen innerhalb einer Organisation beitragen. Dies besteht unabhängig von räumlicher Distanz. Das wiederum bedeutet im Umkehrschluss, dass eine Führungskraft ebenfalls über Distanz erfolgreich kommunizieren muss (vgl. Petry, 2016, S. 107 f.).

Die Erreichung eines Ziels ist zudem unabhängig von der Wahl des Werkzeuges. Ob eine wichtige Information mittels Boten Fax oder per E-Mail überbracht wird, spielt insofern keine Rolle, als die Information übermittelt und verstanden werden muss. Damit bleibt das Grundbedürfnis nach einem Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden auch über die räumliche Trennung hinweg bestehen (vgl. Franken, 2016, S. 211 ff.).

Jede Führungskraft, die im Rahmen dieser Forschungsarbeit interviewt wurde, spricht von der Wichtigkeit eines positiven Miteinander im Team, welches als Grundlage für produktive Teamarbeit und Entstehung von Synergien innerhalb des Teams entstehen muss. Um ein Team entstehen zu lassen, muss allerdings eine Führungskraft die einzelnen Personen im Team kennen, wozu ein Austausch, ob im virtuellen oder realen Raum als essenziell dargelegt wird, wobei der realen Begegnung immer der Vorzug gegeben wird (vgl. Schreyögg, 2009, S. 153).

Über die örtliche Distanz sind die Grundbedürfnisse nach Führung und damit nach einem Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ebenfalls vorhanden. Unterschiedliche Gründe, beispielsweise Kostenaufwendungen oder eine überdurchschnittliche Reisezeit, lassen die Distanz nicht immer ohne Weiteres überbrücken. Führungskraft Uwe Tröger hierzu:

„(...) Meine Jungs coden<sup>61</sup> zusammen mit Leuten aus anderen Ländern. Die haben sich zum Grossteil noch nie getroffen.

---

<sup>61</sup> „Coden“ im Sinne des Schreibens von Programmzeilen für eine Software.

**Aber ist das nicht teilweise herausfordernd für das Entstehen eines Teams?**

Für Leute die neu dazukommen sicher, die brauchen dann eine Zeit, bis sie sich im Team wohlfühlen und das eine oder andere gelernt haben?

**Was meinen Sie damit?**

Wir haben im Team einige Regeln, also Programmierregeln und vor allem wie etwas zu dokumentieren ist. Das ist für uns ein wichtiges Element, speziell in der globalen Zusammenarbeit. Wenn jemand Feierabend macht, dann startet manchmal jemand in einer anderen Zeitzone und programmiert weiter. Er muss wissen was vorab passiert ist. Da muss sich dann im Team immer erstmal abgeschnuppert werden, damit da ein gewisser Flow reinkommt.

**Und das passiert digital?**

Ja meistens. Wir versuchen uns einmal im Jahr zu treffen, aber auch das ist eine Herausforderung. Nicht jeder ist da so flexible und auch eine Frage des Budgets, aber es ist uns wichtig einmal im Jahr den persönlichen Austausch zu suchen. Dann können auch einige Vorurteile aus der Welt geschafft werden, man erlebt sich dann halt mal in real Life.

**Das Erleben ist also über die Distanz mit den digitalen Möglichkeiten nicht möglich?**

Doch, da ist schon viel möglich. Man schickt mal kurz eine Nachricht per Chat oder macht einen Videochat auf, aber das ist nicht das Gleiche. Abends auf ein Bier ist nach wie vor anders.

**Was ist genau anders? Man könnten den Videochat auch abends beim Bier laufen lassen, oder?**

(lacht) Ja, aber ich erlebe meine Jungs einfach ganz anders. Ich kann sie viel besser beobachten und vertrauliche Sachen, meinst auch was Privates, das wird

einfach viel einfacher beim direkten Treffen ausgetauscht. Die Kommunikation ist ausserhalb vom Virtuellen einfach eine andere. Ich habe auch meist das Gefühl, dass an diesem einen Tag im Jahr das Team so richtig zusammenwächst.“

Der überdurchschnittliche Bedarf an digitalen Tools, der sich seit einigen Jahren zunehmend beobachten lässt, scheint jedoch auf eine Reduktion von Kosten zurückzuführen. Gerade in global aufgestellten Organisationen muss die Distanz kostenoptimiert überbrückt werden. Gleichzeitig ist die damit zu erreichende Effizienzsteigerung ein nicht zu unterschätzender Grund für die Begeisterung und den ständig zunehmenden Einsatz digitaler Tools. Zudem entsteht der Eindruck durch die Gespräche, als müsse bei diesem Austausch „immer etwas überbrückt“ werden. Bei genauerer Betrachtung scheint sich dieses „etwas“ auf der Beziehungsebene zu finden und lässt sich mit dem Begriff „informeller Austausch“ besser beschreiben. (vgl. Zimmermann et al., 2008; Jensen, 2004, S. 132)<sup>62</sup>.

Um generell in einen Austausch mit den Mitarbeitenden zu treten, bedienen sich Führungskräfte nach wie vor unterschiedlicher digitaler Werkzeuge zur Überbrückung von Distanz und einer gezielten Planung von Terminen und Kommunikationswegen. Damit gilt es die Frage nach den Herausforderungen in der Führung über Distanz, näher zu erfassen und zu verstehen (vgl. Hofmann & Regnet, 2009, S. 617).

#### **4.6.2.3 Das digitale Medium**

Die modellhafte Darstellung von Kommunikation lässt sich in vier Bestandteile zerlegen: Sender, Empfänger, Botschaft und Medium. Zentral für die digitale Kommunikation ist das Medium (vgl. Grimm & Delfmann, 2017, S. 3). Sender und Empfänger bleiben mit Führungskraft und Mitarbeitenden unverändert. Die zu übertragende Botschaft ist ebenfalls unabhängig von der Distanz. Jedoch ändert sich das Medium im Vergleich zu einem Austausch von Angesicht zu Angesicht im realen Raum zur Übertragung von Botschaften über Distanz. Bei einer Kommunikation Angesicht zu Angesicht lassen sich viele Kleinigkeiten auch unterbewusst wahrnehmen, die durch den Einsatz digitaler Tools teils oder sogar gänzlich

---

<sup>62</sup> Gerade der informelle Austausch ist in der vorliegenden Literatur kaum erwähnt. Der Austausch, die Konflikte und Missverständnisse sind jedoch Thema der verstehenden Interviews und häufig zu beobachten durch teilnehmende Beobachtung als Akteur im Forschungsfeld.

zurückbleiben. Im Digitalen wird die Botschaft durch ein anderes Medium transportiert und setzt einen anderen Umgang mit dem Medium voraus, da mit der Übertragung der Botschaft nicht nur Wortlaut, sondern auch Sinn und Verständnis übermittelt werden.

Eine weitere Herausforderung besteht zudem in der Tatsache, dass häufig mehrere Adressaten gleichzeitig dieselbe Nachricht empfangen. Hier stellt sich die Frage, wie sich dabei sicherstellen lässt, dass eine solche Nachricht bei unterschiedlichen Empfängern und deren unterschiedlichen Bedürfnissen gleich ankommt und richtig verstanden wird. Im Weiteren muss diesbezüglich bedacht werden, dass keine direkte und automatische Rückkopplung weder verbaler noch non-verbaler Art gibt, die eine schnelle Korrektur möglicher Missverständnisse mit aufnimmt, respektive thematisiert. Bestenfalls lässt eine zeitnahe verbale Rückmeldung einer E-Mail oder eines Chats Rückschlüsse auf potenzielle Missverständnisse zu. Der Raum für nicht aufgedeckte, unterschiedliche Interpretationen der Botschaft scheint dabei jedoch unendlich weit zu sein (vgl. Raabe & Schmitz, 2004, S. 298)<sup>63</sup>.

Gerade hier liegt offensichtlich die Herausforderung in der Anwendung von digitalen Medien, die im Folgenden anhand der einzelnen Werkzeuge betrachtet werden.

Die E-Mail, ein elektronisches und asynchrones Kommunikationsmedium, wurde in vielen Gesprächen und Beobachtungen thematisiert. Sie ermöglicht eine Übermittlung von Textnachrichten sowie digitalen Dokumente innerhalb weniger Sekunden ortsunabhängig vom Empfänger. Bei der Übertragung einer Information mittels E-Mail kann jedoch keinerlei Körpersprache übertragen werden und somit äussert sich Führungskraft Julius Hell wie folgt:

„E-Mail ist eine der schlimmsten Erfindungen.

**(Erstaunt) warum das?**

Es fällt so schwer auf die Stimmung des Senders rück zu schliessen. Der Hör-, Geruchs- oder auch der Sehsinn werden dabei überhaupt nicht beansprucht. Wir schreiben so viele E-Mails täglich und da geht so viel verloren (...)

---

<sup>63</sup> Raabe und Schmitz betonen die Wichtigkeit von wiederholter Kommunikation und gleichen Aussagen (vgl. Raabe & Schmitz, 2004, S.298)

Über diese Sinne kann keinerlei Kommunikation fließen, sodass die Gefahr von Fehlinterpretationen steigt. Ein weiterer Proband teilt genau diese Erfahrung, Expertin Elke Schmidt:

„E-Mails werden oft so falsch verstanden. Der Spielraum für Interpretationen ist einfach zu gross.

**Wie würde denn eine Alternative aussehen?**

Generell sollten alle ein tieferes Verständnis dafür erlangen, wie eine E-Mail interpretiert werden kann. Wenn ich eine E-Mail mit diesem wachen Bewusstsein verfasse, dann kann ich dem entgegenwirken. Ansonsten denke ich, wir sollten nach Alternativen in der Videonachricht suchen. Ich habe das ab und zu schon gemacht. Ich nehme mich dann auf Video auf und versende die Aufnahme. Da kommt viel mehr rüber.“

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass der Umgang mit dem digitalen Medium nicht intuitiv stattfinden kann, ein hohes Bewusstsein von direkt Unwahrnehmbarem bedarf und ebenso Erfahrung benötigt.

In der häufig erwähnten Nutzung des digitalen Werkzeuges, Videotelefonie, spiegelt sich der Bedarf nach einer Erweiterung des digitalen Mediums wider. Dank der Möglichkeit zur Übertragung von Echtzeitbildern, auch Videotelefonie, ist es möglich, Mimik und Gestik in Echtzeit über die Distanz hinweg zu übertragen. Trotz räumlicher Trennung haben die Führungskraft und ebenso die Mitarbeitenden die Möglichkeit, Reaktionen besser nachvollziehen zu können und nachhaltiger entscheiden zu können, in welche Richtung ein Gespräch gelenkt oder nicht gelenkt werden sollte.

Das im Interview mit Stephen Greenwood erwähnte Bewerbungsgespräch per Videochat über Distanz stellt ein exzellentes Anwendungsbeispiel dar. Ein Lebenslauf in Form eines digitalen Dokuments lässt nur begrenzt Rückschlüsse auf die Persönlichkeit dahinter zu. Für eine Führungskraft ist neben der fachlichen Qualifikation auch entscheidend, ein Team entstehen zu lassen. Hierzu muss bei Bewerbungen geprüft werden, wie Bewerbende ins Team passen. Wird beispielsweise ein Mitarbeitender auf einem anderen Kontinent rekrutiert, ist es meist unwirtschaftlich, an jedem Bewerbungsgespräch persönlich vor Ort teilzunehmen. Ein

Bewerbungsgespräch per Videochat anstelle eines Telefonats verbessert die Möglichkeiten für eine Führungskraft, anhand der beobachteten Mimik ein besseres Gefühl für den Bewerbenden zu bekommen. Dabei entstehen auch für das Gegenüber nicht zu unterschätzende Vorteile, denn so kann der Bewerber oder die Bewerberin mittels Videochat besser beurteilen, ob sich mit dem potentiellen Vorgesetzten eine Zusammenarbeit vorstellen lässt.

Ebenso kann eine Stellenausschreibung durch Unterstützung von Videotechnologie intern sowie extern effizienter kommuniziert werden. Ein Video, gedreht durch und mit der zukünftigen Führungskraft, erweitert mit Ausschnitten eines zukünftigen Arbeitsplatzes und zusätzlichen Kommentaren von Mitarbeitenden, hinterlässt als digitales Dokument im Vergleich zur derzeit üblichen Stellenausschreibung ein anderes umfangreicheres Bild bei potentiellen Bewerbenden. Die Videotechnologie minimiert somit zu einem Teil den Verlust des Zwischenmenschlichen in der Kommunikation und erleichtert somit die Führung über Distanz.

Eine charismatische Ausstrahlung und die persönliche Inszenierung dieser Ausstrahlung, um als Führungskraft stärker zur Geltung zu kommen, verliert bei der Kollaboration im Digitalen an Wirkung. Gleichzeitig gewinnen charismatische Führungskräfte über solche Hilfsmittel, wie der Videochat und Videoaufnahmen wieder ein wenig ihrer Macht zurück. Es ist nämlich durch die Interviews festzustellen, dass insbesondere extrovertierte Persönlichkeiten diese Mittel, wie oben erwähnt, verstärkt einsetzen.

Wird sich auf die Aussagen und Beobachtungen bezüglich der Kollaboration über eine räumliche Distanz hinweg fokussiert, zeigt sich schnell, dass es heutzutage nicht mehr exotisch ist, digitale Werkzeuge zu nutzen und somit auf digitale Medien als Kommunikationsmittel zurückzugreifen. Aufgrund des Umstands, dass Mitarbeitende und Führungskraft in der Zusammenarbeit über Distanz nicht mehr zusammen in einem Büro sitzen oder kurzfristig im Meetingraum zusammenfinden können, kommen die bisher etablierten analogen Werkzeuge, wie beispielsweise ein analoges Flipchart oder eine Pinnwand mit Notizzetteln, nicht mehr zum Einsatz. Auch eine Diskussion von Angesicht zu Angesicht im realen Raum ist ohne Reisetätigkeit oft nicht möglich. Digitale Werkzeuge, speziell das Cloud-Computing, ermöglichen das Teilen von und das Zusammenarbeiten an Dokumenten ortsunabhängig in Echtzeit. Weil ein

Dokument nicht mehr im gemeinsamen Büro ausgedruckt und mit dem Team am Schreibtisch besprochen werden kann, braucht es in der Zusammenarbeit über Distanz ein Ersatzmedium. Das Arbeiten über die Cloud und auf digitalen Plattformen, ermöglicht das kollaborative Arbeiten an einem Dokument, ortsunabhängig und in Echtzeit.

Herausforderungen in der Führung über Distanz kristallisieren sich somit in der Wahl der digitalen Werkzeuge heraus. Die Führungskraft, Silvia Mach, kommentiert:

„Es gibt keine Anleitung für mich, welche Tools ich nutzen soll und es gibt eine weitere Herausforderung im richtigen Umgang mit den Tools. Es braucht auch die richtigen und entscheidenden Skills, die Tools zu nutzen.“

Sender und Empfänger müssen also für eine effiziente und erfolgreiche Kommunikation den richtigen Umgang mit dem digitalen Medium verstehen und miteinander anwenden. Ansonsten entstehen Konflikte, welche die erfolgreiche Zusammenarbeit sowie die Zielerreichung stören.

Bei Betrachtung sozialer Plattformen, die ausschliesslich unternehmensintern genutzt werden, zeigt sich die Wichtigkeit des „richtigen“ Umgangs mit neuen Werkzeugen, die eine verbesserte interne Kommunikation zum Ziel haben. Mittels dieser Plattform können Mitarbeitende orts- und hierarchieunabhängig miteinander zu gezielten Themen in Austausch und in Kontakt treten. Damit ändert sich ebenso die Skalierung der eigenen Nachricht. In Sekunden können eine Kommentierung, eine neue Nachricht oder ein gepostetes Bild aus dem Büro weltweit alle Mitarbeitenden einer Organisation erreichen. So äusserte sich eine skeptische Führungskraft, Frank Meister, mit den Worten:

„Und jeder kann lesen, was ich da schreibe.“

**Aber sehen Sie darin ein Problem?**

Klar, wenn ich Falsches schreibe, dann ist das sofort bei einem grossen Teil der Belegschaft zu sehen. Wenn ich beim Geschäftsessen etwas Unpassendes formuliere, naja, da bekomme ich schon noch gerade gebogen, aber im öffentlichen Chatraum, da ist die Auswirkung viel grösser.“

Die Grundidee dieser Art an Werkzeugen liegt auf der Hand: Kreativität und Innovation durch einen regen Gedankenaustausch unabhängig von Hierarchie und Bürokratie. Allerdings drängt sich an dieser Stelle die Frage auf, wie eine Führungskraft mit der Situation umgeht, wenn sich auf der Plattform über die Arbeit des Teams oder über die Führung kritisch geäußert wird. Im Gespräch von Angesicht zu Angesicht im realen oder auch virtuellen Raum hat eine Führungskraft andere Möglichkeiten, das Gespräch nach ihren Führungsvorstellungen zu lenken. Durch die erhöhte Transparenz über die soziale Plattform wird dies erschwert. Ein Gesprächspartner berichtete von einer lebhaften Diskussion auf der Plattform, die erlosch, nachdem der CEO ebenfalls einen Beitrag teilte. Die Berührungsängste und der Gedanke, wie Expertin Cindy Meier es ausdrückte:

„Jetzt liest ja der Boss, der da ganz oben sitzt, mit. Wenn ich jetzt was Falsches schreibe, dann habe ich ein Problem.“

Solche Beispiele zeigen die Notwendigkeit von digitalen offiziellen Regeln und von der Wichtigkeit, den Umgang mit derartigen neuen Werkzeugen zu lernen, was in Unternehmen noch kaum praktiziert wird. Selten wird sich vorab intensiv mit der Praxis beschäftigt, um die Einführung von neuen Werkzeugen unterstützend begleiten zu können.

Für eine erfolgreiche Führung über Distanz muss eine Führungskraft neben einer bedachten Auswahl digitaler Werkzeuge darauf achten, dass Mitarbeitende im Umgang mit den neuen Werkzeugen entsprechend geschult sind. Hierbei ist allerdings vorausgesetzt, dass die Führungskraft selbst im Umgang mit den eingesetzten Medien versiert ist. Kati Walter:

„Neue Technologien geben mehr Möglichkeiten, aber es wird auch verwirrender. Das richtige Werkzeug zu nutzen ist der richtige Weg. Es braucht im Team eine Kommunikationsstrategie, sodass jeder weiss, was er sie wie nutzen kann und soll.“

Hierbei ist ebenso wichtig, eine Überforderung der Mitarbeitenden zu vermeiden, gleichzeitig aber auf deren Bedürfnisse einzugehen (vgl. dazu die in Abschnitt 2.3.3.1 dargestellte veränderte Bedürfnisstruktur der Generation Y hinsichtlich Wertewandel).

Neben der Auswahl von digitalen Werkzeugen zur Überbrückung von Distanz und dem „richtigen“ beziehungsweise „bewussten“ Umgang wurde in allen Gesprächen und Beobachtungen die Wichtigkeit der persönlichen Beziehungsebene zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden angesprochen, auf die in der Folge das Augenmerk gerichtet wird.

#### **4.6.2.4 Die Beziehungsebene**

Die Digitalisierung bringt immer mehr Möglichkeiten zur Überbrückung von räumlicher Distanz mit sich. Nahezu alle Gesprächspartner verweisen parallel auf die Wichtigkeit einer persönlichen Beziehungsebene, Experte Rolf Schulze:

„Führung ist Beziehung, das gilt auch für das Virtuelle.“

Damit eine Führungskraft ein erfolgreiches Team entstehen lassen kann, muss sie sich in den Austausch mit den einzelnen Teammitgliedern begeben, um diese wirklich mit möglichst all ihren Facetten kennen zu lernen. Alle Führungskräfte und Experten waren sich einig darüber, wie wichtig ein persönliches Treffen und auch ein Austausch ausserhalb des Arbeitskontextes ist. Auf die Frage, was die erste Massnahme nach der Übernahme eines neuen, global verteilten Teams wäre, teilten ausnahmslos alle mit: Ein persönliches Treffen, zentral oder dezentral organisiert (vgl. Schreyögg, 2009, S. 153). Die heutigen Aufwände werden in den Fokus genommen, welche notwendig sind, um solche Treffen zu ermöglichen und lassen einen steigenden Bedarf nach digitalen Werkzeugen nachvollziehen, welche die Führungskraft dabei unterstützen, einen Austausch über räumliche Distanz so effektiv wie möglich zu gestalten. Daraus wachsen die stetig steigenden Anforderungen an das digitale Medium. Führungskraft Benjamin Olson erklärt:

„Mir fällt es im Virtuellen viel leichter, wenn ich mein Gegenüber kenne. Ich weiss am Telefon nach einer Sekunde, ob es meinem Mitarbeiter gerade passt oder nicht. Aber rufe ich eine Person zum ersten Mal an, habe ich gar kein Gefühl, ob ich gerade störe oder ob es passt.“

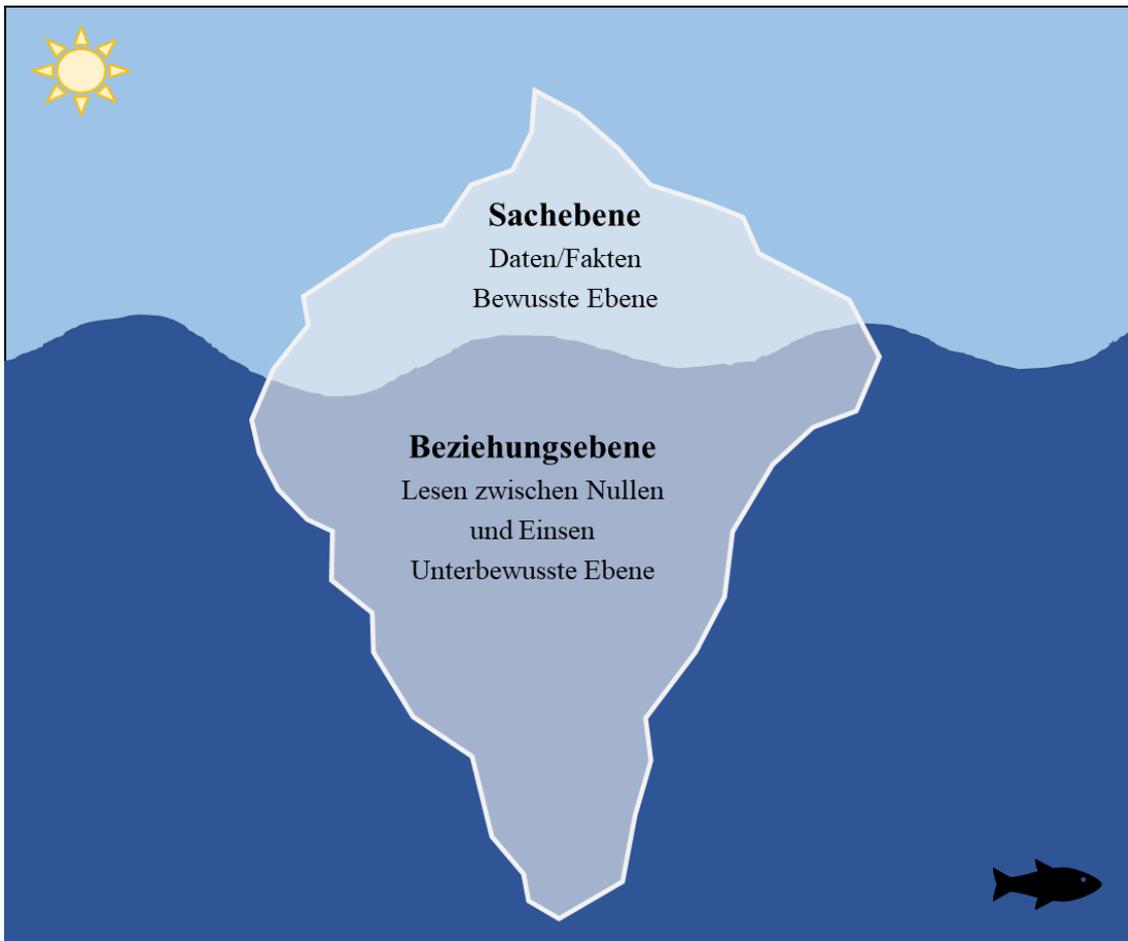
Wie bereits geschildert, lässt das digitale Medium in der Form, wie es zum derzeitigen Entwicklungs- und Kenntnisstand genutzt wird, nur eine bedingte Übertragung von beispielsweise Körpersprache zu. Über eine E-Mail, einen Lebenslauf oder einen

Videochat werden nur sehr spärlich Informationen übertragen, die Sender und Empfänger dabei helfen, eine persönliche Beziehung aufzubauen. Deshalb sagt Experte Stefan Schuster:

„Früher sass mein Chef mit im Grossraumbüro und ich konnte genau sehen, wann es ihm kurz passt. Wann ist er gut drauf und unterschreibt meinen Urlaubsantrag ohne viel Nachfragen. Heute sitzt mein Chef hunderte Kilometer entfernt und ich habe keine Ahnung, wann es mal kurz passt. Aber wir kennen uns mittlerweile gut und er lässt mich deutlich wissen, wann es kurz passt und wann nicht.“

Der Mangel an Übertragung von persönlichen und als privat geordneten Informationen über das digitale Medium erschwert den Aufbau einer Beziehungsebene, hinzu kommen dabei unterschiedliche kulturelle Normen menschlicher Offenheit respektive Verslossenheit. Die digitalen Werkzeuge erleichtern diesen Austausch über Distanz zweifellos. Im Vergleich zu analogen Zeiten ist es heute nahezu kostenunerheblich, umfangreiche Informationen, zum Beispiel in Form von qualitativ hochwertigen Videoaufnahmen lokal, regional oder global und damit ortsunabhängig zu teilen, welches den Austausch auf der Sachebene erheblich erleichtert.

Die zwischenmenschliche Zusammenarbeit findet jedoch ausserhalb der Sachebene auf der Beziehungsebene statt, die durch Vertrauen, emotionale Nähe, gemeinsame Werte sowie Vorannahmen oder Ängste und Wünsche geprägt wird. Das nachfolgende Eisbergmodell veranschaulicht ebenfalls das Verhältnis zwischen Sachebene und Beziehungsebene auf eindrucksvolle Weise (vgl. Baker, 1972).



**Abbildung 7: Eisbergmodell**

**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jäggi & Züger, 2011, S. 13**

Mittels digitaler Werkzeuge kann lediglich der Datenaustausch beschleunigt und damit die Kommunikation auf Sachebene verstärkt werden. Der Grossteil der Kommunikation in einem Team und daraus folgend in einem Unternehmen, der sich auf der Beziehungsebene abspielt, fällt über diese Medien spontan weg. Nachdem sowohl Führungskräfte als auch Experten häufig das „Digitale“ mit dem Thema Vertrauen in Zusammenhang bringen und damit stets die Basis der menschlichen Beziehungsebene ansprechen, muss davon ausgegangen werden, dass heutzutage digitale Tools noch als entwicklungsfähig angesehen werden. Etliche Führungskräfte beschreiben, wie sie auf der Beziehungsebene zu den Mitarbeitenden basierend die Form der Informationsübertragung, deren Inhalt und Detaillierung bestimmen.

Das Grundbedürfnis nach einer zwischenmenschlichen Beziehung, auf die Führungskraft und Mitarbeitende vertrauen können, wird durch den Einsatz digitaler

Werkzeuge nicht verändert. Die Herausforderung einer Führungskraft in der Überbrückung räumlicher Distanz gewidmet, wird ersichtlich, dass sich die Beziehungsebene schwieriger aufbauen und nur sehr zäh über digitale Werkzeuge herstellen oder optimieren lässt.

An dieser Stelle rückt in den Fokus, dass der Einsatz digitaler Werkzeuge stark kostengetrieben ist sowie einer immer stärker vernetzten Kommunikation und zugleich höher werdenden Kommunikationsdichte entgegenkommen soll. In der Folge müssen jedoch die Defizite dieser Werkzeuge klar genannt werden. Zum Austausch auf reiner Sachebene werden die digitalen Tools in der empirischen Erhebung tatsächlich nicht in Frage gestellt. Jedoch vermögen sie die, wenn nicht aktiv geplante, folglich fehlende informelle Kommunikation sowie die Wahrnehmung der sekundären non-verbale Signale nicht ausgleichen. Die hohe Notwendigkeit zum direkten Austausch Angesicht zu Angesicht bleibt bestehen, um eine Beziehungsebene auf Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aufzubauen. Bezüglich Arbeitsprämissen der Generation Y zeigt sich, dass für diese Arbeitsform, welche die Zusammenarbeit und Sinnhaftigkeit der Arbeit betrifft, die persönliche Beziehungsebene „von zentraler Bedeutung“ ist. Führungskraft Christian Brandt spricht hierzu:

„Ohne informelle Kommunikation mit meinen virtuell geführten Mitarbeitern fühlen diese sich nicht als Teil des Teams.“

#### **Können Sie mir ein Beispiel geben?**

Wir kennen doch alle diese Gespräche in den Kaffeeküchen, an den Raucherecken, wo sich über die neusten Sachen ausgetauscht wird. Da zeigt sich auch immer wer wen was anvertraut. Wenn das aber im Virtuellen alles wegfällt und meine Leute im Ausland gar keine Informationen informeller Natur erhalten, dann merken die doch, dass man ihnen das nicht anvertrauen will und irgendwelche Vorurteile mit sich trägt. Digitale Führung ist an sich schon von vornherein immer mehr formal als face-to-face. Man hält sich kürzer, man schreibt öfters über Plattformen, anstatt den Videochat anzumachen. Unterschiedliche Zeitzonen führen natürlich auch dazu.

### **Wie lösen sie diese Probleme?**

Generell versuche ich gleich zu Beginn eine persönliche Ebene aufzubauen. Das hilft sehr, aber ist auch nicht mit jedem so einfach aufzubauen. Manche sind introvertiert und halten sich lieber kurz. Ich glaube es gibt dafür keine Anleitung, jedoch versuche ich in den Austausch im Virtuellen auch immer ein wenig Informelles zu integrieren. Das merken meine Mitarbeiter dann auch und berichten von sich aus über informelle Themen. Aber man muss es wirklich proaktiv treiben (...)"

Den befragten Experten und Führungskräften aufmerksam zuhörend, liegt eine der grössten Herausforderung im digitalen Arbeiten und speziell in der Führung von Mitarbeitenden über Distanz darin, eine persönliche Beziehungsebene aufzubauen und damit einhergehend zeigt sich, dass die informelle Kommunikation über räumliche Distanz hinweg stets leidet (vgl. Berninger-Schäfer, 2019, S. 27 ff.). Gerade die Übermittlung unerfreulicher Nachrichten stellt dabei eine ganz besondere Schwierigkeit dar. Dabei müssen es nicht Informationen sein, von denen die Mitarbeitenden direkt betroffen sind. Es reichen Informationen zu unternehmerischem Wandel, die umgehend persönliche Unsicherheiten eröffnen und gekoppelt mit Emotionen als Denkanstösse zu Unbehagen führen (vgl. Schreyögg, 2009)<sup>64</sup>. Was folglich für eine Führungskraft auf der Kommunikationsebene eine Herausforderung darstellt und ohne Vertrauensbasis, beziehungsweise auf einer unstabilen Beziehungsebene nicht zu leisten ist. Auch dieser Sachverhalt wird von den Führungskräften wiederholt thematisiert und als besonderes Defizit der reinen Kommunikation über Distanz genannt.

Im Weiteren kommt es beim Einsatz von digitalen Werkzeugen zu einem Wegfall von Beiläufigkeiten. Ein spontaner Austausch, weil sich Mitarbeitende zufällig auf dem Gang begegnen, findet nicht statt. Mitarbeitende, die sich beim Kaffee in der Kaffeeküche einen Rat holen, können dies so beiläufig nicht mehr tun. Ein gemeinsames Mittagessen in der Unternehmenskantine mit Gesprächen über das vergangene Wochenende ist digital ebenfalls nicht möglich. Somit ergibt sich auch keine Chance, potenzielle Mitarbeitende auf ihre Absichten zum internen

---

<sup>64</sup> Schreyögg empfiehlt „Medien mit geringer Virtualität zu nutzen“. (2009, S. 154)

Abteilungswechsel bei einem Kaffee spontan anzusprechen, weil die zwischenmenschliche Chemie zu passen scheint. Überhaupt, eine derartige „Chemie“ im Vorfeld festzustellen, ist auf digitalem Weg kaum möglich. Führungskräfte sind folglich damit konfrontiert, dass ein spontaner Austausch, Beiläufigkeiten und damit der Aufbau einer Beziehungsebene über Distanz nicht stattfinden können. Dementsprechend drückte sich Führungskraft Kati Walter wie folgt aus:

„Die Herausforderung ist, auch im Virtuellen informelle Gespräche zu haben beziehungsweise informell Zeit zu verbringen. Ich kann nicht mal zufällig am Schreibtisch vorbeikommen, fragen, ob alles in Ordnung ist und anhand der Körpersprache verifizieren, ob die Aussage stimmt.“

Ausserdem werden die Möglichkeiten einer „diskreten Kontrolle“ über Distanz hinweg zur Herausforderung. Katharina Mannheim dazu:

„Mir fehlt die Kontrolle über meine Mitarbeiter im Digitalen.“

#### **Was fehlt Ihnen dabei?**

Fangen wir doch mal damit an, ob mein Mitarbeiter am Schreibtisch sitzt und arbeitet oder ob er gerade etwas anderes macht. Das kann ich recht gut beobachten. Bei meinen Mitarbeitern an anderen Standorten, ist das nicht so leicht und ich kann auch nur schwer eine Webcam installieren lassen, um sie ganz diskret zu kontrollieren (lacht). Es geht mir nicht so sehr um die Kontrolle, ob gearbeitet wird oder nicht. Das sehe ich am Ende der Woche, ob die Aufgaben erfüllt sind oder nicht. Es geht vorwiegend darum schauen zu können, wie geht es meinem Team und hier möchte ich alle gleich behandeln. Und im Digitalen über die Entfernung hinweg ist das beschwerlicher.“

Eine Führungskraft, die ihren morgendlichen Rundgang durchs Büro oder die Produktion macht, stösst mit den heutigen digitalen Werkzeugen rasch an Grenzen. Umso wichtiger, so formulieren sie, ist daher das wiederholt durch Führungskräfte und Experten angesprochene Vertrauen. Über die Distanz verringert sich die

Kontrollmöglichkeit deutlich und die Wichtigkeit von so genanntem „blindem Vertrauen“ in die eigenen Mitarbeitenden wird von zentraler Bedeutung. Damit schliesst sich der Kreis zur Wichtigkeit einer bestehenden Beziehungsebene als Grundlage für das benötigte Vertrauen. Gerade für Führungskräfte, die traditionell gewohnt sind ihre „Macht“ über Kontrolle auszuleben, fällt dies mit der Zunahme an Führung über Distanz äusserst schwer (vgl. Hertel & Konradt, 2004)<sup>65</sup>.

#### **4.6.2.5 Die Experimentierfreudigkeit in der Führung**

Die digitaltechnologische Entwicklung und die Innovation neuer digitaler Werkzeuge (siehe Abschnitt 2.1.2) sorgen für einen konstanten Wandel sowie Bedarf an Erneuerung. Wird die Geschwindigkeit betrachtet, mit welcher neue Werkzeuge zur Führung die Märkte erobern, lässt sich nachvollziehen, dass Führungskräfte derzeit eine entsprechende Aufgeschlossenheit zu neuen Werkzeugen mitbringen sollen (vgl. Franken, 2016, S. 193 f.). Innerhalb der geführten Interviews mit Experten äussert sich Mark Short hierzu im Gespräch wie folgt:

„Die Tools sind austauschbar. Immer wenn ich ein tolles Tool entdeckt habe und mich daran gewöhnt habe, ist es weg. Da ist der Markt sehr schnell (...)“

Aus einem Festhalten an Werkzeuge wird damit häufig schnell ein Festhalten an „alte Werkzeuge“, die nicht mehr dem Stand der Technik angehören und den aktuellen Anforderungen nicht gerecht werden. Dies kann zu einem weiteren Hindernis von Führung werden. In diesem Zusammenhang sind ein Testen neuer Werkzeuge, ein Probieren, ein andauerndes Lernen und auch die Fähigkeit zu Scheitern als Charaktermerkmal äusserst wichtig. Eine Fehlerkultur in der Organisation wirkt dabei unterstützend, das heisst, eine Kultur, welche die Lerneffekte aus dem Scheitern akzeptiert, erkennt und nutzt. Um kontinuierliches Lernen, Testen, Spielen und Ausprobieren mit neuen digitalen Werkzeugen im Team und im Unternehmen zu etablieren und damit die Vorteile zu entdecken, die oftmals nicht gleich auf der Hand liegen, erfordert es ein soziales Umdenken.

---

<sup>65</sup> Siehe hierzu Guido Hertel und Udo Konradt bezüglich Führungsstrategien für erfolgreiche virtuelle Kommunikation (vgl. Hertel & Konradt, 2004, S. 94 ff.).

Weniger bekannte Werkzeuge, wie beispielsweise Holografie<sup>66</sup>, der Einsatz von modernen Brillen zur Unterstützung von virtuellen Realitäten sowie die Nutzung erweiterter Realitäten<sup>67</sup> können die Meetingkultur über Distanz verbessern, indem sie die Körpersprache, durch die Projizierung der gesamten Person in den Meetingraum oder realistischer in den virtuellen Meetingraum gesamtheitlich übertragen. In den Interviewaussagen sowie der teilnehmenden Beobachtung zeigen sich bei einigen Führungskräften speziell beim Einsatz solcher Tools gewisse Berührungängste. Der Grund dafür ist die Angst vor Neuem und nicht zuletzt, dass Fehler zu machen vereinzelt noch als Zeichen von Schwäche angesehen und folglich von diesen Personen als Machtverlust empfunden wird. Zudem wird das Ausprobieren, mit der Option, etwas wieder zu verwerfen, häufig als „Spielerei“ abgetan, die im Arbeitsumfeld nicht zu rechtfertigen ist. Die Folge ist, dass bei der Nutzung der bereits bekannten und eingesetzten Tools verharrt wird, wenn diese unzureichend ihren Zweck erfüllen.

Die technologische Weiter- und Neuentwicklung geht jedoch dessen ungeachtet weiter und verlangt damit eine Flexibilität bei Führungskraft sowie Mitarbeitenden. Es werden fortlaufend neue Werkzeuge und Methoden auf den Markt gebracht und somit stehen neue beziehungsweise veränderte Möglichkeiten der Unterstützung zur Verfügung. Wünsche, wie beispielsweise eine Applikation, die abteilungsübergreifend alle Businessprozesse abdeckt, mögen vereinzelt noch vorhanden sein, aber die Realität hält Einzug und öffnet Wege für verschiedene Lösungen digitaler Ökosysteme. Führungskräfte müssen sich somit für die Nutzung neuer digitaler Werkzeuge öffnen und darauf achten, dass sie bezüglich Kenntnisse und Wissen nicht den Anschluss verpassen, damit das Team, die Abteilung und Organisation stets wettbewerbsfähig bleiben (vgl. Allio, 2015). Zugleich zeichnet sich durch eine veränderte Werkzeuglandschaft, speziell zur Führung über Distanz, eine Veränderung der Führung ab. Digitale Werkzeuge zur Überbrückung von Distanz und die Verwendung dieser Werkzeuge zur Führung über Distanz ändern, wie dargestellt, nichts am

---

<sup>66</sup> Im Gegensatz zur Fotografie wird mit der Holografie das Ziel verfolgt, ein realwirkendes dreidimensionales Abbild eines Gegenstandes zu ermöglichen. Die Science-Fiction Serie „Star Trek“ visioniert mit einem „Holodeck“, welches virtuelle Umgebungen holografieren kann.

<sup>67</sup> Bei der erweiterten Realität (in Englisch: Augmented Reality) wird die Wahrnehmung der Realität durch computergestützte Software erweitert. Beispielsweise können in einer Produktionshalle Maschinen projiziert und ein Produktionsprozess kann mittels eines für die erweiterte Realität geeigneten Endgeräts simuliert werden.

Grundbedürfnis der Führung, sondern nehmen Einfluss auf das Führungsverhalten einer Führungskraft (vgl. Franken, 2016, S. 211 ff.).

Wie stellt sich nun eine Führungskraft auf eine veränderte Erwartungshaltung von Mitarbeitenden bezüglich verwendeter digitaler Werkzeuge ein? Bei wachsender Komplexität kann eine Führungskraft schwierig jedes Werkzeug im Detail kennen und bedient sich am Wissen aus dem eigenen Team. Der Einsatz digitaler Werkzeuge übt jedoch Einfluss auf den sozialen Raum aus und somit auf die Umgebung, in der die Führungskraft führt.

Um diesen Sachverhalt zu illustrieren, soll an dieser Stelle folgendes Beispiel aus dem Forschungsfeld die Veränderung aufzeigen: Die bisher geltende Praxis der Unterschriftenregelung wurde mit dem Ziel digitalisiert, dass handschriftlich unterschriebene Dokumente der Vergangenheit angehören. Das Ausdrucken von Dokumenten soll damit ebenfalls entfallen. Im digitalen Dokument, das in Form und Struktur unverändert ist, wird mittels Software die zuvor aus dem Analogen aufgenommene Unterschrift an dieselbe Stelle gesetzt. Die Prozessschritte sind unverändert sequenziert und neue Möglichkeiten des Digitalen könnten besser ausgeschöpft werden. So kann ein Dokument in einem digitalen Prozess unterschiedliche Instanzen durchlaufen und ein Öffnen sowie Lesen des Dokuments löst im digitalen System die Fragestellung aus, ob es zur Genehmigung oder Ablehnung kommt. Die digitale Zustimmung kann gespeichert und der klassischen Unterschrift aus dem Analogen gleichgesetzt werden. Braucht es demzufolge noch das Unterschriftenformat aus dem Analogen oder ist es eventuell auf andere Art und Weise zu handhaben? Werden das Digitale und seine Möglichkeiten bereits tiefgehend verstanden? Eventuell wird das klassische Deutsche-Institut-für-Normung (DIN)-A4-Format im Digitalen hinfällig. Zur Zustimmung einer neuen oder veränderten Regelung in einem komplexen Vertrag kann im Digitalen der veränderte Bereich dezidiert angezeigt werden und somit eine deutlich schnellere Durchsicht und Freigabe des Dokuments erfolgen – sowohl zeit- als auch ortsunabhängig.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass eine aufgeschlossene Haltung und eine Experimentierfreudigkeit der Führungskräfte sowie der Mitarbeitenden gegenüber neuen digitalen Werkzeugen heute unabdingbar sind. Dazu gehören auch eine gewisse Risikobereitschaft und der Mut, ein ausprobiertes Tool als

untauglich zu verwerfen und sich in der Folge nach einer besseren Alternative umzusehen. Hinzu kommt die Notwendigkeit des Aufbaus einer gegenseitigen Vertrauensbasis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, um Wissen und Kenntnisse abseits von hemmenden Gedanken hierarchischer Strukturen gegenseitig auszutauschen sowie die beiderseitige Bereitschaft, zu lernen und somit den bereits beleuchteten Bedürfnissen der Generation Y entgegenzukommen.

#### **4.6.3 Führung durch bewusste Kollaboration**

Das Thema Kommunikation hat in allen Interviews einen dominanten Platz eingenommen, da die Mehrheit neuer Hilfsmittel zur Führung auf Basis des Digitalen dazu beitragen, mehr Informationen zu erfassen und diese global zu übermitteln sowie einen schnelleren Nachrichtenaustausch zu ermöglichen (siehe Abschnitt 2.3.3.1; vgl. Castells, 2017). Alle Interviewpartner äussern sich über einen schnelleren Informationsaustausch und generell über eine Zunahme an bewusst geplanter Kommunikation durch die räumliche Distanz zwischen Arbeitsorten. Damit einhergehend schwingt jedoch immer eine gewisse Unsicherheit im Umgang mit den veränderten und teilweise neuen Kommunikationsmöglichkeiten mit. Führungskraft Frank Zuge äussert sich hierzu wie folgt:

„Meine Mitarbeiter erreiche ich im Notfall rund um die Uhr und das auch viel leichter als früher. Gleichzeitig bin ich dann aber auch ständig erreichbar für Sie, also es ist ja auch ein gewisses Geben und Nehmen.“

Wiederum sehen andere Führungskräfte die ständige Erreichbarkeit als kritisch an, dazu Julius Hell:

„Ich brauche einfach regelmässig Zeiten frei von E-Mails, Anrufen und so weiter. Auch am Wochenende beziehungsweise Urlaub mag ich eigentlich keine Störungen. Ich möchte auch meine Mitarbeiter in ihrem Feierabend, in ihrem Urlaub oder am Wochenende nicht stören. Ich persönlich habe ohne eine Work-Life-Balance keine produktiven Tage und wenn ich das bei meinen Mitarbeitern nicht ebenfalls berücksichtige,

dann kann ich keine fitten Mitarbeiter erwarten. Burn-out ist dann irgendwann vorprogrammiert.“

Eine Vielzahl von Führungskräften und auch vereinzelte Experten sprechen im Zusammenhang mit der gestiegenen Komplexität durch eine zunehmende Anzahl möglicher Kommunikationskanäle über die Wichtigkeit von Regeln der Kommunikation und der Zusammenarbeit für das Team. Dabei greifen viele auf ihre eigenen Erfahrungen zurück und würden bei der Übernahme eines neuen Teams gleich zu Beginn klare Regeln mit dem Team gemeinsam setzen (vgl. Franken, 2016, S. 212). So spricht Phillip Fuchs bereits von „kategorisierten Kurznachrichten“ an sein mobiles Endgerät, damit er auch im digitalen Raum und über Distanzen hinweg effizient arbeiten kann. Die Kategorisierung ermöglicht somit ein schnelleres Bearbeiten einer Angelegenheit und ein Adaptieren auf die erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit in der Arbeitswelt.

Jedoch lässt sich aus den Interviews keine optimale und allgemein verwendbare Kommunikationsstrategie für eine Führungskraft im digitalen Arbeitsumfeld erkennen. Es zeigen sich notwendige Anpassungen an die unterschiedlichen Kulturen, Sprachen, Charaktere im Team sowie an die Art der Arbeitsaufgabe an sich (vgl. Remdisch & Utsch, 2006, S. 42). So äusserte sich Führungskraft Katharina Mannheim:

„Es ist manchmal auch einfach zu viel Kommunikation für mein Team.“

**Was meinen Sie mit zu viel?**

Die wollen manchmal einfach nur ihre Arbeit machen und wenn sie alle Vorgaben haben, dann muss ich sie nicht ständig stören. Das ist dann kontraproduktiv. Man muss hier das richtige Mass finden.

**Wie berücksichtigen Sie dabei die Unterschiede im Team, vor allen in Ihrer globalen Aufstellung?**

Ich kenne meine Mitarbeiter gut und wir sind sehr offen in Bezug auf Feedback. Wenn jemand die Informationen anders braucht, dann stelle ich mich darauf ein. Oder ich habe auch gelernt, dass ich meine Fragen je nach Kultur anders formulieren muss.

### **Haben Sie ein Beispiel?**

In China sollte ich keine geschlossenen Fragen stellen. Die kommen sonst immer mit einem Ja. Dort muss ich sie bitten, das besprochene zu wiederholen. Das funktioniert dann ganz gut. Man muss halt auf die individuellen Situationen eingehen und da hilft es nicht verallgemeinert zu sagen, dass viel kommuniziert werden muss. Wenn wir klar besprochen haben, was zu tun ist und auch global sind für alle die Besprechungsergebnisse einsehbar, da gibt es dann nicht viel zu diskutieren.“

Daraus lässt sich folgendes schlussfolgern. Je klarer die Arbeitsvorgaben sind, desto geringer wird der Kommunikationsbedarf sowohl der Mitarbeitenden vor Ort als auch derer an entfernten Arbeitsplätzen. In Teams für Forschung und Entwicklung, wo Kreativität im Vordergrund steht, zu Projektbeginn Vorgaben und Ziele teilweise lediglich eine erste Orientierung darstellen, haben sich neue digitale Werkzeuge etabliert, mit dem Ziel die Kollaboration zu verändern und speziell die Interaktion und das gegenseitige Verständnis über Distanz zu optimieren (vgl. Hertel & Konradt, 2004, S. 58)<sup>68</sup>. Von einem signifikanten Zuwachs an Produktivität der Kollaboration mittels neuer digitaler Werkzeuge wird jedoch nicht eindeutig und klar nachvollziehbar berichtet. Der Videochat erweist sich in allen Gesprächen deutlich als wertvolle Erweiterung der Werkzeugkiste, doch scheint im Forschungsfeld die noch immer andauernde Unsicherheit bezüglich eines bestmöglichen Einsatzes neuer Hilfsmittel zu überwiegen und eine explizite Stellungnahme im Interview zu erschweren. Der Experte Andreas Spin gibt ein gutes Beispiel, welches aufzeigt, dass es nicht nur auf das Werkzeug selbst oder die aufgestellten Regeln des sozialen Umgangs ankommt, sondern auf die Nachricht an sich:

„(...) viele beschwerten sich immer über einen Mangel an Kommunikation. Dabei haben wir doch so viele Plattformen und Möglichkeiten. Ich habe mich da schon oft gefragt, was steckt da eigentlich dahinter.

### **Und zu welchem Entschluss sind Sie gekommen?**

---

<sup>68</sup> „Massnahmen zur Entwicklung interkultureller Teamfähigkeit“.

Aus meiner Sicht kommt es auf die Botschaft an. Also unabhängig ob analog oder digital oder face-to-face oder wie auch immer die Kommunikation stattfindet. Entscheidend ist die Nachricht an sich. Es gab vor ein paar Wochen einen Call von einer höheren Führungskraft, welche für die gesamte Division drei time Slots, also über den Tag verteilt angeboten hat. Da konnte dann jeder aus der ganzen Welt teilnehmen. Die Erwartungshaltung an den Call war recht hoch, da es in unserer Lage gerade viele Fragen und leider zu wenige, naja eigentlich teilweise gar keine Antworten gibt. Im Call wurden jedoch wieder keine Fragen beantwortet. Zum Teil nur gesagt, was man bis jetzt alles noch nicht weiss und was sich bald klären wird. Mitarbeiter haben sich teilweise in alle drei Calls eingewählt, um sicherzugehen, dass sie nichts verpassen.

**Kommunikation ohne Inhalt hat die Situation also verschlimmert?**

Richtig. Danach waren alle noch mehr aufgebracht. Total kontraproduktiv. Die Gespräche in den Kaffeeküchen nahmen kein Ende.“

Interessant ist bezüglich Kommunikation der Unterschied zum Führen von eher introvertierten oder eher extrovertierten Mitarbeitenden. Die grundlegenden Fragen sind: Wer kommuniziert gerne und wer nicht? Wie teilt sich die Person mit? Und für die Führungskraft: Wie kann ich Mitarbeitende motivieren, besser zu kommunizieren? Den Interviewaussagen folgend, kommt es in einem Team häufig zu grossen Unterschieden, weil die einen Mitarbeitenden sehr offen und unbeschwert kommunizieren, andere wiederum verfahren gegenteilig (vgl. Cain, 2013). Die Fähigkeit der Kommunikation erhöht folglich die Sichtbarkeit des Mitarbeitenden und dessen Status. Das kann auch weniger mit den tatsächlichen beruflichen Fähigkeiten und Kenntnissen zu tun haben. Die erhöhte Sichtbarkeit von Mitarbeitenden und demzufolge von dem sozialen Status, ungeachtet von ihrer bestehenden hierarchischen Position, kann auch durch eine wertvolle Kontribution in unternehmensinternen sozialen Netzwerken erfolgen und bis ins höhere Management gelangen. Damit zeigen sich durch die neuen virtuellen Kommunikationskanäle wiederum veränderte

Hebelwirkungen, daraus folgen neue Positionierungen und Machtverhältnisse (vgl. Ayberk, Kratzer & Linke, 2017, S. 34 f.). Im Forschungsfeld herrscht, wie bereits erwähnt, sowohl eine Unstimmigkeit als auch eine Unsicherheit über den Umgang und den Gebrauch dieser neuen Formen der Kommunikation (vgl. Purgal, 2015)<sup>69</sup>. Auch hier äussert sich die Führungskraft Frank Meister erneut mit einer gewissen Skepsis:

„Jeder kann hier alles mitlesen. Ich habe auch gar keine Kontrolle darüber was meine Mitarbeiter da alles schreiben. Ich kann ja auch unmöglich alles immer lesen. Die Zeit habe ich ja gar nicht. Am Ende bin ich aber dafür verantwortlich. Sind ja schliesslich meine Mitarbeiter.

**Sie sehen also keine Vorteile in dieser Form des Austauschs?**

Es mag ja sicher den einen oder anderen Vorteil geben, sonst hätten wir es sicher gar nicht erst, aber wenn dann ein Mitarbeiter zu mir kommt und die Aufgaben sind nicht fertig, aber es wird fleissig geschrieben, was andere bei uns im Unternehmen für toll und wertvoll halten, aber die eigenen Aufgaben sind nicht fertig, dann frage ich mich schon manchmal, wie soll ich da meinen Job machen. Er erreicht ja auch Hierarchieebenen über mir und hat dort einen tollen Ruf.

**Stört Sie das?**

Nicht stören, aber ich fühle mich da teilweise machtlos. Ich muss dann sehr viel kommunizieren, auch mit unterschiedlichen Ebenen, nur damit die eigentliche Arbeit erledigt wird. Das sehe ich nicht als Sinn des Ganzen.“

Unabhängig von den Kommunikationsmöglichkeiten ist es für eine Führungskraft stets herausfordernd Informationen von einer Person mit introvertierten Charakterzügen zu erhalten. Über örtliche Distanz verstärkt sich dieses Problem und viele Experten und Führungskräfte sprechen über den Vorteil eines zusätzlichen sozialen Netzwerks am

---

<sup>69</sup> Abschnitt 2.3.3.1, Abbildung 3, S. 55 zeigt die Dimensionen des Wertwandels der Generation Y auf.

Standort des auf Distanz geführten Teams<sup>70</sup>. Diese Aussage hat sich in unterschiedlichen Wiedergaben gespiegelt. So spricht Daphne Sodeik über:

„(...) Ich kann nicht genau wissen, wer hat die Nachricht denn wirklich verfasst. Oder was passiert mit meiner Nachricht. Wird sie im Meeting irgendwo angezeigt, in der Ferne auf dem Bildschirm von meinem Mitarbeiter und alle können sie lesen oder auch wenn es nur der Betreff ist. Oder das Handy liegt irgendwo für andere sichtbar und meine Kurznachricht erscheint auf dem Display. Oder das Antworten auf eine E-Mail, ohne vorab den Verteiler zu reduzieren, passiert ebenfalls. Da hatte ich selbst schon die ein oder andere unangenehme Situation hier, mir.

#### **Zum Beispiel?**

Ich habe mal ein Kommentar zum Chef von einem Mitarbeiter in der E-Mail hinterlassen, der Chef war jedoch noch im Verteiler. Keine gute Idee (lacht). Man muss echt vorsichtig sein und daher habe ich mir abgewöhnt sowas schriftlich zu hinterlassen.

#### **Also beinhaltet Ihre E-Mail-Kommunikation nur noch Formelles?**

Das nicht, nein. Aber ich bin mit gewissen Statements oder speziell negativen Statements sehr vorsichtig geworden. In meinem Büro kann ich frei reden, aber wie schon gesagt, bei einer E-Mail kann ich nicht hundertprozentig sicher sein.“

So zeigt sich offensichtlich der hohe Wert an informeller Kommunikation als weiterer Kernpunkt für die erfolgreiche Führung von Mitarbeitenden über räumliche Distanz. Entsprechend der Interviewaussagen verleiten die digitalen Kommunikationsplattformen dazu, sich überwiegend auf formelle Sachverhalte, konkrete Fakten und explizite Prozessschritte von Aufgaben zu konzentrieren. Daher berichtet die Mehrheit der Führungskräfte der empirischen Forschung über ihre Versuche und Erfahrungen, speziell durch die Einbeziehung informeller

---

<sup>70</sup> Thomas Allen bezeichnet diese Personen als „Informationswächter“ (vgl. Allen, 1984).

beziehungsweise privater Themen, die Kollaboration über Distanz zu verbessern. Klare eindeutige Ansätze, um diese Beiläufigkeiten des „miteinander Erlebens“ im Büro zu ersetzen, zeichnen sich jedoch in keinem einzigen Interview in Form von Deutlichkeit ab. Diese mangelhafte Klarheit, sowie die fehlende Anweisung und Lehre im Unternehmen, erhöhen die Unsicherheit der Führungskräfte im Umgang mit digitalen Kommunikationswerkzeugen über Distanz. Abschliessend erfolgt ein gutes Beispiel von der Führungskraft Benjamin Olson, welches die Erhöhung der Unsicherheit durch Nutzung neuer digitaler Kommunikationskanäle veranschaulicht:

„Meine Mitarbeiter müssen die von mir weitergegebene Informationen auch zuordnen können. Ich muss es also auch verständlich weitergeben, ihnen erklären falls erforderlich. Die gehen heutzutage sowieso schon in Überinformationen fast unter.

**Unterscheidet sich das zwischen Mitarbeitenden, die mit im Büro sitzen im Vergleich zu Mitarbeitenden an anderen Standorten?**

Ja absolut. Ich kann mich hier mit meinem Team viel besser austauschen. Im Virtuellen muss ich mich viel spezifischer ausdrücken und vordenken, wie kann man es falsch verstehen und dann kann ich dem vorbeugen.

**Haben Sie ein Beispiel?**

Ich spezifiziere meine E-Mail oder Chatnachricht ganz anders. Bevor ich eine Information zu einem Bauteil gebe, stelle ich wirklich sicher, dass es unverwechselbar ist. Ich habe einmal Informationen zu einem neuen Werkstoff an das ganze Team geschickt und meine Leute vor Ort kamen später mit Fragen einfach direkt auf mich zu, aber eine Person an einem anderen Standort hat sofort begonnen eine Baugruppe mit Berücksichtigung dieses Werkstoffes anzupassen. Das war mir eine Lehre.

**Also viel Ihnen die Kommunikation vor Ort viel leichter?  
Was haben Sie daraus genau gelernt?**

Klar, vor Ort ist immer leichter, die kurzen Wege, man begegnet sich ja immer. Mir ist viel bewusster heutzutage, wie wichtig es ist auch einen Kontext mit zu transferieren. Speziell an Mitarbeiter an anderen Standorten. Die müssen die Informationen und die eigenen Gedankengänge wirklich gut nachvollziehen können.“

#### **4.6.4 Führung mit sozialer Kompetenz**

Digitale Führung in seiner Begrifflichkeit legt die Vermutung nahe, dass sich in Zeiten der Digitalisierung die technologischen Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Führungskraft von hoher Relevanz sind. Alle Interviews gesamtheitlich betrachtend, zeigt sich eine deutliche Dominanz der Bedeutung von sozialer Kompetenz, Nähe und immer zunehmender Erreichbarkeit. Dabei stehen die Interaktionen der Führungskraft mit dem Mitarbeitenden im Mittelpunkt, welche auf die sozialen Bedürfnisse des Mitarbeitenden verstärkt eingehen. Hierbei rücken nicht die technischen Fähigkeiten, sondern der Umgang mit sozialen Themen in den Vordergrund (siehe Abschnitt 2.2.1, S. 27). In den Interviews fallen in diesem Zusammenhang weitere bedeutungsstarke Begriffe, wie zum Beispiel „Führung auf Augenhöhe“ und „arbeiten auf einer partnerschaftlichen Ebene“, sowie „der Begriff des Kollegialitätsprinzips“. Nahezu alle Gesprächspartner benutzen den Begriff Vertrauen, sie betonen welche wichtige Grundlage das „gegenseitige Vertrauen“ für die Führung über Distanz bildet. So auch der Rolf Schulze:

„Vertrauen in der digitalen Welt ist ein Schlüsselthema. Ohne ein Mindestmass an Vertrauen darauf, dass meine Kollegen das gleiche Ziel verfolgen wie ich und das gleiche Grundverständnis in Bezug auf die Zusammenarbeit haben, funktioniert das ganze einfach nicht. Und genau das braucht es auch in digitalen Zeiten. Führen von globalen Teams, das funktioniert nur mit gegenseitigem Vertrauen.“

Speziell Führungskräfte aus den Bereichen IT, der Konstruktion oder Forschung und Entwicklung sprachen über Herausforderungen in der Führung von Wissensarbeitern. Ergänzend hat Führungskraft Alex Mayer diese Thematik wie folgt auf den Punkt gebracht:

„Ich habe doch gar keine Chance mich mit so vielen Sachen zu beschäftigen, um mit meinen Leuten mithalten zu können. Die wissen zum Teil Sachen, da habe ich ja manchmal schon Problem es mir vorzustellen. Die gehen heute ins Internet und zack haben die die Info. Bei Unstimmigkeiten holen die heute ihr Smartphone raus und zeigen mir in gefühlt Sekunden die Info auf Wikipedia. Da kann ich dann gar nicht mehr diskutieren (lacht).“

Es lassen sich ebenso andere Stimmen im Forschungsfeld hören, welche mit der Abgabe von Macht durch Wissensvorsprung nicht begeistert klingen. So spricht die Führungskraft Martin Simon darüber:

„Wenn ich es selbst nicht weiss, wie soll ich dann meine Mitarbeiter führen? Ich muss die Vorgaben geben, daran hat sich nichts geändert.“

**Aber haben Sie die Zeit sich auf den ganzen Gebieten auf dem Laufenden zu halten?**

Die muss ich mir nehmen, ist ja Teil meiner Führungsrolle. Wenn ich mich nicht einarbeite, kann ich gar nicht die richtigen Entscheidungen treffen. Auch kann ich nicht sicher sein, dass mein Team über die richtigen Infos verfügt. Dort muss ich unterstützen und mich selbst einarbeiten. Dann kann ich sie danach auch lenken.“

Anstelle eines autoritären Führens rückt in den meisten Interviews die „Methode des Coachings“ in den Mittelpunkt. Erwähnt wird das gezielte Führen durch Fragen in Form einer klaren Struktur, die dem Mitarbeitenden helfen, selbst Lösungen zu finden und Arbeit umzusetzen (siehe Abschnitt 2.2.1, S. 33 ff.). Werden diese Aussagen gesamtheitlich betrachtet, zeigt sich sehr deutlich, dass es zum Coaching von Mitarbeitenden eine hohe soziale Kompetenz benötigt, welche auf einer sehr persönlichen Fähigkeit des Distanzierens zum aktiven Handeln basiert. Die Führungskraft braucht dafür ein gesundes Selbstbewusstsein, eine Selbstsicherheit und persönliche Ruhe, weil eine Angst mitschwingt, dass die Mitarbeitenden eine Bedrohung, einerseits wegen Nicht-Erreichung der Ziele und andererseits wegen Bedrohung durch Machtübernahme aufgrund von Unabhängigkeit durch ein zu hohes

Ausmass an persönlichem Wissen darstellen. Wenn eine Führungskraft die gesamte Zeit überwiegend mit sich selbst und dem Erhalt ihrer eigenen Position beschäftigt ist, verstärkt durch die Angst diese Position aufgrund von Veränderungen im Unternehmen zu verlieren, hat sie mehr Schwerfälligkeiten mit den Mitarbeitenden auf einer Ebene der Partnerschaft zu agieren und zu kollaborieren.

Die Führungskraft, Heinrich Sommer, erzählt über ihre Herausforderung, den theoretischen Teil aus einem Führungskräfte-seminar in die Praxis umzusetzen wie folgt:

„Das klingt im Training meist alles so logisch und einfach. Das ist aber halt die Theorie und in der Praxis kommt es erstens anders und zum zweiten als man denkt (lacht). Wir haben gerade viel Unruhe in den Teams, da umstrukturiert wird.

**Sie sprechen von dem Führungskräfte-seminar? Was genau bereitet Ihnen denn Kopfschmerzen?**

Ja genau. Dort bekommt man schon coole Methoden und Hilfestellungen an die Hand oder meist noch mal aufgefrischt, aber nehmen wir mal das Coaching als Beispiel womit ich schon gute Erfahrungen gesammelt habe. Aber mit der jetzigen Unruhe, wenn ich da viel frage, also auf Lösungen, durch die so schon teilweise nervösen Mitarbeiter oder meiner Führungskräfte hoffe, dann wird es Weihnachten. Das lässt sich dann einfach nicht so einsetzen wie es unter Laborbedingungen funktioniert.

**Also ist das Coaching nur bedingt einsetzbar?**

Absolut. Man braucht ein gewisses Gefühl dafür wann es angebracht ist und wann nicht. Und in unserer Situation ist es gerade echt schwierig.“

Speziell für die spontan, bereits in der Führung über räumliche Distanz angesprochene, fehlende informelle Kommunikation, ist eine gute Sozialkompetenz von höchster Wichtigkeit. Im Weiteren gilt dies genauso für eine erfolgreiche Kommunikation mit der gesamten Mannschaft und der Erarbeitung von Kommunikationsregeln. Die Wahrnehmung sowie das Bewusstsein des Empfindens einer Notwendigkeit

informeller Themen und ebenso der Umgang mit interkulturellen und sprachlichen Themen sind entscheidend (siehe Abschnitt 2.3.3.2, Tabelle 2, S. 68). Diesen Standpunkt vertritt die Führungskraft Max Wegner:

„Einer meiner Mitarbeiter war ständig im Homeoffice, wirklich sehr oft und ich mochte das gar nicht in dieser Form, aber irgendwann habe ich herausgefunden, dass seine Frau schwer krank ist. Dann konnte ich es viel besser verstehen, aber er hat nie etwas gesagt.“

**Wieso war es so schwierig an diese Information zu kommen oder warum hat er es nicht von sich aus frühzeitig angesprochen?**

Auf die Entfernung ist das immer so eine Sache. Meiner Erfahrung nach, möchte man schlechte Nachrichten ungern über die Entfernung hinweg ansprechen. Man lässt mich lieber im Glauben alles ist super. Es braucht dann einfach viel Feingefühl, um die entsprechenden Informationen zu erhalten. Aber das wichtigste, was ich vor allem auch an diesem Beispiel gelernt haben, man sollte vorurteilsfrei unterwegs sein.

**Was meinen Sie damit genau?**

Ich wusste nicht, dass seine Frau schwer krank ist und dacht mir immer, was soll mit ihm rauskommen, wenn er so wenig Interesse am Job, an der Firma, für die Kollegen und so weiter zeigt. Er hat zwar seine Arbeit immer erledigt, aber auch da immer nur das Mindestmass und das lässt dich als Führungskraft schon nachdenklich werden. Und dann machst du dir so Deine Gedanken, wobei ich ganz ehrlich nie auf die Idee gekommen bin. Seitdem versuche ich mit dem Aufbau einer sehr vertrauten Ebene und mit vielem Fragen zum Kern zu kommen.“

Die erfolgreiche Führung über Distanz wird von den Führungskräften und Experten beschrieben als eine Führung ohne Machtgehabe und Ausnutzung der eigenen hierarchischen Position. Stephen Greenwood spricht darüber, wie in einer solchen Verantwortung als Führungskraft „Macht abgeben muss“, weil nicht alles gewusst

werden kann und somit für bestes Gelingen keinen Engpass darstellen darf (vgl. Demerouti et al., 2014). Führungskraft Silvia Mach beschreibt es wie folgt:

„Ich kann nur führen, wenn ich alles selbst verstehe. Erst dann kann ich kontrollieren, ob alles nach Plan läuft.“

Auf die Frage hin, ob die Zeit zur Einarbeitung aller Details da ist:

„Wenn es zu viel wird, dann braucht es halt mehr Führungskräfte. Ein kleineres Team erlaubt die Einarbeitung in alle Details.“

Hier lässt sich Machtverlust schlussfolgern. Mehr Führungskräfte, kleinere Teams, bedeutet auch ein Teilen von Macht. Festzustellen ist durch diese Wiedergaben aus den Interviews, inwiefern Macht und Position als Thema kritisch betrachtet werden. Dieses Thema wird von den Führungskräften im Interview persönlich angesprochen und bezüglich eines positiven Gelingens der Zusammenarbeit und Zielerreichung äusserst kritisch betrachtet (siehe Abschnitt 2.2.3)<sup>71</sup>. Manchmal wird speziell in diesem Zusammenhang auch ein gewisses Bedauern bezüglich notwendiger Gleichstellung ausgedrückt, so formuliert es die Führungskraft Heinrich Sommer:

„Ich kann nicht mehr auf den Tisch hauen und sagen so wird es jetzt gemacht.“

#### **Wie machen Sie es denn dann heutzutage?**

Heute haue ich auf den Computer (lacht). Nein Spass beiseite. Ich habe Mitarbeiter vor mir sitzen, welche Experten sind auf ihren Gebieten. Den fehlt zwar ab und zu ein bisschen Erfahrung mit Unternehmensrichtlinien wie Prozessen oder wen sollte man wofür kennen, aber auf ihrem Fachgebiet, da mache ich ihnen nichts vor. Und wenn ich dort dominant auftrete, verschliessen sie sich nur und leisten keine gute und produktive Arbeit?

---

<sup>71</sup> Siehe die 6 Thesen von Picot und Neuburger, insbesondere These 3: „Geringere formal-hierarchische Strukturen in virtuellen Organisationen erhöhen die Handlungsspielräume und eröffnen neuartige Freiheitsgrade für Organisationen und Gestaltung der Arbeit. Derartige Arbeitsstrukturen erfordern wiederum Methoden der indirekten Führung einerseits und der Selbststeuerung und des Selbstmanagements andererseits.“ (Picot & Neuburger, 2008, S. 226 ff.)

**Wie genau hat sich dann aber ihr Führungsverhalten geändert?**

Früher konnte ich sagen wo es lang geht und konnte autark Entscheidungen treffen. Oder mal ein konkretes Beispiel. Früher habe ich die Bewerbungsgespräche selbstständig geführt. Heute brauche ich meinen Experten, der dann die ganzen technischen Details in der Tiefe herauskitzelt. Es ist also ein viel partnerschaftlicheres Verhältnis geworden. Nur weil ich im Chefsessel sitze, kann ich es noch lange nicht so durchdrücken wie ich es will. Das hat sich schon stark verändert.“

In den Aussagen wird zwischen Position und Macht klar differenziert, welche mit einer Management-Aufgabe assoziiert werden und im Gegensatz zur Leadership-Aufgabe, die als kollegiale Führung beschrieben wird (siehe Abschnitt 2.3.4). Letztere, so wird deutlich vermerkt, ist in Form der Führung auf Distanz und mit Nutzung digitaler Tools die einzige Richtige. In jedem einzelnen Interview lassen sich, wenn auch meist nur indirekt, Äusserungen zum Thema Macht finden. So haben beispielsweise sehr viele Interviewpartner das Thema Kontrolle, insbesondere den Rückgang an Möglichkeiten der Kontrolle, angesprochen (vgl. Franken, 2016, S. 212). Im Zusammenhang mit der Führung von Experten, das heisst, von Wissensarbeitern, erzählen sie von Schwierigkeiten der Kontrolle, da sie mit Thema selbst nicht so tief vertraut sind. Und ebenso erwähnen sie es bezüglich Führung über Distanz als Herausforderung und versuchen über andere Massnahmen, wie den Erhalt an Informationen über das soziale Netzwerk, Kontrolle aufzubauen. Werden zur Etablierung von Kontrolle die messbare Nutzung oder das zum Teil aufgezeichnete Verwendungsverhalten digitaler Werkzeuge hinzugezogen, leidet das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, weil dies im digitalen System langfristig kaum verheimlicht werden kann (vgl. Sennett, 1998, S. 58 f.). Führungskraft Alex Mayer:

„Man kann natürlich schon viele Daten erheben und viel messen. Wie lange sind sie am Computer, wann abwesend, zu welcher Uhrzeit werden E-Mails geschrieben, wann wird im sozialen Netzwerk wie viel gepostet.“

**Damit hat sich also die Kontrollmöglichkeit verbessert?**

Naja über die Distanz auf jeden Fall. Führer, also ganz früher (lacht), da habe ich maximal anrufen können und wenn keiner dran ging, wusste ich, okay da ist keiner da, komisch und habe dann auf einen Rückruf gewartet. Das ist mit Chats und den ganzen Möglichkeiten von Smartphones etc. heute viel einfacher möglich.

**Und nutzen Sie diese Kontrolle zur Führung?**

(nachdenklich) Ja und nein. Ohne Kontrolle geht es nicht. Wenn ich mich gar nicht mehr um meine Mitarbeiter kümmere, dann merken sie das und das ist auch nicht zielführend. Es ist jedoch ein wenig eine Gratwanderung. Zu viel will ich auch nicht kontrollieren, das zerstört die wichtige, vertraute Arbeitsbeziehung. Also, das Vertrauen schwindet aus meiner Sicht, je mehr ich kontrolliere.“

An diesem Beispiel zeigt sich, dass eine zu starke Kontrolle und ein Mangel an Vertrauen die Grundbedürfnisse einer positiven Interaktion auf Ebene der digitalen Führung vernachlässigen. Durch die vereinfachte Kontrollmöglichkeit mittels digitaler Werkzeuge kann dieses benötigte Vertrauen heutzutage einfacher und schneller zerstört werden als je zuvor. Bezüglich Kommunikation zeigt sich ähnliches, eine Vertrauensbasis wird zerstört, indem eine Führungskraft gezielt Informationen zurückhält, welche für die Mitarbeitenden relevant sind. Führungskraft, Christian Brandt:

**„Sie kommunizieren also immer alles über das Digitale an ihre Mitarbeitenden?“**

Was heisst alles, aber ich Sorge einfach dafür, dass alle wichtigen Infos auf schnellstem Weg zu ihnen kommen. Gerade mit einem globalen Team muss das halt digital erfolgen. Aber wir haben ja generell, genau wie im Privaten, eine absolute Informationsüberflutung. Wenn ich also tatsächlich alles weiter gebe ohne vorab ein wenig vor zu filtern, dann drehen meine Leute am Rad. Bei einigen Spezialthemen stecke ich jedoch gar nicht so tief drin, um es zu bewerten, da müssen sie dann selbst ran, aber wenn es etwas Wichtiges gibt, dann geht das sofort weiter.

**Es klingt danach, als hätten Sie schon einmal schlechte Erfahrung gesammelt?**

Nein, das ist meine Persönlichkeit. Ich habe von Intransparenz noch nie etwas gehalten, das ist der falsche Weg. Ich habe zwar klar die Verantwortung als Vorgesetzter, aber am Ende sind wir ein Team. Wir spielen zusammen in einer Mannschaft. Manche verstehe das leider nicht.

**Was meinen Sie genau?**

Ich habe beispielsweise einen Kollegen ohne jetzt irgendwelche Namen zu nennen. Auf jeden Fall ist er stets der Meinung, dass seine Leute nicht alles wissen müssen. Sollen sich auf die Arbeit konzentrieren und wenn es was braucht, dann bei ihm melden. Wenn wir ab und zu mal miteinander quatschen, habe ich immer das Gefühl, er genießt es so richtig Bescheid zu wissen und irgendwelche Top News zu haben. Er denkt tatsächlich, dass er von seinem Team dafür bewundert wird. Das halte ich für absoluten Quatsch. Es führt am Ende nur zu einem schlechten Arbeitsklima.“

**Ergänzend hierzu äussert sich Expertin Cindy Meier wie folgt:**

„Gerade heute kann man über die digitalen Möglichkeiten so viel Informationen erlangen. Wenn ich lediglich an unser internes soziales Netzwerk denke oder das Intranet beziehungsweise auch die Communities im Internet, wo man sich so schnell austauschen kann. Wenn beispielsweise eine Führungskraft Informationen vorenthält und sagen wir sie hat ein Team mit zehn Mitarbeitern, dann haben sie alle die Möglichkeit über die gesamten neuen Kommunikationsmittel an Infos zu gelangen und werden sich berechtigt wundern, warum die Info nicht vom Chef kam, welche doch schon längst im internen Netzwerk steht. Die Führungskraft muss heute also schnell reagieren und sehr transparent sein. Ansonsten kann keine fruchtende Arbeitsbeziehung entstehen.“

Damit scheint der vereinfachte Zugang zu Wissen zu einer erhöhten Transparenz im Unternehmen und in der Führung zu führen. In anderen Worten, es ist eine willentliche Intransparenz seitens der Führungskraft im digitalen Zeitalter unmöglich, wenn sie trotzdem praktiziert wird, ist es ein starker Dämpfer für die Vertrauensbildung. So erzählt Uwe Tröger:

„Ich habe zu Beginn meiner Führungslaufbahn immer gedacht, dass ich nicht alle Informationen weitergeben sollte, damit mein Team in Ruhe arbeiten kann. Damit muss ich heute deutlich vorsichtiger sein. Ich werde viel öfter konfrontiert, warum ich gewisse Themen noch nicht kommuniziert habe und dann muss ich heute meine Entscheidungen gut begründen können. Das muss authentisch sein und wenn mein Team meine Gedankengänge nachvollziehen können, dann vertrauen sie mir auch. Aber heutzutage, mit den ganzen Möglichkeiten, um an Informationen zu kommen, da sollte man sich gut Gedanken machen, warum man was weitergibt und manches nicht. Transparenz ist hier das Schlüsselwort.“

In den Gesprächen hat sich des Öfteren ein indirektes Berichten zu heutigen Machtverhältnissen aufgetan. Beispielsweise haben mehrere Führungskräfte über die Herausforderung zur Übermittlung von klaren Forderungen über die Distanz sowie die Schwierigkeiten berichtet, Elemente der Macht durch das eigene Verhalten zu zeigen. Dabei gingen die Gespräche häufig in die Richtung, inwiefern mittels digitaler Werkzeuge über Distanz Macht ausgeübt werden kann. Denn durch den Zugang zu digitalen Werkzeugen, sowohl seitens der Führungskraft als auch der Mitarbeitenden, haben beide Seiten die Möglichkeit Macht auszuüben. Wie bereits Philipp Fuchs kurz und bündig beschreibt, wenn eine Führungskraft Spiele spielt, beginnen die Mitarbeitenden ebenfalls Spiele zu spielen. In diesem Kontext berichtet eine weitere Führungskraft, Simone Schmid, folgendes:

„Wenn ich meine Kundenupdates nicht regelmässig online schalte oder wenn ich den Newsletter nicht regelmässig rausschicke oder auch ab und zu einen Beitrag im Netzwerk schreibe, ja das ist ein gutes Beispiel, wenn ich dort nicht ab und zu auch teilnehme, dann kann ich es von ihnen

nur schwer verlangen. Sie konfrontieren dann regelmässig damit, dass ich ja dieses und jenes Tool auch nicht nutze. Also auch hier wieder ganz klar eine Vorbildfunktion. Ich muss es vor machen und mit nutzen.“

Aus den Gesprächen mit den Führungskräften und Experten kristallisiert sich heraus, dass zu einem Grossteil nicht die Führung die Schlüsselstelle zur Zusammenarbeit über digitale Systeme ist, sondern viel mehr die aufrichtige, ehrliche Zusammenarbeit, welche Führung auf Augenhöhe, die Vertrauensbasis und das Gelingen einer effektiven Kollaboration ermöglicht. Damit lässt sich das häufig angesprochene Coaching ebenfalls erklären.

## 5 Schlussfolgerungen

Durch die im Forschungsfeld HUSTE erhobenen und hier vorgestellten empirischen Daten kristallisiert sich deutlich heraus, dass die Herausforderungen an die Führungskraft in einem digital geprägten Arbeitsumfeld aus mehreren Komponenten bestehen. Einerseits handelt es sich in der erforschten Arbeitswelt der Informatik, der Forschung und der Entwicklung, der Konstruktion oder des Personalbereichs in der Regel um Tätigkeiten und Aufgabenfelder, die von einer hohen Komplexität geprägt sind sowohl in Bezug auf den Arbeitsgegenstand als auch auf die Arbeitssituation selbst. Andererseits scheint die Ressource, Wissen, aufgrund der wirtschaftlichen Veränderungen mit einer gewissen Flüchtigkeit behaftet zu sein, was die Aktualität und die Verfügbarkeit anbelangt. Wobei die Verfügbarkeit von Information und Wissen für den betreffenden Akteur zum richtigen Zeitpunkt meist erfolgskritisch ist. Das Sicherstellen kontextbezogener Informationen kann durchaus als eine Art Wissensmanagementaufgabe und als geistiges Kapital verstanden werden. Im Weiteren besteht ein kritischer Bestandteil des erfolgreichen unternehmerischen Gelingens darin, das Wissen der Mitarbeitenden im stetigen gegenseitigen Austausch zu halten. Diese Kollaboration bedingt eine gemeinsame Kultur des Lernens und Teilens auf Basis von Vertrauen.

Die Führungsverantwortung der befragten Probanden bei HUSTE betrachtend, hat sich diese in den letzten Jahrzehnten entsprechend aller Aussagen nur marginal verändert. Die Erwartungshaltung an eine Führungskraft im Erreichen strategisch vorgegebener und daraus operativ abgeleiteter meist messbarer Ziele mithilfe einer Gruppe zugeordneter Personen unterstützt durch den Einsatz von optimalen Hilfsmitteln hat Bestand. Es handelt sich heute verstärkt um eine hierarchisch gesetzte Führung, die durch das Setzen und Messen von zweckorientierten Zielen in einer zeitlich definierten Abnahme von Ergebnissen und in der Koordination von konkret definierten Aufgaben agiert, wobei die (digitale) Kontrolle sowohl für das Setzen als auch für das Messen der Ziele stark zugenommen hat.

Die klassische Form des Führens besteht in der „Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten zur Erreichung von Zielen“, wie sie Wolfgang Staehle (1994) vorstellt, zeigt sich jedoch heute im beschriebenen Forschungsfeld HUSTE als einseitig und wenig adäquat. Eine nur kontrollierende Führungskraft hindert im heutigen Feld der

Wissensarbeit mehr, als sie nutzen kann und macht sich in der ohnehin bestehenden Komplexität zusätzlich zum Engpass. Vielmehr besteht aktive Führung durch kollegiale Zusammenarbeit mit Verminderung von hierarchischen organisationalen Konstrukten, gepaart mit hohen Anforderungen sozialer Kompetenz, Kommunikation und Konfliktlösefähigkeit (siehe Abschnitt 2.3.2).

Der Beitrag der vorliegenden Arbeit zur wissenschaftlichen Forschung der digitalisierten Arbeitswelt liegt insbesondere in der praxisnahen soziologisch-ethnologische Dokumentation von Alltagsgeschehen und sozialen Verhaltensweisen. Die Aussagen leiten in keiner Weise zu einer Redefinition von Führung. Im Gegensatz zur distanzierten akademischen Forschung über die digitale Arbeitswelt zeigt die praxisnahe ethnografische Beobachtung die Herausforderungen in der sozialen Interaktion und Zusammenarbeit, im Überbrücken von räumlicher Distanz, der proaktiven Kommunikation, der positiven Nutzung von digitalen Werkzeugen und dem aktiven Umgang mit Komplexität.

Durch die forschungsleitende Frage, wie in einer digitalen Arbeitswelt geführt wird, zeigen sich neue Erkenntnisse zur Führungsaufgabe in einem digitalen Kontext und zu den Anforderungen an eine Führungskraft. Damit werden ebenso die Fragen aufgeworfen, wie sich Veränderungen für den sozialen Akteur sowie für die Organisation gestalten lassen. Mit den im Forschungsfeld durchgeführten verstehenden Interviews, ergänzt durch die teilnehmende Beobachtung, wird sich der Forschungsfrage gezielt gewidmet, um aufzuzeigen, mit welchen Herausforderungen eine Führungskraft heutzutage konfrontiert wird und daraus ableitend, welche Fähigkeiten und Kompetenzen sie mitbringen und/oder erlernen muss, um ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Rollen erfolgreich zu meistern und mit anderen Worten ausgedrückt, ein Team zielorientiert zu führen.

## 5.1 Wissenschaftlicher Beitrag zur Führung in der digitalen Arbeitswelt

Die empirischen Daten zeigen eine signifikante Veränderung des Führungsverhaltens im untersuchten Feld, das sich vom Kontrollieren und Befehlen zu einem partnerschaftlichen, vermittelnden und unterstützenden Verhalten wandelt. Die interviewten Führungskräfte sehen sich allesamt zunehmend als „Mittler“ für ihre Teams. Ihre zentralen Themen und Aufgaben sind die Bereitstellung der richtigen Infrastruktur, das Unterstützen von Entscheidungsprozessen ihrer Mitarbeitenden sowie die Stärkung individueller Handlungs- und Entscheidungsfähigkeiten. In den meisten Fällen zeigt sich die Interaktion als eine Zusammenarbeit und Begegnung auf Augenhöhe, bei der die Führungskraft die Ergebnisse des Teams nach oben verantworten muss, die Verantwortung für Detailentscheidungen jedoch bei den jeweiligen Experten im Team liegt (vgl. Picot & Neuburger, 2008, S. 226 ff.). In anderen Worten ausgedrückt, folgen dazu Hartmut Rosa und seine Ausführungen zum Thema „Arbeit, wenn das Material zu antworten beginnt“ in seinem Buch mit dem Titel „Resonanz“ (vgl. 2019, S. 393 ff.) und seinen Ausführungen zur „anhaltenden Bedeutsamkeit und Relevanz der Arbeit“ für den Menschen:

„(...) , dass die arbeitsvermittelte Resonanzbeziehung so elementar ist, dass sie sich selbst durch den Kapitalismus nicht einfach zum Verstummen bringen lässt: Die Erwerbsarbeit bildet auch und vermutlich sogar gerade für spätmoderne Subjekte eine essentielle Resonanzsphäre. Das hängt meines Erachtens nicht zuletzt damit zusammen, dass die Arbeitssphäre von den starken, vielleicht sogar den stärksten Wertungen der Moderne aufgeladen ist. *Ich muss arbeiten* ist die Antwort, die jede Sinnfrage, jedes Grübeln darüber, was im Leben sinnvoll, bedeutsam, richtig oder wichtig sein könnte, abkürzt und beendet. Mehr noch: Im Arbeiten fühlen sich Menschen tatsächlich mit der Welt verbunden: Sie tragen bei zu einem – wie auch immer definierten – Gemeinwohl<sup>72</sup>, und der gemeinwohlstiftende

---

<sup>72</sup> Der Soziologe Hartmut Rosa macht an dieser Stelle einen Querverweis zu „Gemeinwohl“, erwähnt von Boltanski und Chiapello in ihrem Werk „Der neue Geist des Kapitalismus“ (vgl. Boltanski & Chiapello, 2006).

Wert ihrer Arbeit wird ihnen durch die Bezahlung bescheinigt.“ (Rosa, 2019, S. 397 f.)

Im erforschten Feld von HUSTE ist das stete Interesse der Führungskraft und aller Beteiligten zu erkennen, einen offenen, schnellen und inhaltsreichen Austausch zwischen den Mitarbeitenden im Team sowie teamübergreifend zu pflegen, der zu effizienter Umsetzung der Aufgaben führt. In Reflexion zu Hartmut Rosas Ausführungen zur Resonanz, heisst das: Sich gemeinsam auf der gleichen Wellenlänge zu befinden<sup>73</sup>.

Aus Sicht der Experten werden differenziertere Beobachtungen mitgeteilt, die durchaus bereits auf eine Verminderung der Resonanz im Feld schliessen lassen (siehe dazu Mark Short, Abschnitt 4.1.1, S. 116 ff.). Im Bezug zu den digitalen Werkzeugen beschreibt Mark Short die Reduktion auf Fakten und somit den Verlust der zwischenmenschlichen Interaktion, welcher mit den Worten von Hartmut Rosa wie folgt ausgedrückt wird:

„Sie<sup>74</sup> verlieren dann die Fähigkeit, sich die Werkzeuge und Materialien ihrer Arbeit, die Produkte und Ziele des Unternehmens, die Abläufe, die Räume und die Interaktionsformen des Arbeitens anzuverwandeln und entsprechende Resonanzbeziehungen aufzubauen beziehungsweise intakt zu halten. Dramatisch kann dies insbesondere dann werden, wenn alle Resonanzachsen – die Familie, die Freunde, das politische Engagement, das Ehrenamt, die Musik – dem immer stärker werdenden Sog der Arbeitssphäre bereits >geopfert< wurden.“ (Rosa, 2019, S. 399 f.)

---

<sup>73</sup> Hartmut Rosa beschreibt im Weiteren auch das mögliche Verstummen dieser Resonanzachse, was sich dementsprechend durch die Übernahme des Unternehmens bereits heute an vielen Orten im Unternehmen widerspiegelt:

„Wenn aufgrund von Wettbewerbs- und Optimierungszwängen der über den Austausch von Informationen und die funktionale Kooperation hinausgehende Kontakt zur Arbeit, zu den Kollegen und / oder zu den Klienten verloren geht, wenn das Gefühl für die Qualität der Arbeit unter dem Druck der Kennziffern verschwindet und keine Zeit für das Geniessen von und die Erholung nach Erfolgen bleibt, während Anerkennungssignale durch Vorgesetzte nur noch als *strategisch*, zur Aktivierung noch grösserer Anstrengungen wahrgenommen werden, droht für die Betroffenen in der Tat eine zentrale Resonanzachse des modernen Lebens zu versiegen.“ (Rosa, 2019, S. 399)

<sup>74</sup> Im Rahmen dieser Forschungsarbeit auf die Führungskräfte projiziert.

Letzteres ist in der Organisation HUSTE auch aufgrund der teilnehmenden Beobachtung zu identifizieren, jedoch in der befragten Zielgruppe eine noch kaum existierende Realität. Dies ist insbesondere dem stark positiv konnotierten und zukunftsorientierten Arbeitsfeld zuzuordnen, in dem von Zukunfts- und Existenzängsten kaum die Rede ist, im Gegenteil die „Resonanz“ einen zentralen Platz einnimmt.

Der nächste Abschnitt (5.1.1) umfasst nun unter dem Titel „Schnittmenge von Empirie und Theorie“ einen Rückblick in die in Kapitel 2 vorgestellte wissenschaftliche Forschung, durch die in die zentralen Themen des Beitrags zur wissenschaftlichen Forschung übergeleitet wird (siehe Abschnitt 5.1.2 bis 5.1.5). Zusammenfassend ausgedrückt ist der Mehrwert der vorliegenden Arbeit das Zuhören und Verstehen der Stimme des sozialen Akteurs im Feld.

„Somit wird das Verstehen zu einem reinen Erfassen eines von den Individuen inkorporierten gesellschaftlichen Wissens, dessen Träger die Individuen sind.“ (Kaufmann, 2015, S. 26)

In seinen Erläuterungen stützt sich Jean-Claude Kaufmann insbesondere auf Max Weber und führt fort:

„Das verstehende Vorgehen stützt sich auf die Überzeugung, dass Menschen nicht nur einfache Träger von Strukturen sind, sondern als aktive Produzenten des Gesellschaftlichen über ein wichtiges Wissen verfügen, das es von innen zu erkunden gilt, und zwar über das Wertesystem der Individuen.“ (Kaufmann, 2015, S. 27)

Die Erklärung und Interpretation (vgl. Kaufmann 2015, S. 23 ff.) der vorliegenden Forschungsdaten werden im nächsten Abschnitt mit dem in Kapitel 2 erarbeiteten theoretischen Grundwissen verknüpft. Darin werden theoretische Leitdefinitionen bestätigt, erweitert, sowie Gegenargumente angeführt.

### 5.1.1 Schnittmenge von Empirie und Theorie

Die Objektbestimmung des Begriffs „digital“ führte im zweiten Kapitel über Forschungsgegenstand und Theorie ein, leitet über zur Bedeutung und Definition von Arbeit sowie Führung und führt weiter am exemplarischen Fall zu den Veränderungen von Autorität und Macht im Unternehmen. In der grundlegenden Definition des Begriffs „digital“ zeigt sich seine Bedeutung bezüglich der stets fehlerfreien und eindeutigen Übertragung von messbaren analogen Signalen. Wird jedoch auf die empirischen Aussagen geblickt, verliert das Digitale mehrfach und auf verschiedenen Ebenen, die in seiner theoretischen Definition beschriebene Eindeutigkeit. Dabei nicht nur auf einer reinen technischen, sondern auch auf einer sozialen Ebene. Der Begriff „digital“ gewinnt in der Anwendung und in der sozialen Interaktion eine autonome Dominanz und Herrschaft. So zeigt sich im Diskurs die Verwendung des Begriffs „digital“ und seine Bedeutung als äusserst vordergründig, er wird von den Probanden konstant verknüpft mit ihrer Führungsaufgabe und begrifflich meist als „Digital Leadership“ genutzt.

Beginnt der Forscher nachzufragen und sich über die Werkzeuge des Arbeitens, welche die heutige Arbeitsteilung zwischen Menschen und Technik und für die als Tools bezeichneten technischen Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion darstellen, zu informieren, verliert der Begriff „digital“ seine technische Kraft. So stellt sich heraus, dass das digitale Medium ein Mittel zum Zweck ist, ein Mittel, um Distanzen zu überwinden, welches zugleich eine äusserst hohe soziale Kompetenz einfordert. Diese Aussagen von Probanden zeigen, wie von Gerdenitsch und Korunka (2019) beschrieben und unterteilt (siehe Abbildung 2, S. 35), die Wirkungszusammenhänge von Mensch und Maschine in Form von flexiblen Arbeitsformen und der „Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien“, der „Flexibilität hinsichtlich der Zeit innerhalb derer Arbeit stattfindet“ und der „Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes“.

Hervorzuheben ist dabei, dass die digitalen Tools für Führungskräfte, die stets mit ihren Mitarbeitenden über räumliche Distanz hinweg arbeiteten, zur hilfreichen Werkzeugkiste werden und für die, die neu über Distanz arbeiten, neu ein Team über Distanz aufbauen müssen, bei ihrer Nutzung eine als Herausforderung zu bezeichnende Aufgabe darstellen. Mit anderen Worten ausgedrückt, besteht eine langjährige

Gewohnheit bezüglich Kommunikation und Interaktion über Distanz, wie es zum Beispiel bei überregionalen Verkaufsverantwortlichen der Fall ist, da wird die Technik als pures Werkzeug betrachtet. Besteht jedoch keine sozial inkorporierte Gewohnheit dieser Form von Führung, Zusammenarbeit und Interaktion, dann können diese Tools, bestätigt durch die Zeugnisse der Probanden, durchaus zu einer zusätzlichen Herausforderung und Belastung seitens der Führungskraft werden.

Der Begriff „Arbeit“ stellt sich im Feld als vorwiegend geistige Fähigkeit des Menschen dar. Dabei kann die heutige Definition von Arbeit im Vergleich zu den Zitaten von Karl Marx nicht mehr einem einzigen Menschen und seinem persönlichen Handeln zugeordnet werden, sondern entsteht immer in Form einer Interaktion, die meist durch technische Werkzeuge unterstützt wird. Die Arbeit zeigt sich folglich in Form einer Vergesellschaftung. Im untersuchten Forschungsfeld werden durch Arbeit keine direkten Gebrauchswerte hergestellt und die Arbeit ist im Gegensatz zu Max Webers Ausführungen nicht dem Zweck der Güterbeschaffung zuzuordnen. Vielmehr wird sich mit den Probanden in einem Feld des Wissens, der Wissensarbeit und der Expertise bewegt. Dementsprechend wird sich bezüglich des Zwecks von Arbeit auf eine vielmehr ganzheitliche, organisationale und gesellschaftliche Ebene fokussiert, auf der Wissen und fortlaufendes Lernen das inhärente Element eines persönlichen Selbstverständnisses darstellt.

Die Ausführungen der Probanden beschreiben im Weiteren die hohe persönliche, zeitlich uneingeschränkte und andauernde Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und den zu behandelnden Themen. Der menschliche Ertrag besteht in einer neu zusammengesetzten Form des Kapitals, der sich an dieser Stelle durch Bourdieus Kapitaltheorie reflektieren lässt. Somit zeigt jeder Mitarbeitende ein Volumen an Kapital, das aufgeteilt werden kann in ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital (vgl. Bourdieu, 1987). Das „digitale Wissen“ gehört zum kulturellen Kapital und zeigt sich sowohl als grundlegende intellektuelle Fähigkeit und als persönlicher im Akteur implizit verankerter und in ihm weiterwachsender Wissensschatz. Das Teilen dieses kulturellen Kapitals mit anderen Akteuren sowie die Wissensgenerierung, die aus dieser Interaktion und Kooperation entsteht, beschreiben die Notwendigkeit,<sup>75</sup> die durch Führung und Lenkung beflügelt werden kann. Auf

---

<sup>75</sup> In Anlehnung an Mikl-Horke (2007) ist der Bezug zur Notwendigkeit der Themen Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen gemeint.

Führungsebene erfolgt ein Verschiebungsprozess von autoritärem und kontrolliertem Agieren zum Führen und Lenken von in sich fähigen und wissenden Mitarbeitenden, die oft über weit differenziertere Kenntnisse und somit über ein spezifischeres und oft breiteres Wissenskapital verfügen als die Führungskraft selbst (vgl. Boltanski & Chiapello, 2006).

In diesem Sinne erhält dieses personifizierte kulturelle Kapital im Unternehmen einen ganz neuen Wert, einen Status, ausgedrückt in der Bezeichnung des Wissensarbeitenden, der somit als Mensch, als Person und Experte individuell ein zusätzliches symbolisches sowie soziales Kapital und dementsprechend eine persönliche Wertschätzung erhält. Mikl-Horke (2007) benutzt für die neue Form des Arbeitsbegriffs die Bezeichnungen: „Wertbeitrag“, „Sinnstiftung“ und „Entwicklung“, welche im realen Forschungsfeld auch genauso anzutreffen sind und von Führungskräften so oder ähnlich als Begriffe benutzt werden. Genau an diesem Punkt kommt es zur Schnittmenge mit Ulrich Becks „Schöne neue Arbeitswelt“ und es findet sich die:

„(...) politisch gewendete, selbsttätige, selbstbewusste, politische Bürgergesellschaft, die Do-it-yourself-Kultur, die einen neuen, dichten Begriff des Politischen entwickelt, erprobt und verwirklicht.“ (Beck, 2007b, S. 35)

Im untersuchten Bereich des Unternehmens, im vorliegenden Forschungsfeld, findet sich somit aktuell ein für den sozialen Akteur positiver Verschiebungsprozess bezüglich einer Arbeitsplatzsicherheit, im gleichzeitigen Gegensatz zu Arbeitsplatzunsicherheit in anderen Unternehmensbereichen, der sich in den von Gerdenitsch & Korunka (2019) genannten „neuen Freiheiten von Arbeit“ bezüglich Arbeitsort, Zeit und Art des Arbeitens widerspiegelt und entsprechend den von Demerouti genannten „new ways of working“ (et al., 2014), durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht und wechselwirkend gestärkt wird.

Der sich im Feld auflösende Wissensvorsprung seitens Führungskräfte gegenüber Mitarbeitenden verändert das traditionelle Machtverhältnis zwischen den Akteuren und somit sowohl die Aufgabe als auch die Rolle der Führungskraft. Die Probanden selbst

beschreiben ihre Aufgabe als Mittler und „Enabler“, als Coach und Mentor, äusserst deutlich. Die Aufgabe besteht im Ermöglichen, Aktivieren, Befähigen, Weitergeben, Verknüpfen, einem Motivieren als auch Freigeben, Zustimmung und Ermächtigen (vgl. Holten & Brenner, 2015). Diese Aufgabe besteht einerseits bezüglich der geführten Einzelpersonen und andererseits bezüglich des gesamten Teams. Das gesamte Team besitzt wiederum ein Volumen an Kapital, insbesondere an kulturellem Kapital, das sich durch das vorhandene soziale Kapital gegenseitig beflügelt und vermehrt.

Neben der Reduktion des traditionellen Machtverhaltens durch die zuvor beschriebenen Komponenten spiegelt sich im vorliegenden Forschungsfeld durch die Technik ein Prozess der exponentiellen Beschleunigung wider, beschrieben von Hartmut Rosa mit seinen Auswirkungen auf die neue soziale Welt und deren Berufsstrukturen und Kommunikationsmuster (vgl. 2014, S. 246). Wiedergegeben werden in den verstehenden Interviews spontan die Begriffe „Anytime“ und „Anyplace“ mit der Herausforderung des Diktats zu „Always & Everywhere“ (BMA 2015, S. 65), das somit zur lenkenden Aufgabe der Führungskraft gehört, die zu ihren Mitarbeitenden und deren Interaktionen Sorge tragen muss, um eine dauerhafte Bestleistung und die strategiegeleitete Zielerreichung mit dem Team zu ermöglichen.

Die verstehenden Gespräche mit den Führungskräften zeigen in welcher Form sich die Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden in ihrer Beschaffenheit und Form verändert und in welcher Weise die Komplexität und die Geschwindigkeit die Arbeitswelt steuern. Die Aussagen im Feld stützen sich auf die im theoretischen Teil der Arbeit zu den Themen Wissensarbeit, digitale Wirkung, soziale Wirkung und Expertenwissen vorliegenden Ausführungen. Die Herausforderungen der räumlichen Distanz zu Mitarbeitenden sind für die befragten Führungskräfte ein zentrales Thema, auf die sie konkrete Antworten und Anleitungen suchen, die über die digitalen Werkzeuge und Kommunikationskanäle in keiner Weise selbstwirkend gegeben sind. Es ist und bleibt die Führungskraft, die über ihre Kommunikation und Vermittlung die Interaktionen und den Wissensaustausch und dabei insbesondere die Rückmeldung sowie die Dichte, die Fokussierung und die Frequenz des Austausches initiieren, koordinieren, steuern und oft auch beflügeln muss. Diese Komponenten erfordern eine hohe soziale Kompetenz und ein konstantes proaktives Bewusstsein der sozialen und informellen Beziehungsebenen, die stets aktiv und nachhaltig animiert werden müssen und durch

das technische System an sich nicht gegeben sind oder, anders formuliert, erfüllt werden.

Die Führungskräfte drücken in ihren Aussagen über die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden einen Wertewandel aus, der dem von Purgal beschriebenen „Kontinuum des Wertewandels der Y-Generation“ (2015; Tabelle 1, S. 62) äusserst nahe kommt und eine Demokratisierung sowie die Offenlegung und Gemeinschaftlichkeit in der Kollaboration aufzeigt, die jedoch nur auf einer tiefgründigen Vertrauensbasis in dieser Form zustande kommen können.

Obwohl auch in dem untersuchten Feld noch immer in Form von Organigrammen klare Macht- und Hierarchiestrukturen aufgezeigt werden, ist das Handeln und Agieren der befragten Führungskräfte, wie bereits erläutert, ganz anders. In Bezug zu den theoretischen Ausführungen zur Macht in Organisationen von Heinrich Popitz und Niklas Luhmann sind deutliche Widersprüche zu erkennen (siehe Abschnitt 2.3.4).

Auch wenn die Funktion offiziell noch immer mit höheren Entscheidungskompetenzen in der Führungspyramide angesiedelt wird, ist diese Information nicht mehr über Macht einzufordern und die Kompetenz ist heute verstärkt, im untersuchten Forschungsfeld vorwiegend, an die Person selbst gebunden. So zeigt die vorliegende Forschung im Mikrokosmos, wie von Gerdenitsch & Korunka (2019) erwähnt, die zunehmende Teilhabe der starken technologischen Veränderung sowie einen direkten Zugriff auf Macht seitens Individuen im Makrokosmos jedoch übereinstimmend mit Popitz (2004) und insbesondere mit Sennett (vgl. 1998, S. 58 ff.), dass die Organisation als Ganzes in Form der Technik und des übergeordneten disruptiven, abrupten, dramatischen Wandels am Beispiel der Organisationsveränderungen bei HUSTE und der Übernahme durch den „Riesen“ ihre Macht und Herrschaft behält und im Sinne eines Oligopols an Top Management in wenigen Köpfen der Spitze gar verstärkt und wiederholt erneuert. Somit werden, wie im Theorieteil bereits erwähnt, die Dimensionen von Macht organisational implizit und explizit wiederholt neu verteilt.

Mit dieser Reflexion zum Forschungsfeld HUSTE folgen im Anschluss die vier bereits erwähnten Kernpunkten, die einen bedeutenden Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung leisten, weil sie durch den sozialen Akteur, den im Feld handelnden Menschen, vorgestellt werden. Die Führungskräfte bezeugen das in der Theorie erwähnte kollegiale Miteinander in der täglichen Zusammenarbeit (5.1.2), als zweiten

Punkt geht es in den verstehenden Interviews um die Nutzung der digitalen Werkzeuge (5.1.3). Im Gegensatz zur Literatur wird letzteres ausschliesslich als Mittel zur Überbrückung der räumlichen Distanz beschrieben und in keiner Weise wird die Führungsaufgabe an sich als digital beschrieben. Was zu einem deutlichen Widerspruch zu den so oft verwendeten und in den aktuellen Büchern als Titel benutzten Beschreibungen eines „Digital Leadership“ führen. Der Wichtigkeit der sozialen Kompetenz (5.1.4) und ihrer Facetten wird ein äusserst hoher Stellenwert zugeschrieben. Im Feld der Forschung nimmt dieses Thema einen viel bedeutenderen Platz ein als in der aktuellen Forschung. Als hier letzten Punkt aufgeführt, findet sich eine beschriebene Veränderung von Macht und Position durch den Zugang zu Wissen (5.1.5). Die bezugte Veränderung ist hier jedoch stets spezifisch dem Feld der Wissensarbeitenden zuzuordnen. Wie im Kapitel zur Theorie (siehe Abschnitt, 2.3.4) beschrieben, findet sich in der Organisation Macht in ungebrochener und kaum veränderter Form und Dominanz.

### **5.1.2 Führung bedarf ein Miteinander**

Die Analyse der geführten Interviews zeigt im Weiteren, dass trotz unterschiedlicher persönlicher Blickwinkel und Schwerpunkte der Interviewten zum Thema digitale Führung kaum widersprüchliche Aussagen zu identifizieren sind. In den meisten Fällen spielt das Digitale, im Sinne von Werkzeugen und Gerätschaften, in der Wahrnehmung bezüglich erfolgreichen Führens eine untergeordnete Rolle. Vielmehr lässt sich durch die Aussagen feststellen, dass eine vertiefte persönliche Reflexion über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die Frage, wie das gemeinsame Arbeiten verbessert werden kann, stattfindet (siehe dazu Abschnitt 2.2.1). Die grösste Herausforderung ist dabei, die bedeutende Zunahme der Geschwindigkeit des Arbeitens, umgekehrt formuliert, der Reduktion der zeitlichen Ressourcen, von Hartmut Rosa als Beschleunigung bezeichnet:

*„Eine Erhöhung des Lebenstempos stellt dagegen eine Reaktion auf eine Verknappung von Zeitressourcen dar: Für die einzelnen Handlungen (oder Erlebnisse) steht weniger Zeit als zuvor zur Verfügung. Das simultane Auftreten beider Formen der Beschleunigung, so hat die Diskussion*

ergeben, ist nur unter der Bedingung von *Wachstumsprozessen* denkbar, bei der die Steigerung der Handlungsmengen die Steigerung der Bewältigungsgeschwindigkeit übersteigt.“ (Rosa, 2014, S. 214)

Der Anspruch an die Mitarbeitenden, selbstbestimmt Entscheidungen zu treffen, deckt sich ebenso mit der eingangs formulierten Vermutung, dass ein herkömmlich hierarchisches Funktionsverständnis der Führungskraft im Feld der Wissensarbeit seine Bedeutung nahezu verloren hat.

Hierzu lassen sich Parallelen zum Sport aufzeigen. Im Mannschaftssport koordiniert und entwickelt der Trainer ein Team, welches nur im Miteinander erfolgreich agieren kann. Ein Beispiel dafür ist der derzeitige Trainer der deutschen Fussball-Nationalmannschaft, Joachim Löw. Aufgrund seines durchaus inspirierenden, wertschätzenden und leistungsorientierten Führungsverhalten trägt er zur erfolgreichen Zusammenarbeit des Teams bei. Daher findet seine Art von Führung ebenfalls in der Wirtschaft häufig Anerkennung (vgl. Müllerschön & Seitter, 2018, S. 25).

Allesamt beschreiben die befragten Führungskräfte und Experten ein Arbeitsumfeld, das von einer hohen Komplexität und einer ebenso hohen Beschleunigung geprägt ist (vgl. Böhle, 2018b, S. 177 f.). Aufgrund der hohen Entwicklungsgeschwindigkeit der Digitaltechnik und der damit entstehenden neuen Möglichkeiten, zeigt sich auch eine daraus resultierende Unübersichtlichkeit für die Führung, die nur durch gute Zusammenarbeit und offenen Austausch überwunden werden kann.

### **5.1.3 Digitale Werkzeuge überbrücken räumliche Distanz**

Der stärkste gemeinsame Nenner in den 32 geführten verstehenden Interviews zeigt sich bei der Nutzung von digitalen Werkzeugen in der Herausforderung einer Führungsaufgabe über örtliche Distanz. Augenscheinlich stellt das Arbeiten in räumlich verteilten Konstellationen Führungskräfte, wie auch Mitarbeitende, vor Problemstellungen, die in herkömmlichen Arbeitssituationen in dieser Intensität nicht vorkommen. Das Aufstellen einer globalen Organisation, wie es bei HUSTE in diesem Bereich der Fall ist, geht naturgemäss mit einer hohen Qualität der Zusammenarbeit auf Distanz und somit heutzutage mit der Digitalisierung einher. Der erwähnte Zusammenhang zwischen einem hohen Aufkommen der Nutzung digitaler Werkzeuge

und dem gemeinsamen Arbeiten über Distanz kann als nachgewiesen betrachtet werden. Das digitale Werkzeug stellt sich dabei gestern wie auch heute als probates Mittel zum Zweck dar. Oder wie es Karl Marx bezeichnete:

„In Manufaktur und Handwerk bedient sich der Arbeiter des Werkzeugs, in der Fabrik dient er der Maschine.“ (Karl Marx zitiert von Schefter, 2019)

Möglicherweise rührt daher ein Missverständnis der inhaltlichen Bedeutung des Begriffs „digitale Führung“, der heute in aller Munde und insbesondere in der praxisbezogenen Führungsliteratur omnipräsent ist. Entsprechend der vorliegenden empirischen Forschung handelt es sich bei digitaler Führung primär um eine Arbeitsform und Zusammenarbeit über räumliche Distanz, die durch die Nutzung von Werkzeugen technisch vereinfacht wird. Im Gegensatz zur Managementliteratur sind die daraus folgende Thematik und die Herausforderung von Zusammenarbeit nicht das Digitale an sich, sondern vielmehr der Inhalt und die Vermittlung, konkret die menschliche Kommunikation und Kollaboration über Distanz mit Hilfsmitteln. Toby Walsh sieht in der Zukunft nicht die technologischen Hilfsmittel in der Hauptrolle, vielmehr die Menschlichkeit:

„The irony is that our technological future will not be about technology, but more about humanity.“ (Walsh, 2018, S. 123)

Interessant ist der Unterschied von Aussagen zwischen Führungskräften, die neu ein Team über Distanz aufbauen und solchen die immer in dieser Konstellation mit ihren Mitarbeitenden gearbeitet haben. Als Beispiel aus der teilnehmenden Beobachtung sind hier die Verkaufsleiter zu nennen, sie haben immer über Distanz gearbeitet und bezeichnen die heutigen Möglichkeiten und die verfügbaren Werkzeuge als pure Vereinfachung der virtuellen Zusammenarbeit. Insbesondere für diese Zielgruppe sind folglich die in der Literatur aufgeführten und als „neue“ definierte Empfehlungen, wie beispielsweise die Thesen von Picot & Neuburger (vgl. 2008, S. 226 ff.) oder Purgals Ausführungen zum Wertewandel der Generation Y (vgl. 2015) sowie die darin erwähnte Grenzauflösung zwischen Arbeit und Freizeit, die gewohnte Realität ihres Alltags.

#### **5.1.4 Soziale Kompetenz als Schlüsselfaktor**

Das empirische Material zeigt auf, dass das Reflektieren über die Form und Qualität der Zusammenarbeit unter den Führungskräften im gesamten Unternehmen einen wachsenden Stellenwert einnimmt. So scheinen sowohl zwischen Führungskräften untereinander als auch innerhalb operativer Teams regelmässig Bemühungen stattzufinden, Kommunikations- und Kollaborationsprozesse zu optimieren, die nicht selten von externen Beratern und Trainern zusätzlich unterstützt werden. Die konstante Reflexion und ein neues Bewusstsein auf dieser Metaebene könnte in dieser Form ein Kennzeichen der Wissensarbeit sein, bei der die Form der Zusammenarbeit und die Fähigkeit menschlicher Interaktion selbst in Teilen zum Arbeitsgegenstand werden (siehe dazu Abschnitt 2.2.3).

Durchweg lässt sich feststellen, dass die Sicht der Interviewpartner auf die Mitarbeitenden von hohem Ansehen bezüglich deren Kenntnisse, Wissen und Fachkompetenz geprägt ist. Damit steht weniger die Frage im Vordergrund, ob die Mitarbeitenden eine erwünschte Leistung erbringen, sondern vielmehr, wie sie dies tun, und ob es nicht möglich ist, den einzelnen Mitarbeitenden mehr Verantwortung und Autonomie in Bezug auf ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche zu übergeben. Die im Feld gängige begriffliche Bezeichnung an dieser Stelle ist „Empowerment“. Deutlich wird auch, dass ein erhöhtes Mass an Austausch zwischen den Mitarbeitenden selbst erwünscht und notwendig ist. Die Führungskraft möchte in der Regel dabei nicht konstant eingebunden sein, sondern erwartet, dass die Mitarbeitenden unter sich die Wege der Zusammenarbeit und des Austausches, der Kollaboration und der Kommunikation entwickeln.

#### **5.1.5 Zugang zu Wissen verändert Macht und Position**

Das neue Rollenverständnis basierend auf Kollegialität und sozialer Kompetenz unter den befragten Führungskräften unterscheidet offenbar die steuernde, rationale Führungsaufgabe, bei der es in einem technokratischen Sinn ausschliesslich um Zahlen, Daten und Ressourcen geht (Management) von der Orchestrierung der Zusammenarbeit einer Gruppe weitgehend autonomer Experten (Leadership). Während das Management offenbar ein auf Hierarchie basierendes Privileg oder eine

institutionelle Pflicht der Führungskraft darstellt, basiert Leadership stark auf den sozialen Kompetenzen der einzelnen Akteure. Sowohl der Einsatz von Management als auch der von Leadership sind zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig, jedoch wird in einem signifikanten Anteil der verstehenden Interviews eine deutliche Differenzierung dieser beiden Aspekte angesprochen und von den Probanden deutlich hervorgehoben.

Die Nutzung der Begriffe ist in allen Zitaten deutlich zugeordnet, was darauf hinweist, dass sich die Differenzierung dieser Konzepte im Sprachgebrauch bereits weitgehend etabliert hat, was nicht zuletzt den besuchten Führungsseminaren zuzuschreiben ist. Bei näherer Betrachtung wird der Vorteil der begrifflichen Trennung dieser zwei Aspekte deutlich. Sie ermöglicht eine deutliche Fokussierung auf unterschiedliche Aufgabenfelder einer Führungskraft. Demgegenüber subsummiert der deutsche Begriff „Führung“ beides implizit und ist in der Anwendung weniger klar differenzierend als die englischen Begriffe „Management“ und „Leadership“. Im Zusammenhang mit dem Begriff „digitale Führung“ zeigt sich naheliegend, dass in Zukunft vor allem der Leadership-Aspekt im Vordergrund stehen wird.

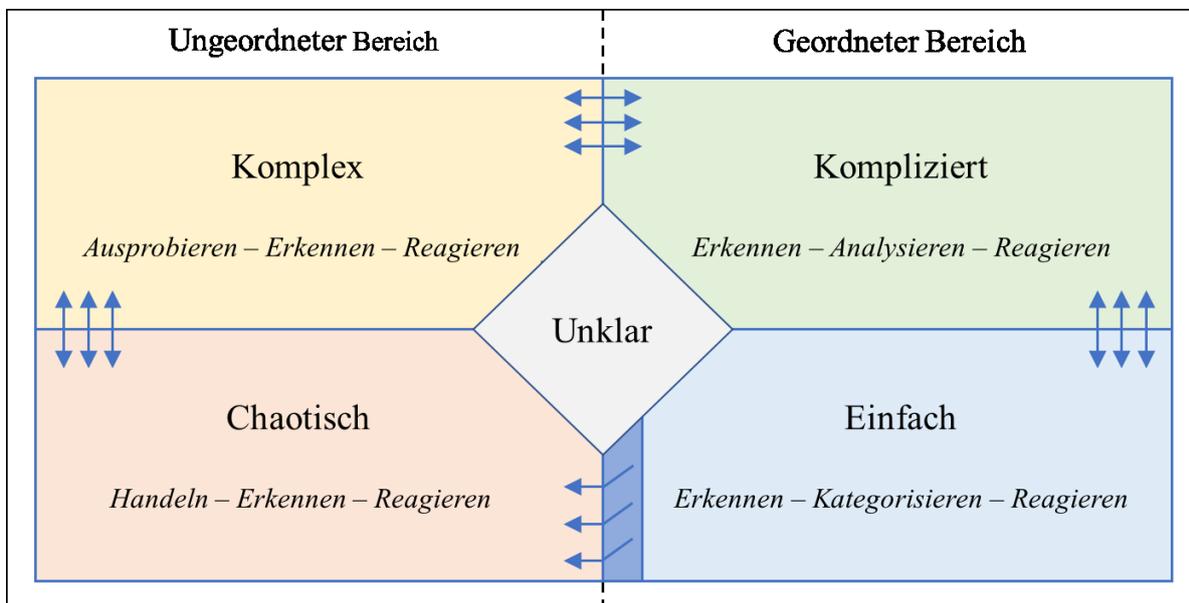
## **5.2 Erfolgreiche Führung in der digitalen Arbeitswelt**

Die grösste Herausforderung des Arbeitens in einem von digitalen Merkmalen geprägten Umfeld bei HUSTE sind aktuell die zunehmende Komplexität von Zusammenhängen und Wechselwirkungen inhaltlicher Natur, verknüpft mit einer hohen Geschwindigkeit und einer ebenso hohen Volatilität von Arbeitsstrukturen sowie einer permanenten Neuausrichtung von Unternehmenszielen und Strategien. Dieses dynamische Arbeitsumfeld führt in der praxisbezogenen Literatur auf die von US Army War College beschriebene Volatilität-Unsicherheit-Komplexität-Ambiguität (VUCA)-Welt zurück, in der sich derzeit die Arbeitswelt befindet (vgl. Amann & Alkenbrecher, 2015, S. 27). Die VUCA-Welt stellt eine dauerhaft kontinuierliche Agilität, unvorhersehbare Veränderung mit zunehmender Geschwindigkeit und gleichzeitig unkontrollierbaren Entwicklungen dar, welche Einfluss auf das Privat- und Arbeitsleben einnehmen (vgl. Unkrig, 2018, S. 45). In dieser Komplexität wird von einzelnen Mitarbeitenden wie auch von Arbeitsteams erwartet, äusserst schnell gute Entscheidungen zu treffen und konstant neue Ergebnisse zu produzieren und zu liefern. Dieses soziale Feld, das geprägt ist von Unsicherheiten und einer gewissen Intransparenz hinsichtlich Übernahme durch den „Riesen“ verlangt nach einer Führungskraft, die bestrebt ist, durch offene Zusammenarbeit Effizienz zu generieren und Hebeleffekte zu nutzen. Die nächsten Abschnitte werden nun aufzeigen, inwiefern und mit welchen Methoden eine Führungskraft vermehrt fähig ist, Komplexität zu reduzieren, Wissen zu generieren, gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden Vertrauen zu bilden und entgegen zu nehmen sowie Mitarbeitende zu stärken und zu befähigen.

### **5.2.1 Komplexität reduzieren**

Aufgabe der Führungskraft ist in diesem Feld, allen Beteiligten ein gutes Arbeiten zu ermöglichen und die Komplexität durch konkrete Strukturen und Werkzeuge so weit wie möglich zu reduzieren oder zumindest Methoden zu liefern, die deren Vereinfachung ermöglichen. In der Literatur zum Thema Führung finden sich viele Modelle zur Vereinfachung von Komplexität. Es sei an dieser Stelle das Cynefin-Modell (vgl. Snowden, 2000, S. 4) hervorgehoben, das seinen Ursprung im Umfeld des Wissensmanagements findet. In der Betrachtung des Modells wird schnell klar, dass

Einfachheit das Ziel sein muss. Das bedeutet für die Führungskraft bei einer steigenden Verfügbarkeit von Wissen, rasant entwickelnden Märkten und schnellerer Kommunikation eine Einfachheit zu wahren, beispielsweise die Aufgaben für den Wissensarbeitenden entsprechend aufzubereiten. Dabei besteht die Herausforderung darin, die Komplexität zu reduzieren, sodass sich in hoher Geschwindigkeit dem nächsten komplexen Thema gewidmet werden kann. Die Herangehensweise in der Komplexität nach dem Cynefin-Modell ist nach klassischer Managementlehre kontraintuitiv. Das Ausprobieren steht hier im Vordergrund. Ein mögliches Scheitern ist damit bereits vorgesehen, um daraus wiederum Rückschlüsse auf eine mögliche Lösung zuzulassen. Es verlangt damit von vornherein bei allen Beteiligten eine gewisse Experimentierfreudigkeit. Im Gegensatz zum üblichen „Best Practice“ Ansatz beschreibt Snowden das Vorgehen als „Emerging Practice“ („Ansatz mit Vorahnung“) oder „Novel Practice“ („einfach ausprobieren“).



**Abbildung 8: Cynefin-Modell**

**Quelle: Cynefin Framework, 2015**

Die Führungskraft hat durch die steuernde Perspektive zusätzlich die Möglichkeit und damit die Aufgabe, den Mitarbeitenden einen Bezugsrahmen zur Verfügung zu stellen, um gewisse Ereignisse und Gegebenheiten in den richtigen Kontext setzen zu können. Auf der Metaebene kann durch die Zurverfügungstellung der geeigneten Infrastruktur

mittels gezielter Auswahl digitaler Werkzeuge die Flut der Möglichkeiten eingedämmt und so zumindest in der Anzahl der Tools für Klarheit gesorgt werden.

Grundlegend gilt, dass die Führungskraft mittels Strategien, Hilfsmitteln und Methoden für die Kommunikation und Kollaboration zwischen den Mitarbeitenden Sorge tragen muss. Hierzu gehört ebenfalls eine Informationsflut zu vermeiden, die mehr verwirrt als nutzt und keine klaren Leitlinien schafft. Gleichzeitig muss die Führungskraft für ihr Team einen gewissen Handlungsfreiraum lassen, um die Entdeckung neuer und eventuell besserer Informationen, Werkzeuge, beispielsweise für den optimierten Wissensaustausch, nicht zu verhindern und den zentralen Bedürfnissen der Wissensarbeitenden nicht entgegenzuwirken.

### **5.2.2 Wissen generieren und erweitern**

Über Wissen verfügen sowie Wissen generieren und erweitern stellen in der Arbeitswelt die wichtigste Ressource für jeden einzelnen Mitarbeitenden dar. Durch die schnelle technologische Entwicklung einerseits und die raschen Veränderungen der Märkte andererseits befindet sich das notwendige Wissen in permanenter Entwicklung. Häufig stehen Teams vor Herausforderungen, die sie einerseits in dieser Form noch nie bewältigt haben und andererseits die in ihrer Komplexität von einer einzelnen Person in ihrer Gesamtheit nicht mehr zu erfassen sind.

In ihrer Herangehensweise bezüglich Wissenstransfer sind Organisationen häufig darauf eingestellt, Wissen zu generieren. Projektteams bestehen in der Regel aus interdisziplinären Experten, die sich durch ihre unterschiedlichen Formen an Wissenskapital optimal ergänzen. Die Logistik und der Austausch des in den einzelnen Köpfen verteilten Wissens und der individuellen Erfahrungen stellen jedoch eine grosse Hürde dar, insbesondere, wenn dies in der Dimension der gesamten Organisation betrachtet wird.

In diesem Zusammenhang ist die Führungskraft beauftragt, den Wissensaustausch zwischen den Beteiligten zu unterstützen und zu ermöglichen. Dies geschieht einerseits durch formalisierte Kanäle und Prozesse, wie beispielsweise reguläre Meetings und

Statusupdates<sup>76</sup>, aber ebenso durch die Schaffung einer geeigneten technischen Infrastruktur, die der Speicherung und Weiterverteilung relevanter Informationen dient. Die Führungskraft wird dabei zum Wissensmanager innerhalb des eigenen Teams. Während moderne Organisationen in der Regel weitgehend durch den Einsatz von Datenbanken mit einer grundlegenden Infrastruktur für das Speichern und Abrufen expliziten Wissens ausgestattet sind, stellt das Teilen von implizitem Wissen (vgl. Nonaka & Takeuchi, 2012) in räumlich verteilten Szenarien ein schwerwiegendes Problem dar. Die Führungskraft ist hier, wie in den Interviews wiederholt erwähnt, als Mittler gefragt, um den informellen Austausch zu fördern und sicherzustellen. Dabei gewährleistet der Methodenkoffer des Wissensmanagements, der darauf ausgelegt ist, Informationen mit Kontext zu bereichern, um somit einen sinnvollen Praxisbezug herzustellen. Im Methodenkoffer Wissensmanagement finden sich Ansätze der gezielten Vernetzung der eigenen Mitarbeitenden mit externen Experten, genannt wird dies in der Managementliteratur meist „Storytelling“. Im Weiteren hilft die Erstellung von teaminternen Wissenslandkarten oder die Durchführung von Design-Thinking-Workshops, welche die Interaktion und den Austausch zwischen einzelnen Akteuren anhand konkreter Problemstellungen fördern. Denn heute gilt und so beschreibt es Hans-Liudger Dienel prägnant:

„(...) auf eine Person zugeschnittene Organisations-einheiten gelten als unmodern. Das Arbeiten in Teams und Gruppen betont das kollektive Wissen, das Gruppenwissen und das Organisationslernen.“ (Dienel et al., 2004, S. 73)

### **5.2.3 Vertrauen geben und nehmen**

Die Zeiten, in denen eine Führungskraft alles weiss und kann, beziehungsweise selbst alles wissen und können muss, um damit ihre Machtposition zu definieren, sind im digitalen Zeitalter endgültig vorbei. Es wird darüber hinaus, wie oben bereits dargelegt, davon ausgegangen, dass eine Führungskraft in dieser komplexen Welt nicht alles umfassend verstehen und einordnen kann, was an Themen und Informationen auf sie

---

<sup>76</sup> Im agilen Management geht es darum, flexibel agieren zu können, um notwendige Veränderungen, beispielsweise in der Softwareentwicklung, dem Kunden deutlich schneller zur Verfügung zu stellen im Vergleich zu herkömmlichen Methoden. In einem stark wandelnden Markt kann dies die Hierarchie einer Organisation bremsen, aber mit Werkzeugen aus dem agilen Management, kann entsprechend entgegengewirkt werden.

einwirkt. Umso mehr ist es also eine Form der Mittlerrolle, die eine Führungskraft in der heutigen Arbeitswelt einzunehmen hat.

Wie erwähnt, sehen sich Mitarbeitende regelmässig Herausforderungen und Aufgaben ausgesetzt, denen sie in dieser Form zuvor noch nicht begegnet sind. Für eine Lösung notwendige Erfahrungen und das notwendige Wissen sind häufig nicht bei einer einzigen Person in Gänze verfügbar. Das Team, sowie die gesamte Organisation, sind dementsprechend darauf angewiesen, das eigene Wissen permanent gegenseitig abzugleichen, anzupassen und zu aktualisieren. Lernen wird damit zu einem dauerhaft notwendigen Begleitprozess. Auch entsteht ein implizites Wissen über Teams hinweg wer über welche Expertise verfügt, dass bei einer neuen Fragestellung über das soziale Netzwerk eingeholt werden kann. Dementsprechend entstehen beispielsweise interne Lebenslauf Plattformen, zu denen jeder Einzelne eingeladen und aufgefordert wird, seine Fähigkeiten und Wissensgebiete explizit festzuhalten.

Für diesen Wissensaustausch sind eine Herangehensweise und Kultur vonnöten, die eine Offenheit und Vertrauen bezüglich Austauschs und Lösungswege mit sich bringen. Das Teilen von individuellen Erfahrungen und Sichtweisen ist dafür unabdingbar. Die Mittlerrolle der Führungskraft umfasst somit die Informationsvermittlung und Weitergabe an diejenigen Wissensarbeitenden im Team, die sich mit dem jeweiligen Thema auskennen und daran produktiv arbeiten können. Lernen und Teilen werden zu einem wichtigen Bestandteil der Zusammenarbeit innerhalb wie auch ausserhalb des Teams, sowie in Zusammenarbeit mit externen Wissensträgern. In Anlehnung an die Lerntheorie des Konnektivismus (vgl. Siemens, 2005) ist also vonnöten, dass das Miteinander-Verknüpfen auf der persönlichen sowie der inhaltlichen Ebene zu einer Form des selbstverständlichen Handelns wird. Für Führungskräfte sind demnach die Befähigung des Vernetzens von Wissensarbeitenden untereinander und das Schaffen einer Kultur des Teilens ein Schlüsselthema.

„The management and marshalling of resources to achieve desired outcomes is a significant challenge. Realizing that complete knowledge cannot exist in the mind of one person requires a different approach to creating an overview of the situation. Diverse teams of varying viewpoints are a critical structure for completely exploring ideas. Innovation is also an additional challenge. Most of the

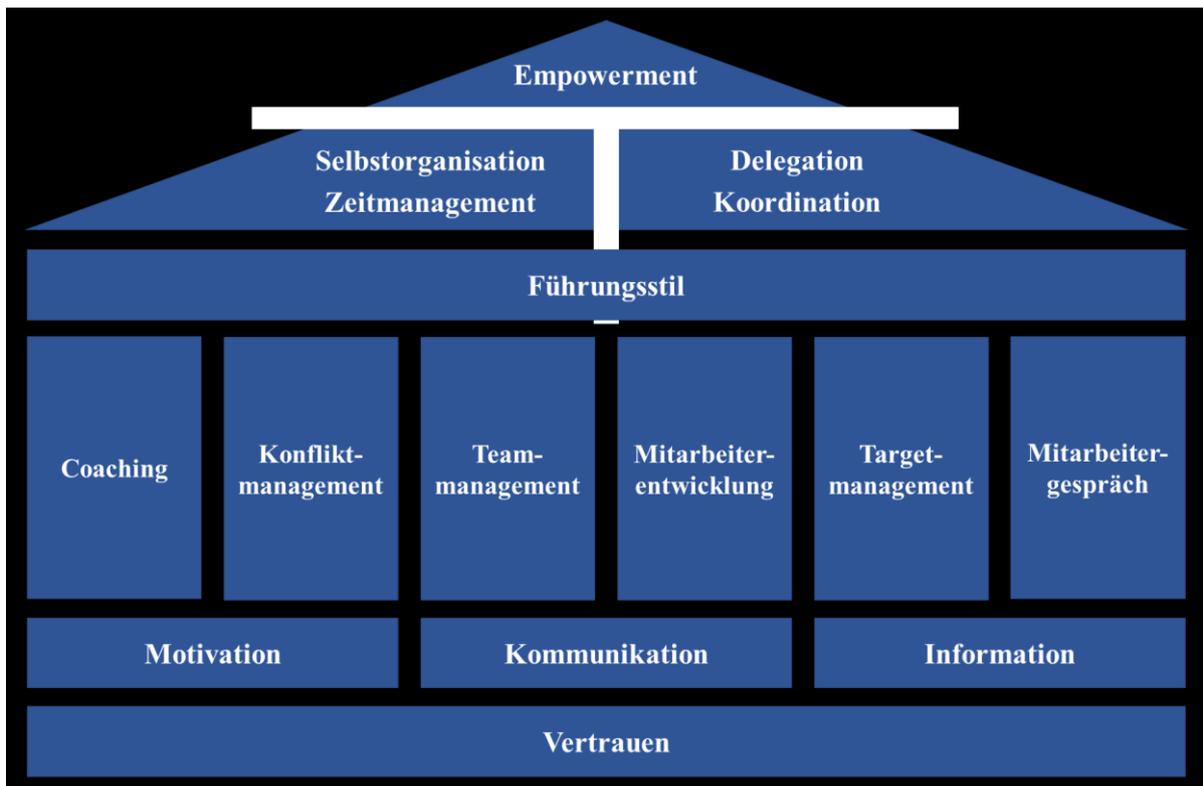
revolutionary ideas of today at one time existed as a fringe element. An organizations ability to foster, nurture, and synthesize the impacts of varying views of information is critical to knowledge economy survival. Speed of „idea to implementation“ is also improved in a systems view of learning.“ (Siemens, 2005, S. 6)

Auch hier stehen der Leadership-Gedanke sowie ein Kollegialitätsdenken und -handeln im Vordergrund. Das klassische auf Macht und Hierarchien basierende Führungsmodell wäre für die Erreichung dieser Ziele hinderlich. Um diese Kultur des Interagierens zu erreichen, müssen die Mitarbeitenden eine Teilhabe verspüren, Anerkennung erhalten und darauf vertrauen können, dass sich diese Formen des Austauschs und Zusammenarbeitens zu ihrem eigenen Vorteil auswirken.

#### **5.2.4 Stärken und Befähigen**

Dies bedeutet für die Führungskraft im Weiteren eine Sensibilität für diejenigen Wissensmitarbeitenden zu entwickeln, die mit zu hoher Autonomie nicht umgehen können. Bezüglich autonomer Arbeit gilt es zu verhindern, dass diese Mitarbeitenden sich im Arbeitsalltag verlieren und aufgrund der minimierten Guidelines keinen Halt empfinden. Regelmässige Team-Workshops sind hierbei eine Möglichkeit, dies sicherzustellen und gleichzeitig den bereits als wichtig klassifizierten Austausch zwischen den einzelnen Teammitgliedern zu unterstützen.

Ergänzend liegt in diesem Zusammenhang der Gedanke des Befähigens und Ermächtigens von Mitarbeitenden nahe, was in den Interviews meist unter dem Begriff „Empowerment“ wiedergegeben wird, um den Prozess der Selbstverantwortung zu fördern und die Mitarbeitenden dazu zu legitimieren, eigene Ressourcen zu erkennen und die entstehenden Gestaltungsspielräume positiv belegen und nutzen zu können. Unabdingbare Voraussetzung ist hierfür, wie bereits mehrfach angesprochen, die Vertrauenskultur, die es nicht nur für die einzelne Führungskraft, sondern auch für die gesamte Organisation zu schaffen gilt.



**Abbildung 9: House of Empowerment**

**Quelle: House of Empowerment, 2019**

Um diesen Prozess zu unterstützen, stehen der Führungskraft unterschiedliche strategische Methoden, wie zum Beispiel das gezielte Stellen von Fragen, um die Mitarbeitenden in die richtigen Bahnen zu lenken. Grundlage hierfür ist das Bewusstsein einer Führungskraft, dass die Wissensarbeitenden persönlich über das Wissen verfügen und Vertrauen, Vision, Unternehmensziele und Leitplanken benötigen, um daraus den Mehrwert zu generieren. Auch für diese Methoden werden angelsächsische Begrifflichkeiten verwendet, bezeichnet als Coaching und Mentoring. Tatsache ist, mit vielen starren Regelungen kann die Führungskraft die Wissensarbeitenden regelrecht bremsen. Zu lange oder komplexe Entscheidungswege sind dabei ebenso kontraproduktiv. Die Autonomie der Mitarbeitenden bedingt, dass diese selbst die Entscheidung treffen und somit eine klare Regelung bezüglich Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten besteht. Hier ist die Führungskraft als Leader gefragt und darf nicht zum Engpass werden, der womöglich in ablehnender Haltung agiert. Deutlich erkennbar ist die Empfehlung der Machtverschiebung bezüglich Führungsaufgabe, von der Rolle als Oberhaupt zur Mittlerrolle.

Führen durch Anerkennung ist ein weiteres wichtiges Instrument in der heutigen Führungsaufgabe. Im Englischen ist von Recognition die Rede und nicht selten von „Participatory Leadership“<sup>77</sup> und den entsprechenden Modellen. Dies führt zurück auf die in den Interviews immer wieder erwähnte Vertrauensbasis, die dafür grundlegend ist. Demnach besteht auch die Macht der operativen Führungskraft im digitalen Zeitalter nicht mehr in hierarchischen Gesichtspunkten, sondern vielmehr in der Anerkennung und Wertschätzung, die das Team der Führungskraft entgegenbringt (vgl. Fatima, Majeed & Saeed, 2017).

Wird als zentraler Aspekt der Notwendigkeit der digitalen Führung das Thema Distanz ins Spiel gebracht, so stellt sich schnell heraus, dass durch räumliche Distanz die zwischenmenschliche Vertrautheit abnimmt und oft leidet. Wie lässt sich also gerade in diesem Kontext eine Vertrauensbasis aufbauen? Hier scheint es ratsam, die persönliche Beziehungsebene so früh wie möglich aufzubauen. Dabei gilt es, die Wichtigkeit persönlicher Treffen, speziell zu Beginn einer Arbeitsbeziehung, nicht zu unterschätzen. Zwar sind hierfür sowohl die Kosten als auch der zeitliche Aufwand hoch und die Wirkung nur schwer messbar, aber die Grundlage für eine produktive Wissensarbeit und Zusammenarbeit über Distanz. Wird davon ausgegangen, dass die Beziehungsebene der Kern des Leadership-Ansatzes ist, so zeigt sich, dass gerade die informelle Dimension auf Distanz gewährleistet werden muss. Nicht zu vergessen hierbei ist auch die Bedeutung des Austauschs von implizitem Wissen mit den Mitarbeitenden.

Die Tatsache, dass Management wie auch das Teilen von explizitem Wissen über Distanz problemlos zu bewerkstelligen sind, steht ausser Frage. Zwischenmenschliche Themen, sich kennen, sich vertrauen, eine faire Streitkultur leiden über Distanz. Der Fokus muss also auf der persönlichen Beziehungsebene liegen und nicht auf der Nutzung eines neuesten digitalen Werkzeugs.

Das Allheilmittel liegt somit nicht in der digitalen Werkzeugkiste. Werkzeuge wie die Telefonie oder immer häufiger die Videotelefonie unterstützen immer mehr dabei, den einen oder anderen Verlust des Zwischenmenschlichen auszugleichen, sind jedoch kein gleichwertiger Ersatz für persönliche Interaktion vor Ort. Der Führungskraft stellt sich

---

<sup>77</sup> Der „partizipative Leadership“ oder auch als „Art of Hosting“ bezeichnet, umfasst Methoden der Grossgruppenmoderation, wie zum Beispiel „Design Thinking“, „World Café“ oder „Action Learning“.

an dieser Stelle die Frage, welche Werkzeuge und Methoden zumindest förderlich sind, um die angesprochenen Defizite auszugleichen beziehungsweise einzudämmen.

Somit gilt grundlegend, dass die Führungskraft mittels Strategien, Hilfsmitteln und Methoden für die Kommunikation und Kollaboration zwischen den Mitarbeitenden Sorge tragen muss. Hierzu gehört es ebenfalls, eine Werkzeugflut zu vermeiden, um damit nicht zu verwirren, sondern klare Leitlinien zu schaffen. Gleichzeitig muss die Führungskraft für ihr Team einen gewissen Handlungsfreiraum lassen und Ideen seitens Mitarbeitenden zulassen, um die Entdeckung neuer und eventuell besserer Werkzeuge, beispielsweise für die Kollaboration, zu ermöglichen und der Erwartungshaltung an Eigeninitiative der Wissensarbeitenden entgegenzukommen.

### 5.3 Fazit

Die heutige Arbeitswelt ist aufgrund der Digitalisierung in ihren Strukturen und Praktiken einem disruptiven Transformationsprozess ausgesetzt. Eine Vielzahl von Publikationen unterstützt diese Aussage, aber einer Führungskraft bleiben sie häufig einer praxistauglichen und verstehenden Antwort auf die Frage, wie sie in der digitalen Arbeitswelt erfolgreich führen sollte, schuldig. Dabei hat die vorliegende Forschungsarbeit deutlich dargestellt, dass die Führungsthematik insbesondere im digitalen Zeitalter von immenser Bedeutung für eine durch die technologische Entwicklung geprägte Arbeitswelt ist. Der Grund hierfür liegt zum einen in der zunehmenden Komplexität der global vernetzten Welt und damit ebenfalls in der Schwierigkeit räumliche Distanzen zu überbrücken, zum anderen in der Flut an digitalen Hilfsmitteln zur Führung sowie der veränderten Erwartungshaltung von Seiten der Mitarbeitenden.

Während aus organisationaler Sicht die formelle Führungsaufgabe, welche sich auf das Erreichen von vorgegebenen und messbaren Zielen mit gegebenen Ressourcen fokussiert, unverändert bleibt, hat sich die Definition von Führung hinsichtlich der Anforderungen an eine Führungskraft deutlich verändert. Konzentrierten sich die Aufgaben in der Vergangenheit vorwiegend auf das Setzen von Zielen und die Kontrolle der Tätigkeiten der Mitarbeitenden („Command and Control“<sup>78</sup>), hat sich der Schwerpunkt einer Führungskraft heutzutage zu einer Mittlerrolle verlagert, die eine hohe soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz mit einer umfassenden Analysefähigkeit verbindet.

Hierbei wird deutlich, dass sich der Einfluss einer Führungskraft nur noch marginal aus der durchaus weiterhin bestehenden institutionalisierten Macht bedient. Vielmehr bildet sich der Einfluss auf Vertrauen in die Mitarbeitenden und in der Wertschätzung derer sowie die Fähigkeit, hochqualifizierte Experten zum gegenseitigen Austausch auf Augenhöhe zu bewegen. Demzufolge setzt sich eine moderne Werkzeugkiste der Führungskraft nicht vorwiegend aus digitalen Werkzeugen zusammen, sondern aus der Fähigkeit, die richtigen Methoden zum richtigen Zeitpunkt bei den richtigen

---

<sup>78</sup> Ins Deutsche übersetzt: Anweisen und Kontrollieren.

Mitarbeitenden adäquat einzusetzen und dabei die Mitarbeitenden in einem positiven Miteinander zu lenken sowie den gegenseitigen Wissensaustausch zu fördern.

Die Forschungsergebnisse auf der Makroebene konsolidiert betrachtend, lassen die Begrifflichkeiten „digitale Führung“ oder „Digital Leadership“ mit Vorsicht geniessen, da sie teils irreführend sind. Beide Begriffe implizieren die zielgerichtete Anwendung digitaler Werkzeuge beziehungsweise das Behandeln von technischen Herausforderungen, anstatt die eigentliche Herausforderung in der Komplexität der Zusammenarbeit der heutigen Gegebenheiten wahrzunehmen. Das Digitale ist dabei lediglich – ein Werkzeug – eine Begleiterscheinung, das sicher grosse Beachtung verdient, jedoch kaum als Kerncharakteristik zu bezeichnen ist. In der durch die Digitalisierung geprägten Arbeitswelt bleibt das Führen von Menschen der zentrale Erfolgsfaktor, sinnvoll ergänzt durch intensivierete Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

## 6 Literaturverzeichnis

- Ahlquist, J. (2014). *Trending Now: Digital Leadership Education Using Social Media and the Social Change Model*. In *Journal of Leadership Studies*, Vol. 8, (2), 57-60.
- Allen, T. J. (1984). *Managing the Flow of Technology. Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information Within the R&D Organization*. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, MIT Press.
- Allen, T. J., & Henn, G. (2007). *The Organization and Architecture of Innovation. Managing the Flow of Technology*. Routledge. Oxford. Elsevier LTD.
- Allio, R. J. (2015). *Good strategy makes good leaders*. In *Journal of Strategy & Leadership*, 43(5), 3-9.
- Amann E. & Alkenbrecher F. (2015). *Das Sowohl-als auch-Prinzip. Resilienz. Mit Sicherheit stark durch die Krise*. Berlin. Pro Business Publishing. 1. Auflage.
- Amsinck, H., Sawy, O. & Vinther, A. (2016). *How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership*. *MIS Quarterly Executive*. Abgerufen am 4. Oktober 2019, von [https://www.academia.edu/36419841/How\\_LEGO\\_Built\\_the\\_Foundations\\_and\\_Enterprise\\_Capabilities\\_for\\_Digital\\_Leadership](https://www.academia.edu/36419841/How_LEGO_Built_the_Foundations_and_Enterprise_Capabilities_for_Digital_Leadership)
- Ayberk, E., Kratzer, L. & Linke, L. (2017). *Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt*. Wiesbaden. Gabler Verlag. 1. Auflage.
- Baker, C. (1972). *Hemingway. The Writer as Artist*. Princeton University Press.
- Barwell, J. (2017). *Führung im Alltag. Bewährte Methoden und Psychologische Kniffe, um sich als Führungspersönlichkeit zu etablieren*. Independently published.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster Verlag.
- Baudach, T. (2018). *Organisation von Wissensarbeit. Entwicklung eines gedanklichen Bezugsrahmens vor dem Hintergrund von Zukunftsannahmen sowie theoretischen Bezügen zur Arbeits- und Organisationsforschung*. Nomos Verlag. 1. Auflage.
- BMAS. (2015). *Grün Buch. Arbeiten 4.0*. Abgerufen am 11. August 2018, von <https://issuu.com/support.bmaspublicispixelpark.de/docs/gruenbuch-arbeiten-vier-null?e=26749784/43070407>

- Beck, U. (2007a). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Verlag SV.
- Beck, U. (2007b). *Schöne neue Arbeitswelt*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Becker, T., & Knop, C. (Hrsg.). (2015). *Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden*. Wiesbaden. Gabler Verlag. 1. Auflage.
- Bell, S. C. (1833). *The Hand, Its Mechanism and Vital Endowments as Evincing Design*. Carey, Lea & Blanchard.
- Berger, P. (2018). *Praxiswissen Führung. Grundlagen – Reflexion – Haltung*. Wiesbaden. Gabler Verlag. 1. Auflage.
- Bitkom. (2019). *Über uns*. Abgerufen am 5. August 2019, von <https://www.bitkom.org/Bitkom/Ueber-uns>
- Boltanski, L. & Chiapello, È. (2006). *Der neue Geist des Kapitalismus*. BoD – Books on Demand. Wiesbaden. Gabler Verlag. 1. Auflage.
- Boos, M., Hardwig, T., & Riethmüller, M. (2016). *Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams*. Göttingen. Hogrefe Verlag. 1. Auflage.
- Botthof, A. & Hartmann, E. A. (2014). *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0*. Wiesbaden. Springer Verlag.
- Bourdieu, P. (1987). *Choses dites*. Verlag Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (2000). *Die zwei Gesichter der Arbeit: Interdependenzen von Zeit- und Wirtschaftsstrukturen am Beispiel einer Ethnologie der algerischen Übergangsgesellschaft*. Konstanz. Univ.-Verlag.
- Bourdieu, P., Accardo, A. & Balazc, G. (2017). *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft*. Köln. Herbert von Halem Verlag.
- Böhle, F., Voß, G. & Wachtler, G. (2018a). *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse*. Wiesbaden. Springer Verlag. 2. Auflage.
- Böhle, F. (2018b). In: Böhle, F., Voß, G. & Wachtler, G. (2018). *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse*. Wiesbaden. Springer Verlag. 2. Auflage.
- Böhle, F., Dunkel, W., Weihrich, M. & Jacobsen, H (2018). In: Böhle, F., Voß, G. & Wachtler, G. (2018). *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse*. Wiesbaden. Springer Verlag. 2. Auflage.

- Brandes-Visbeck, C., & Gensinger, I. (2017). *Netzwerk schlägt Hierarchie: Neue Führung mit Digital Leadership*. Redline Wirtschaft.
- Brockmann, B. (2018a). *Der Chef wird Moderator*. Abgerufen am 15. Februar 2018, von <http://www.sueddeutsche.de/karriere/arbeitswelt-der-chef-wird-moderator-1.3863985>
- Brockmann, B. (2018b). *Mehr Teamarbeit, mehr Austausch*. Abgerufen am 16. Februar 2018, von <http://www.sueddeutsche.de/karriere/digital-leadership-mehr-teamarbeit-mehr-austausch-1.3863977>
- Bruderer, H. (2012). *Konrad Zuse und die Schweiz: Wer hat den Computer erfunden?* Oldenbourg Verlag.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Norton & Company.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cain, S. (2013). *Quiet. The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*. Penguin Verlag. 1 Auflage.
- Castells, M. (2017). *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft: Das Informationszeitalter. Wirtschaft. Gesellschaft. Kultur*. Springer Verlag. 1. Auflage.
- Ciesielski, M. A. & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung: Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Berlin. Springer Verlag.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation*. Hain.
- Cynefin Framework. (2015). Abgerufen am 20. Februar 2019, von <http://www.lean-agility.de/2015/04/cynefin-framework.html>
- Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. & Bakker, A. B. (2014). *New ways of working: impact on working conditions, work-family balance, and well-being*. In C. Korunka & R. Hoonakker (Hrsg.). *The impact of ICT on quality of working life*. New York Amsterdam. Springer Verlag. 123-142.
- Dienel, H-L., Willke, G., Bröning, M & Oesterdiekhoff, P. (Hrsg.). (2004). *Deutschland in der globalen Wissensgesellschaft. Auswirkungen und Anforderungen*. Berlin. Abgerufen am 10. Oktober 2019, von <https://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/02117.pdf>
- Drucker, P. F. (2002). *Was ist Management: Das Beste aus 50 Jahren*. München. Econ.

- Duden (2019a). *Analog – Begriffsbestimmung*. Abgerufen am 26. Januar 2019, von [https://www.duden.de/rechtschreibung/analog\\_Adjektiv](https://www.duden.de/rechtschreibung/analog_Adjektiv)
- Duden (2019b). *Digital – Begriffsbestimmung*. Abgerufen am 26. Januar 2019, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/digital>
- Duwe, J. (2018). *Beidhändige Führung: Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovationssprünge ermöglichen*. Gabler Verlag, 1. Auflage.
- Edelmann, W. & Wittmann, S. (2012). *Lernpsychologie: Mit Online-Materialien*. Beltz.
- E-Residency. (2018). *New Digital Nation*. Abgerufen am 13. März 2018, von <https://e-resident.gov.ee/>
- Fatima, T., Majeed, M., & Saeed, I. (2017). *Does Participative Leadership Promote Innovative Work Behavior. The Moderated Mediation Model*. In: Journal of Business & Economic Review, 9(4), 139-156.
- Feser, C., Nielsen, N. C. & Rennie, M. (2018). *Leadership at Scale: Better leadership, better results*. Nicholas Brealey International Publishing.
- Fortmann, H. & Kolocek, B. (2018). *Arbeitswelt der Zukunft. Trends-Arbeitsraum- Menschen-Kompetenzen*. Wiesbaden. Springer Verlag. 1. Auflage.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Springer Verlag. 1. Auflage.
- Funder, M., (2008). In: Funken, C. & Schulz-Schaeffer, I. (2008). *Digitalisierung der Arbeitswelt: Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden. VS Verlag. 1. Auflage.
- Gerber, C. & Krzywdzinski, M. (2019). *Schöne neue Arbeitswelt? Durch Crowdfunding werden Aufgaben global verteilt*. Abgerufen am 22. September 2019, von <https://bibliothek.wzb.eu/artikel/2017/f-20463.pdf>
- Gerdenitsch, C., & Korunka, C. (2019). *Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten*. Heidelberg. Springer Verlag.
- Gershon, M. (2019). *The Second Brain. A Groundbreaking New Understanding of Nervous Disorders of the Stomach and Intestine*. HarperCollins.
- Girtler, R. (2004). *10 Gebote der Feldforschung*. LIT Verlag Münster.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.

- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1998). *Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung*. Huber.
- Gloger, B. & Rösner, D. (2014). *Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*. München. Hauser Verlag. 1. Auflage.
- Goleman, D. (2011). *Emotionale Intelligenz*. Taschenbuch Verlag.
- Gottwald, F.-T. & Sprinkart, K. P. (2003). *Digital Leadership: Führen mit Knowledge Media*. Campus Verlag.
- Grabmeier, S. (2016). In: Petry, T. (2016). *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Freiburg. Haufe Verlag. 1. Auflage.
- Grannemann, U. (2013). *Führung 2013: Sammlung von 40 Artikeln zum Thema Führung*.
- Grimm, R., & Delfmann, P. (2017). *Digitale Kommunikation: Sprache, Protokolle und Datenformate in offenen Netzen*. Verlag Walter de Gruyter.
- Hagmaier, B. & Hoffmann, S. (2019). In: Harvard Business Manager: *Der digitale Kunde: Was Sie tun müssen, damit er bei Ihnen und nicht bei Amazon kauft*. Ausgabe Juli.
- Hebestreit, R. (2013). *Partizipation in der Wissensgesellschaft: Funktion und Bedeutung diskursiver Beteiligungsverfahren*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. 1. Auflage.
- Heise. (2017). *Eröffnung der CeBIT. Digitalisierung führt zu Demokratisierung*. Abgerufen am 4. Januar 2019, von <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Eröffnung-der-CeBIT-Digitalisierung-fuehrt-zu-Demokratisierung-3658666.html>
- Herrmann, D., Hüneke, K., & Rohrberg, A. (2012). *Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg*. Wiesbaden. Gabler Verlag. 2. Auflage.
- Hertel, G. & Konradt, U. (2004). *Human Resource Management im Inter- und Intranet*. Göttingen. Hogrefe Verlag.
- Erpenbeck J., Heyse, V. & Ortmann, S. (2019). *Kompetenzen voll entfaltet. Praxisberichte zum Kompetenzmanagement*. Münster. Waxmann Verlag. 1. Auflage.
- Hofert, S. (2016). *Agiler führen. Einfache Massnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden. Springer Verlag. 1. Auflage.

- Hofmann, L. M. & Regnet, E. (2009). Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen. In: Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M.E. (Hrsg.). (2009). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart. Schäffler-Poeschel. 611-620.
- Holten, A. & Brenner, S. (2015). *Leadership style and the process of organizational change*. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-16.
- Hübschen, T. (2018). In: Fortmann, H. & Kolocek, B. (2018). *Arbeitswelt der Zukunft. Trends- Arbeitsraum- Menschen-Kompetenzen*. Wiesbaden. Springer Verlag. 1. Auflage.
- House of Empowerment. (2019). Abgerufen am 26. Januar 2019, von <https://www.alexanderverweyen.com/unternehmensloesungen/house-of-empowerment/>
- Ivanov, P. (2017). *Powerteams ohne Grenzen. Eine Geschichte über virtuelle Teams und wie sie die Welt verändern*. Offenbach. Gabal Verlag. 1. Auflage.
- Janvrin, D. J., & Wood, D. A. (2016). *Conference on Information Technology Audit*. *Journal of Information Systems*, 30(1), 3-5.
- Jensen, T. (2004). *Telearbeit und Führung*. München. Hampp Verlag. 1 Auflage.
- Johns, H. & Vedder, G. (2018). *Organisation von Arbeit und berufsbegleitendem Lernen*. Rainer Hampp Verlag.
- Johns, T. & Gratton, L. (2015). In: *Harvard Business Manager: Homo Digitalis. Vernetzt, flexible, mobil – so geht die Arbeit heute*. 2. Ausgabe.
- Jäggi, S., & Züger, R-M. (2011). *Kommunikation und Information - Leadership-Basiskompetenz. Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten*. Compendio Bildungsmedien Verlag.
- Katzenbach, C. (2017). *Die Regeln digitaler Kommunikation: Governance zwischen Norm, Diskurs und Technik*. Springer Verlag.
- Kaufmann, J.-C. (2005). *Schmutzige Wäsche. Ein ungewöhnlicher Blick auf gewöhnliche Paarbeziehungen*. UVK Verlag.
- Kaufmann, J.-C. (2006). *Frauenkörper - Männerblicke: Soziologie des Oben-ohne*. UVK Verlag.
- Kaufmann, J.-C. (2015). *Das verstehende Interview: Theorie und Praxis*. UVK Verlag. 2. Auflage.

- Kerguenne, A., Schaefer, H. & Taherivand, A. (2017). *Design Thinking: Die agile Innovations-Strategie*. Haufe-Lexware.
- Keuper, F., Hamidian, K., Verwaayen, E., Kalinowski, T. & Kraijo, C. (2013). *Digitalisierung und Innovation: Planung - Entstehung - Entwicklungsperspektiven*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Springer Verlag. 1. Auflage.
- Kienbaum, F., Gunnesch, M. & Pacher, S. (2018). In: Fortmann, H. & Kolocek, B. (2018). *Arbeitswelt der Zukunft. Trends-Arbeitsraum- Menschen-Kompetenzen*. Wiesbaden. Springer Verlag. 1. Auflage.
- Kleemann, F. & Matuschek, I., (2008). In: Funken, C. & Schulz-Schaeffer, I. (2008). *Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden. VS Verlag. 1. Auflage.
- Kluge, F. (2001). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. Berlin/New York. Verlag Walter de Gruyter. 24. Auflage.
- Kocka, J., Offe, C. & Redslob, B. (2000). *Geschichte und Zukunft der Arbeit*. Campus Verlag.
- Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2017). *Partnering with AI: how organizations can win over skeptical managers*. *Journal of Strategy & Leadership*, 45(1), 37-43.
- Kotter, J. P. (2008). *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. Simon and Schuster Verlag. 1. Auflage.
- Krahel, J. P. & Titera, W. R. (2015). *Consequences of Big Data and Formalization on Accounting and Auditing Standards*. *Accounting Horizons*, 29(2), 409-422.
- Kreutzer, R. T. & Land, K.-H. (2016). *Digitaler Darwinismus. Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke. Das Think!Book*. Wiesbaden. Springer Verlag.
- Kruse, J. (2002). *Geschichte der Arbeit und Arbeit als Geschichte*. Münster. LIT Verlag.
- Krzywdzinski, M. (2018). *Wie gute Arbeit in der Industrie 4.0 geschaffen werden kann*. In: Böll, (2018). *Digitalisierung*. Ausgabe 1, 1-7.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2013). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Springer Verlag.
- Leban, W. & Zulauf, C. (2004). *Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles*. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.

- Lewis, L. (2019). *Case Study Experiment. A Toolkit to Drive Cultural Change*. Vol 12, (1). Abgerufen am 11. April 2019, von <https://www.online-journals.org/index.php/i-jac/article/view/9471/5579>
- Lipp, H. M. & Becker, J. (2011). *Grundlagen der Digitaltechnik*. Walter de Gruyter. 7. Auflage.
- Luhmann, N. (2012). *Macht*. UTB Verlag. 4. Auflage.
- Malik, F. (2014). *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt*. Campus Verlag.
- Marrs, K. (2018). In: Böhle, F., Voß, G. & Wachtler, G. (2018). *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse*. Wiesbaden. Springer Verlag. 2. Auflage.
- Metz-Kleine, A. (2018). In: Fortmann, H. & Kolocek, B. (2018). *Arbeitswelt der Zukunft. Trends-Arbeitsraum- Menschen-Kompetenzen*. Wiesbaden. Springer Verlag. 1. Auflage.
- Mikl-Horke, G. (2007). *Industrie- und Arbeitssoziologie*. Walter de Gruyter Verlag.
- Mrass, V. & Leimeister, J. M. (2018). In: Fortmann, H. & Kolocek, B. (2018). *Arbeitswelt der Zukunft. Trends-Arbeitsraum- Menschen-Kompetenzen*. Wiesbaden. Springer Verlag. 1. Auflage.
- Müller, S. (2017). *Virtuelle Führung: Erfolgreiche Strategien und Tools für Teams in der digitalen Arbeitswelt*. Wiesbaden. Springer Verlag. 1. Auflage.
- Müller-Roterberg, C. (2018). *Praxishandbuch Design Thinking: Tipps & Tools*. BoD – Books on Demand.
- Müllerschön, A. & Seitter, C. (2018). *Als Führungskraft erfolgreich starten. Anregungen, konkrete Tipps, Checklisten/Tests und Übungen für den Führungsalltag*. München. IHK Akademie Verlag. 6. Auflage.
- Negri, C. (Hrsg.). (2019). *Führen in der Arbeitswelt 4.0. Der Mensch im Unternehmen. Impulse für Fach- und Führungskräfte*. Heidelberg. Springer Verlag.
- Nell-Breuning, O. (1985). *Arbeitet der Mensch zuviel?* Herder Verlag.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart. UTB Verlag. 6. Auflage.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2012). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Campus Verlag.

- Otte, J. (2018). In: Fortmann, H. & Kolocek, B. (Hrsg.). (2018). *Arbeitswelt der Zukunft. Trends-Arbeitsraum- Menschen-Kompetenzen*. Wiesbaden. Springer Verlag, 1. Auflage.
- Papmeyer, K. (2017). *Work-Life-Balance im Kontext von mitarbeiterunterstützenden Dienstleistungen. Eine Untersuchung in einem globalen Technologiekonzern*. Wiesbaden. Springer Verlag. 1. Auflage.
- Pelz, W. (2013). *Kompetent führen: Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren*. Wiesbaden. Springer Verlag.
- Petry, T. (2016). *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Freiburg. Haufe Verlag. 1. Auflage.
- Pfeiffer, S. (2017). *The Vision of the „Industrie 4.0“ in the Making – a Case of Future Told, Tamed, and Traded*. Springer Verlag. 107-121.
- Pfeiffer, S. (2018). *Technisierung von Arbeit*. In: Böhle F. & Voß G. & Wachtler G. (2018). *Handbuch Arbeitssoziologie Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse*. Springer Verlag. 2. Auflage.
- Pfeil, S. (2016). *Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen. Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y*. Springer Verlag. 1. Auflage.
- Picot, A. & Neuburger, R. (2008). *Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen*, In: Funken, C. & Schulz-Schaeffer I., (Hrsg.). (2008). *Digitalisierung der Arbeitswelt: Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden. VS Verlag. 1. Auflage.
- Polit, D. F., Beck, C. T. & Hungler, B. P. (2004). *Lehrbuch Pflegeforschung: Methodik, Beurteilung und Anwendung*. Huber Verlag. 1. Auflage.
- Popitz, H. (2004). *Phänomene der Macht*. Tübingen. Mohr Siebeck. 2. Auflage.
- Purgal, P. (2015). *Wertewandel der Y-Generation. Konsequenzen für die Mitarbeiterführung*. Diplomica Verlag.
- Raabe, B. & Schmitz, U. (2004). In: Hertel, G. & Konradt, U. (Hrsg.). (2004). *Human Resource Management im Inter- und Intranet*. Göttingen. Hogrefe Verlag.
- Reis, J. et al. (2018). *Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research*. In: *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*. Springer International Publishing. 411-421.

- Reinartz, W. & Hudetz, K. (2019). In: Harvard Business Manager: *Der digitale Kunde. Was Sie tun müssen, damit er bei Ihnen und nicht bei Amazon kauft*. Ausgabe Juli.
- Remdisch, S. & Utsch, A. (2006). *Führen auf Distanz*. In: Organisationsentwicklung (2006). (3), 32-43.
- Robotic Process Automation. (2019). *Robotic Process Automation (RPA) im digitalen Büro Ein Leitfaden für Anwender*. Abgerufen am 18. Oktober 2019, von [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-06/190531\\_If\\_roboter\\_process\\_automation.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-06/190531_If_roboter_process_automation.pdf)
- Rosa, H. (2014). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Suhrkamp Verlag. 10. Auflage.
- Rosa, H. (2019). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Suhrkamp Verlag.
- Ruiner, C., & Wilkesmann, M. (2016). *Arbeits- und Industriesoziologie*. UTB Verlag.
- Rövenkamp, M. & Voss, O. (2018). *Wie Künstliche Intelligenz die Arbeitswelt verändern wird*. Abgerufen am 2. Februar 2019, von <https://www.tagesspiegel.de/politik/digitalisierung-und-ki-wie-kuenstliche-intelligenz-die-arbeitswelt-veraendern-wird/23253582.html>
- Sauer, C. (2016). *Der Stellvertreter - Erfolgreich führen aus der zweiten Reihe*. Carl Hanser Verlag.
- Schefter, T. (2019). *Zitate zum Thema Arbeit von Karl Marx*. Abgerufen am 29. Mai 2019, von [https://www.aphorismen.de/suche?f\\_autor=2548\\_Karl+Marx&f\\_thema=Arbeit](https://www.aphorismen.de/suche?f_autor=2548_Karl+Marx&f_thema=Arbeit)
- Schmiedel, M. (2017). *Trust-based Leadership – Führen durch Vertrauen: Erfolgreiche und leidenschaftliche Mitarbeiter durch Integrität und Wertschätzung*. Gabler Verlag. 1. Auflage.
- Schmidt, G. (2018). In: Böhle, F., Voß, G. & Wachtler, G. (2018). *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse*. Wiesbaden. Springer Verlag. 2. Auflage.
- Schuster, C. (2010). *Führung virtueller Teams. Besonderheiten und Erfolgsfaktoren*. Grin Publishing. 1. Auflage.
- Schwingel, M. (2003). *Pierre Bourdieu zur Einführung*. Junius Verlag.
- Seligmann, M. (2012). *Flourisch. Wie Menschen aufblühen. Die positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München. Kösel Verlag. 1. Auflage.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch*. Berliner Taschenbuch Verlag. 3. Auflage.

- Sennett, R. (2009). *Handwerk*. Berliner Taschenbuch-Verlag
- Siemens, G. (2005). *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*. In: International Journal of Instructional Technology & Distance Learning, (2), 3-10.
- Siemers, C., & Sikora, A. (2014). *Taschenbuch Digitaltechnik*. Carl Hanser Verlag.
- Snowden, D. (2000). *Cynefin: A sense of time and space, the social ecology of knowledge management*: In C. Despres & D. Chauvel (Hrsg.), *Cynefin. A sense of time and space, the social ecology of knowledge management*. In: Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management. Butterworth-Heinemann.
- Sow, M. & Aborbie, S. (2018). *Impact of Leadership on Digital Transformation*. In: Journal of Business and Economic Research, Vol. 8, (3), 139-148.
- Specht, P. (2019). *Die 50 wichtigsten Themen der Digitalisierung. Künstliche Intelligenz, Blockchain, Robotik, Virtual Reality und vieles mehr verständlich erklärt*. München. Redline Verlag.
- Staehele, W. H. (1994). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. Vahlen Verlag.
- Statistiken zur digitalen Wirtschaft und Gesellschaft. (2019). *Haushalte und Privatpersonen*. Abgerufen am 5. Januar 2019, von [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_households\\_and\\_individuals/de#Internetzugang](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/de#Internetzugang)
- Stein, S. J. & Book, H. (2010). *The EQ Edge. Emotional Intelligence and Your Success*. John Wiley & Sons Verlag.
- Stiehler, A. & Schabel, F. (2012). *Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld*. Abgerufen am 27. Januar 2019, von <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-wissensarbeiter-thesenpapier-2012.pdf/668a0d16-d1fb-4a4a-a8aa-c93e8822a26d>
- Strielkowski, W. & Chigisheva, O. (2018). *Social, Economic, and Academic Leadership for Sustainable Development of Business and Education in the Future. An Introduction*. In: Leadership for the Future Sustainable Development of Business and Education. Conference Paper, 3-8.
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente*. Springer Verlag.
- Stogdill, Ralph M. (1948). *Personal factors associated with leadership. A survey of the literature*. Journal of Psychology, (25), 35-71.

- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1996). *Grounded theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Beltz. Psychologie-Verlag-Union.
- Summa, L. & Kirbach, C. (2019). *33 Werkzeuge für die digitale Welt. Wie jeder die Methoden der Tech-Giganten nutzen kann – Moonshot Thinking, Team Canvas und vieles mehr*. München. Redline Verlag. 2. Auflage.
- Turkewitz, J., Stevens, M. & Bailey, J. (2018). *Emma González Leads a Student Outcry on Guns. 'This Is the Way I Have to Grieve*. Abgerufen am 7. Mai 2018, von <https://www.nytimes.com/2018/02/18/us/emma-gonzalez-florida-shooting.html>
- Uebernicketel, F. & Brenner, W. (2015). *Design Thinking. Das Handbuch*. Frankfurter Allgemeine.
- Unkrig, E. R. (2018). *Das resiliente Unternehmen – Earned not given*. Norderstedt. BoD-Books on Demand. 1. Auflage.
- Vaihinger, H. (2014). *Die Philosophie des Als Ob*. BoD – Books on Demand.
- Vbw. (2015). *Position – Der Mensch in der digitalen Arbeitswelt*. Abgerufen am 11. März 2018, von <https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Futurale/Statements/PDFs/vbw.pdf>
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). *Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation*. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10(1), 22-32.
- Wallisch, J. (2019). In: *Harvard Business Manager: Fit für die Digitalisierung. Wie Manager und Mitarbeiter den Wandel gemeinsam meistern*. Ausgabe April.
- Walsh, T. (2018). *2062. The World that AI Made*. Black Inc. 1. Edition.
- Wasono, L. & Furinto, A. (2018). *The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era*. *International Journal of Engineering & Technology*. 125-130.
- Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen.
- Werner, C. H. & Gundrum, E. (2019). *Führen in der Arbeitswelt 4.0*. In: Negri, C. (2019). *Führen in der Arbeitswelt 4.0. Der Mensch im Unternehmen. Impulse für Fach- und Führungskräfte*. Heidelberg. Springer Verlag.

- Werner, S. (2019). *Formen und Konzepte des Fernstudiums*. Abgerufen am 24. Mai 2019, von [https://blendedsolutions.files.wordpress.com/2017/06/gesche3a4ftsmodell-digitalisierung-des-fernstudiums\\_sauter.pdf](https://blendedsolutions.files.wordpress.com/2017/06/gesche3a4ftsmodell-digitalisierung-des-fernstudiums_sauter.pdf)
- Wiki. (2019). *Wissensarbeiter*. In: Fraunhofer IAO-Wiki. Abgerufen am 7. Januar 2019, von <https://wiki.iao.fraunhofer.de/index.php/Wissensarbeiter>
- Wikipedia. (2019). *Arbeit – Begriffsbestimmung*. Abgerufen am 6. Juni 2018, von [https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Arbeit\\_\(Philosophie\)&oldid=188140240](https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Arbeit_(Philosophie)&oldid=188140240)
- Wilson, J. H. & Daugherty, P. R., (2019). In: Harvard Business Manager: *Künstliche Intelligenz. Wie die Technik Unternehmen verändert und wie Manager sie erfolgreich umsetzen*. 3. Ausgabe.
- Wilson, J. H., (2015). In: Harvard Business Manager: *Homo Digitalis. Vernetzt, flexibel, mobil – so geht Arbeit heute*. 2. Ausgabe.
- Xinhua. (2019). *China issues principles of next generation AI governance*. Abgerufen am 4. April 2019, von [http://english.www.gov.cn/state\\_council/ministries/2019/06/18/content\\_281476721086770.htm](http://english.www.gov.cn/state_council/ministries/2019/06/18/content_281476721086770.htm)
- Zimmermann, G. (1998). Stichwort Arbeit. In: Schäfers, B. (Hrsg.). *Grundbegriffe der Soziologie*. Opladen. Leske und Budrich Verlag. 5. Auflage.
- Zimmermann, P., Wit, A. & Gill, R. (2008). *The Relative Importance of Leadership Behaviours in Virtual and Face-to-Face Communication Settings*. In: Journal of Leadership, (4), 321-338.

## **Anhang A: Interview mit Experten Mark Short**

Mark Short, ein Pseudonym, ist als Personalentwickler im Forschungsfeld tätig. Seit 15 Jahren ist er im Bereich der Führungskräfteentwicklung aktiv, hat selbst aber keine Führungsfunktion. Seine Berichtslinie führt in nächster Ebene zur Leitung der Personalentwicklung. Er ist diplomierter Pädagoge und 49 Jahre alt. Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt des Interviews. Es folgt das vollständig transkribierte Interview:

**Herr Short, was verstehen Sie als Personalentwickler unter digitaler Führung?**

Das ist schwer zu greifen, offen gesagt, also digitale Führung, ich stehe auf dem Standpunkt, Führung ist erstmal Führung, also ich sehe da keinen grossen Unterschied. Ich sehe die Thematik in der digitalen Führung darin, dass die Herausforderung in der Führung darin besteht, dass ich Leute nicht vor der Nase habe und mir überlegen muss, wie ich dieses fehlende Medium wie Sehen, Hören, also Reaktion und Mimik, überbrücken kann. Digitales Führen hat also damit für mich zu tun, mit welchen Mitteln ich die Entfernung zwischen mir und der Person, die ich führe, überbrücken kann. Das ist das digitale Führen, das landet dann unweigerlich beim Digitalen, weil das die Tools<sup>79</sup> sind, die wir zur Verfügung haben, aber es ist eigentlich kein digitales Thema.

**Wenn Sie sagen, Führen bleibt Führen, was genau ist für Sie Führung?**

Im Rahmen, in dem wir arbeiten, ist Führen das Sicherstellen, dass eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam an einem konkreten Ziel arbeiten oder in einem gemeinsamen Umfeld arbeiten, zu jedem Zeitpunkt in die gleiche Richtung laufen, also aufeinander abgestimmt sind, sich dabei untereinander im Klaren sind, was sie tun und was sie brauchen, im Austausch bleiben und mit einer gewissen Zielorientierung vorwärts kommen an den Punkt, wo sie

---

<sup>79</sup> Tool(s): aus dem Englischen für Werkzeug(e).

hinsollen. Das heisst, es ist eine ganz starke Mittlerrolle, was brauchst du, was brauch ich, wo stehen die anderen und eine Strukturierungsrolle, soll heissen Struktur geben. Wenn man sich den virtuellen Raum oder dieses virtuelle Arbeiten vorstellt (...), in diesem Unkonkreten, ich sitz für mich allein und die anderen sehe ich nicht und ich weiss ja nicht permanent, was sie tun, das Gefühl von Struktur zu vermitteln. Zu sagen, okay, ich habe aber einen Plan, ich kann mich an was festhalten. Das ist, glaube ich, auch grundsätzlich im Führen, ob virtuell oder nicht, die Herausforderung, nicht zu micromanagen und auf der anderen Seite aber allen Beteiligten das Gefühl zu geben, wir wissen, was wir tun (...), ja, es ist klar, was zu tun ist und im Virtuellen ist es eben, ich habe andere Mittel, vielleicht ist es sogar in manchen Fällen einfacher, wenn ich so drüber nachdenke. Ich kann auf sehr viel selbstverständlichere Art und Weise auf geteilte Dokumente zugreifen.

Wenn jedoch Leute in einem Raum sitzen, wo ich vielleicht Fragezeichen kriege oder die Frage, warum macht er das jetzt, warum kann er das nicht einfach sagen? Dieses Dokument gibt mir die Möglichkeit, eine ganz andere Struktur darzustellen, als ich es in Worten vielleicht kann.

**Wo kommen Ihre Erfahrungen in diesem virtuellen Arbeitsbereich her?**

(...) Ich habe mal an einem internationalen Education Project mitgearbeitet. Das waren wirklich Leute aus der ganzen Welt, die zusammen, in dem Fall war es ein Massive Open Online Course, den wir zusammen konzipiert haben und jeder hatte Beiträge zu liefern (...). Auf der einen Seite war es eine Fachdiskussion, um sich klar zu werden, was wollen wir denn überhaupt? Also tatsächlich auch teilweise Disput über Ausrichtung, Themen, wo man einfach sagt, ich hätte das gern. Dann musste man sich schon den anderen stellen. Das waren alles Leute vom Fach und man musste sich einigen, was man an dieser Stelle macht und wie kriegen wir die Leute dazu, miteinander zu arbeiten. Ich habe diese Leute nie getroffen, nicht ein einziges Mal, ich kenn

keinen dieser Menschen persönlich, sondern nur übers Netz. Das heisst, es blieb gar nichts anderes übrig als digitale Mittel zu nutzen. Wir haben tatsächlich mit Kanban Boards gearbeitet, mit Virtuellem. Heute weiss ich, dass es Kanban Boards sind, die haben wir auch auf Google mit Google Docs gebastelt, um den Workflow zu zeigen, wer macht was. Sowas in einem Team zu machen, das vor Ort sitzt, wäre wahrscheinlich im ersten Moment als überzogen gesehen worden von Teammitgliedern. Man sagt, mache eine kurze Skizze, wir sehen uns und können uns absprechen. Der eine oder andere würde sagen: Muss das sein? Das ist es ja, dass technische Spielerei im Virtuellen keiner infrage stellt. Das Nutzen von Kollaborationstools für bestimmte Dinge ist im Netz selbstverständlicher, als es in der Präsenz ist.

#### **Warum ist das aus Ihrer Sicht selbstverständlicher?**

Weil ich eben eine physische Ablage habe, weil ich gemeinsam auf dem Blatt Papier zeichnen kann, weil ich eben im Meeting Flipchart aufmachen kann und wir miteinander Dinge entwickeln. Das Problem bei der Flipchart ist halt, sie ist physisch, sie ist auf dem Blatt Papier und wenn ich den Meetingraum verlasse, habe ich sie nicht dabei oder ich kann sie abnehmen, muss sie aufrollen. Die hole ich nicht mehr raus. Digitales Artefakt ist für jeden zu jeder Zeit verfügbar. Ich kann das ablegen, ich kann das in Präsentation einbauen, ich kann das in mein Kerndokument mit einbauen, also ich habe das Ding einmal zusammen gemacht und es ist immer da. Der Digitale hat schon sehr viele Vorteile. Es ist findbar, es ist suchbar. Ich habe eine grosse Google Drive gehabt, wo diese ganzen Artefakte drin waren. Man hat diese Dinge im Nullkommanichts gefunden.

#### **Was ändert sich dann überhaupt, wenn Führung unverändert bleibt?**

Die Toolbox<sup>80</sup> ändert sich ganz stark und die Art des Arbeitens miteinander ändert sich selbstverständlich. Aus meiner Sicht ist die grösste Brücke im Vergleich zur Realität, die man überbrücken muss, die fehlende Präsenz. Ich gehe mit einer

---

<sup>80</sup> Toolbox: Aus dem Englischen für Werkzeugkiste.

Kollegin jeden Morgen einen Kaffee trinken und zwischendurch eine Zigarette rauchen. Laufe an Tischen von Mitarbeitern vorbei, also ich bin sichtbar. Das ist: Wie geht's dir? Passt alles? Da fällt mir was ein. Diese Form der Kommunikation fällt dann komplett weg. Im Virtuellen hat man nur eine absichtlich herbeigeführte. Keine Zufälle, keine Beiläufigkeit. Kommunikation ist immer zielgerichtet und dann noch dieser blöde Spruch: Raucher wissen mehr (lachen). Es ist informell, man steht zusammen an der Kaffeetisch oder beim Rauchen und redet über was und da kommen teilweise sehr relevante Informationen rüber. Geistesblitze. Die gehen im Virtuellen komplett verloren. Das heisst, man hat auch kein Gespür, wie es dem Team geht, welches man führt.

**Das heisst, in dem von Ihnen erwähnten Projekt gab es diese Art der Kommunikation nicht?**

Nein! Null! Das war beschränkt auf das Arbeiten. Mehr im ersten Schritt (...), im zweiten Schritt haben wir das tatsächlich überbrückt. Wir hatten dann Breakfast Sessions, wo man einfach gesagt hat, jetzt ist Frühstückszeit, die in San Francisco, die hatten es halt morgens um drei mit ihrem Kaffee und die in China in ihren Pyjamas.

**Was war das genaue Ziel davon?**

Tatsächlich wo wir gerade im Projekt stehen, wer macht gerade was, meistens ein Agenda-Punkt, der organisatorisch war.

**Also wieder einhundert Prozent arbeitsorientiert oder hat man auch über das Wetter gesprochen?**

Doch! Es gab ein Kernthema. Die Fragen waren sehr schwammig gestellt, zum Beispiel: Wie schaffst du den Workflow? Wie ist es mit den Deadlines? Kriegen wir die denn hin? Wie schaut es bei dir gerade aus? Meine Mutter ist gerade krank, ich muss mich da kümmern, ich werde die nächsten zwei Tage wahrscheinlich eher nicht arbeiten. Einer ist mit seiner Kamera vor die Tür gegangen und zeigte, wie es gerade bei ihm aussieht. Wenn wir ein professionelles Team gewesen wären, hätten wir wahrscheinlich sehr offen auf Teambuilding gepocht, damit das

Team mal zusammenkommt. Der Unterschied zwischen einem professionellen Arbeitsumfeld und dem, was wir dort hatten, war (...), an diesem Projekt waren lauter Leute beteiligt, die persönlich getrieben waren. Eine ureigene Initiative dort mitzumachen und eine gewisse Begeisterung.

**Haben Sie Erfahrungen mit Mitarbeitern, die nicht motiviert waren, aber virtuell mitarbeiten mussten?**

Ich hatte tatsächlich ein internationales Team, wo wir mit regionalen Personalreferenten zusammenarbeiten mussten, um ein neues Trainingskonzept zu entwickeln und auszurollen. Da war das Tagesgeschäft, also war da die Kommunikation schon ganz anders. Das war wirklich fixiert, Fünfzehn-Minuten-Calls, um die wichtigsten Dinge zu besprechen. Wir hatten Shared Data Space, wo man gemeinsam am Konzept arbeiten konnte, aber offen gesagt hat das Zwischenmenschliche einfach gefehlt. Das war einfach extrem fokussiert, da war der Führungsaspekt sicher sehr viel stärker. Man musste sehr viel klarere Vorgaben machen, ich brauche von dir bis dann das (...). Es gab auch sehr viel mehr sprachliche Missverständnisse. Der Austausch mit China war sehr schwierig, weil einzelne Begrifflichkeiten komplett andere Bedeutung hatten. Auch sehr viele Missverständnisse, die wahrscheinlich mit mehr Kommunikation, mehr One-and-One-Kommunikation besser abgewickelt werden können.

**Und diese Kommunikationsprobleme gab es in dem ersten von Ihnen erwähnten Projekt nicht?**

Nein, die gab es nicht, weil der Austausch sehr viel enger und tiefer ging. Grundsätzlich hätte man mit den gleichen Leuten im Unternehmen das gleiche Problem. Aber dadurch, dass man sich ausgetauscht hat, eben nicht nur mit hey, ich brauch von dir das und das, danke, tschüss, sondern Diskussionen, Philosophieren, du siehst es aber anders, interessant, warum siehst du das anders? Man beschäftigt sich auf einer Tiefe miteinander, wo ich sagen würde, wenn ich den Austausch hier im Unternehmen bei einem physischen Teambuilding auf diese Ebene bringe, habe ich alle Probleme überwunden.

### **Warum war das in diesem Projekt möglich?**

Erstens war der Zeitrahmen gegeben, zweitens wurde es nicht als Arbeit empfunden, sondern als Freizeit, als Hobby. Ich glaube der grosse Unterschied war, das war eine Schweinearbeit, im Sinne von sehr viele Stunden reingesteckt, aber keiner hat das als Arbeit empfunden, es war nicht bezahlt, es war nicht bestellt, das war einfach eine Gruppe von Leuten, die beschlossen haben, wir wollen das machen. Universität Cambridge hat gesagt, wir würden wir uns freuen, hat uns aber keine Deadline gesetzt und wir haben es halt gemacht. Das war eine reine freiwillige Arbeit und damit sicher eine sehr, sehr viel höhere Identifikation, höheres Gefühl von Ownership. Das schaffen wir zusammen, das gehört nicht dem, dem oder dem, sondern uns. Es gibt keine Hierarchie, wir machen das für uns, das schweisst natürlich zusammen, man hat ein unheimliches Commitment und man hat einen Riesenspass. Was auch total gefehlt hat, war die Angst davor, dass man nicht liefern kann. Es war per se ein Experiment. Wir hatten in der Art noch nie gearbeitet. Das Medium selbst war eigentlich das Produkt. Wir haben mit den Medien versucht zusammenzuarbeiten und das bereits war der Inhalt dessen, was wir machen wollten. Das war sicher ein grosser Vorteil.

### **Darf ich fragen, worum es in dem Projekt ging?**

Ja. Wir haben einen Massive Open Online Course designt. Ziel war das Lernen und Arbeiten mit neuen Medien wissenschaftlich zu erforschen. Also eigentlich ein didaktisches Projekt. Wie kann ich neue Medien so nutzen, dass sich Leute effizient vernetzen und neues Wissen generieren? Dieser Konnektivismus ist übrigens was, was mir hängengeblieben ist. Wenn man ins virtuelle Führen geht, ist das immer noch ein Element, das ich nicht mehr loslasse, weil zusammenarbeiten, zusammen miteinander Dinge erschaffen, ist immer Lernen. In dem Moment, wo zwei zusammenarbeiten, lernen sie voneinander, weil einer die Dinge vielleicht anders macht als der andere und ich nicht verstehe. Wenn mir der andere Prozess erklärt wird, bekomme ich eine weitere, andere Weltansicht mitgeteilt und dann

reflektiere ich das auf mich und bekomme wieder ein neues Bild. Es ist immer dazulernen und das ist das, was der Konnektivismus im Grunde sagt, dass man sich einen Sinn der Welt erschafft, indem man sich mit anderen austauscht. Also nicht im eigenen Gehirn passiert die Erkenntnis, wie die Welt funktioniert, sondern im Austausch mit anderen. (...) Wenn ich ein Teamtraining mache, ist es immer meine Absicht, dass sich die Leute austauschen, unterschiedliche Sichten sehen und die reflektieren. Das bereits ist ein unheimlicher sozialer Lernprozess, also Lernen als soziale Aktivität ist ganz wichtig und wenn ich virtuell ein Team führe, ist das wichtig. Damit die Verbindung aufgeht, dass ein Gespür, ein Gefühl entsteht, dass wir hier miteinander an etwas arbeiten und das heisst, nicht nur die Tätigkeit oder was ich liefern muss ist worum es geht, sondern wo stehen wir miteinander.

**Wovon hängt das in der virtuellen Arbeitswelt ab? Vom Medium?**

Nein! Ich glaub, das ist eine Haltung gegenüber dem Medium. Schönes Beispiel die E-Mail. Es gibt Leute, die meinen, bloss weil es ein digitales Medium ist, kann man dort alle Formen der Kommunikation fallen lassen. Ja, nein, das bis dann, tschüss. Alle Förmlichkeiten fallen weg bis hin zu dem Punkt, wo man sagt, die E-Mail ist unverschämt oder einfach nur reduziert ohne Ansprache, Abschied.

**Am besten nur die Betreffzeile nutzen.**

Genau! Kann man machen. Problem ist, wenn ich mit Ihnen so spreche, dann sagt Ihnen mein Gesicht, meine Geste, wo ich stehe. Die E-Mail kann das nicht, es fehlt ein zusätzlicher Informationskanal, es ist also bedenklich, in der E-Mail so miteinander umzugehen. Ich habe das Gefühl, dass diese digitalen Plattformen, die Medien, welche zur Verfügung stehen, vielen Leuten das Gefühl geben, sie müssen sich auf die reinen Fakten reduzieren und dann geht ganz, ganz viel verloren. Ein schönes Beispiel ist unser internes soziales Netzwerk. Was darf man posten, was nicht. Man darf nichts veröffentlichen, was nicht lauter so komischen Regeln folgt. Wo ich sage, wenn ich mich auf den Hof stelle, sagt mir doch auch keiner, wie ich mich

verhalten muss. Grundregeln ok, aber dieses Reglementieren und Formalisieren des digitalen Raums erschwert unheimlich ein soziales Miteinander.

**Wie lange arbeiten Sie schon auf dem Gebiet der Führungskräfteentwicklung?**

Führung (...), etwa fünfzehn Jahre.

**Haben sich die Erwartungen der Teilnehmenden in diesen 15 Jahren verändert?**

Nein, überhaupt nicht! Die Probleme bleiben die gleichen. Die Probleme sind Klassiker. Witzigerweise, mit dem Fokus auf die Führungskraft, immer dieses Vergessen, dass es im Führen ganz stark um das Zwischenmenschliche geht. Was die meisten Führungskräfte sehr gut können, ist Management und vergessen dabei häufig die Menschen. Das Schauen hinter die Kulisse und das Fragen, warum und wie tickt jemand, was braucht man, wird ganz oft nicht gestellt. Das ist aus meiner Sicht die grösste Herausforderung, die Führungskräfte haben. Manchmal gibt es natürlich das Gegenteil, wo Leute dann weniger strukturiert sind und zu stark auf das Menschliche gucken, aber in der Regel entstehen die meisten Führungsprobleme aus Nicht-Mitnehmen der Leute. (...) Wenn man das ins Digitale überträgt, dann exponiert sich das, weil sie meinen, sie haben doch die Fakten gegeben, was wollen die Mitarbeiter denn noch.

**Aber müssen Sie zunehmend auf virtuelles Arbeiten eingehen? Merken Sie hier einen Unterschied?**

Nein, noch nicht. Es wird nach wie vor auch sehr wenig nachgefragt, das ist im Moment ein sehr starkes „Da-kommt-was-Thema“. Ich hatte erst zwei Fälle, wo es explizit darum ging, nur zwei! Das ist eigentlich sehr erstaunlich (verwundert). Bei einem davon ist es kein generisch virtuelles Problem, das ist ein Führungskraftproblem. Der Mitarbeiter hätte das auch, wenn es nicht um ein virtuelles Team ginge.

**Wird es in 50 Jahren normal sein, virtuell zu arbeiten, die entsprechenden Tools bedienen zu können und dass virtuelle Teamführungserfahrung in der Stellenbeschreibung steht?**

Nein! Ich glaube schon, dass dieses vernetzte Arbeiten sehr viel stärker wird, allein weil die Verknüpfungen komplexer werden. Ich bin ganz sicher, dass das Lokale immer weniger Bedeutung haben wird und dieses projektbezogene Arbeiten noch viel stärker wird. Ein Unternehmen wird zunehmend viel weniger feste Mitarbeiter haben und viel mehr Auftragnehmer, die man projektweise einkauft, mit denen man regelmässig arbeitet, also hochgradige Experten, die auch für Konkurrenten arbeiten. Die auch in zwei Projekten arbeiten können, also einmal in dem Unternehmen, einmal in dem. Dabei wird das Virtuelle sehr viel stärker da sein. Wobei ich glaube, dass die Herausforderung weniger darin besteht, die Tools zu kennen. Es hängt nicht an den Tools, es hängt an der hohen sozialen Kompetenz, die man mitbringt. Das Virtuelle verlangt eine sehr viel höhere soziale Kompetenz, weil du sehr viel mehr mutmassen, annehmen, interpretieren musst, dich selbst auch kennen musst, was brauche ich (...).

Soziale Skills werden im Virtuellen sehr viel stärker greifen. Feedback. Sicherstellen von Informationen, vom Informationstransfer. Ich habe Ihnen jetzt etwas erklärt, haben Sie das verstanden? Ich erzähle Ihnen etwas und Sie fragen, habe ich richtig verstanden, eins, zwei, drei, meinst du das? Dieser Re-Check. Immer wieder gucken, ob wir auf Linie sind, lernen damit umzugehen, verstehen, dass ein Re-Check kein Misstrauen ist, sondern dass es eine Überbrückung des Virtuellen ist. Akzeptieren, dass jemand manchmal einfach nur quatschen will oder es nötig ist, einfach nur zu quatschen, auch wenn es nichts zu besprechen gibt. Mal die Kamera einzuschalten, den anderen in die Augen zu schauen, was Privates zu erzählen, ein Gespür dafür zu geben, mit wem arbeite ich denn dort.

Ich glaub, das sind die Dinge, die virtuelles Arbeiten sehr viel stärker voranbringen werden als dieses oder jenes Tool. Die Tools sind austauschbar. Immer wenn ich ein tolles Tool

entdeckt habe und mich daran gewöhnt habe, ist es weg. Da ist der Markt sehr schnell, das Beständigste für mich ist momentan die Google-Welt. (...)

**Sie nützen viel häufiger das Wort virtuell anstelle digital.**

Das Digitale heisst einfach, es gibt ein neues Medium auf IT-Technik basierend. Früher hatten wir alles mit Papier gemacht. So, alles, was jetzt mit Papier gemacht wird, könnte man mittlerweile auch ohne Papier machen. Wenn man zum Beispiel digitale Dokumente benutzt, die das Verteilen einfacher machen, bleibt die Arbeit, die du mit diesem Medium machst, nach wie vor die gleiche. Sie machen gerade Notizen auf Ihrem iPad statt auf Papier. Ich könnte das Papier auch abfotografieren, dann wäre es auch digital.

Ich glaube nicht, dass das Digitale anders ist, der Workflow vielleicht ein bisschen. Wir sind in so einem Transferzeitalter. Man hat immer noch ein Blatt Papier vor sich liegen, obwohl es Tablets gibt und man kann sich nicht wirklich entscheiden. Ich habe es schon geschafft, monateweise nur digital zu arbeiten und am Ende lande ich wieder bei Papier. Zurzeit bin ich total undigital, ich mache alles mit Papier. Warum weiss ich nicht, aber es ist am Ende schneller. Das Papier funktioniert immer, da geht kein Strom aus, da brauche ich kein WLAN, damit es funktioniert. Ich glaub, das ist einfach zu unzuverlässig. Ich habe 3 Jahre lang Online-Trainings gehalten. Jede Woche, jeden Tag und jeden zweiten Tag ist eine Schulung ausgefallen, entweder weil ich keinen Internetzugang hatte, der Server abgeraucht ist oder weil es bei den Teilnehmern irgendwie Empfangsstörung gab. Man hält ein Training und die Aufzeichnung hat nicht funktioniert. Es ist einfach noch nicht so, dass man sich keine Gedanken zu machen braucht, ob die Technik funktioniert.

**Aber das Thema virtuelle Führung hängt nicht ausschliesslich von der Technik ab.**

Also ganz ehrlich, für mich kommen zwei Dinge zusammen. Das Führen auf Distanz, das ist komplett unabhängig von der Technik.

Es braucht Technologie, um über Distanz zu führen und ob das ein Morsegerät, Telefax, Telefon oder was auch immer ist, ist erstmal egal. Man muss die Distanz und das nicht physische Beisammensein überbrücken und das Digitale erlaubt diese Distanz auf eine ganz, ganz kurze Nähe zu reduzieren. Das digitale Führen auf Distanz ist sicher einfacher, weil du viel, viel mehr Möglichkeiten hast, als wenn du das Digitale da wegnimmst. Früher war das Führen auf Distanz sehr viel schwieriger. Briefe schreiben, Telefongespräche führen, aber das war das höchste der Gefühle. Dokumente per Post hin- und herschicken. Mit dem Digitalen kannst du ja schon fast eine instantane Nähe schaffen, indem man die Kamera anschaltet, Dokumente teilt, gemeinsam darüber spricht. Man ist schon sehr nah beieinander. Ich glaube, dass es dann dazu kommt zu vergessen, dass es halt immer noch eine Distanz ist. Es ist immer noch keine direkte physische Nähe und ich glaube, das ist oft falsches Vertrauen. Wir haben gerade einander gesehen, miteinander gesprochen und dass man sich dann verhält, als wären wir physisch beieinander (...), ich glaube, das ist die grosse Krux. In die Falle tappt man ganz schnell, weil das Gefühl der Nähe ist eigentlich da, man kann ja mal schnell skypeen und anrufen.

**Stellen Sie sich Ihr interdisziplinäres Team weltweit verteilt vor, inklusive Kollegen aus China, Indien, Südamerika und Mitarbeitern von jung bis alt.**

Also wirklich alles total heterogen?

**Genau. Was wären Ihre ersten Massnahmen, um virtuell produktiv arbeiten zu können und damit ein Team entsteht?**

Für ein langfristiges Setup (...) zusammenbringen, Als allererstes face-to-face. Ein Gespür dafür kriegen, was sind das für Leute. Das ist ein Kostenfaktor. Wenn nicht möglich, würde ich sehr stark auf virtuelles Teambuilding setzen. Man kann dezidierte Team-Meetings aufsetzen, wo es wirklich drum geht, einander kennenzulernen. Jeder bringt ein Foto mit, dann schmeissen wir alle in eine Cloud, dann rät man, von wem ist das das Wohnzimmer (...).

Einfach, dass man sich auf dieser Ebene miteinander beschäftigt und dann würde ich wahrscheinlich sehr stark drauf pochen, dass wir soweit erlaubt auch Privates teilen. Wir feiern gerade Geburtstag von einem Kollegen und trinken Kaffee und ich teile das spontan per Skype. Ich sage, schade, dass der Kuchen nicht durch die Kamera geht. Das ganz bewusst machen, sodass dieses Medium eben nicht ausschliesslich zum Arbeiten zu nutzen ist und so das Gefühl vermitteln, dass es ein Kanal ist, der immer offen ist und auch was Schönes ist. Man muss die Angst vor der Nutzung dieses Kanals und dieser 24-Stunden-Erreichbarkeit nehmen. Und dann hat man eine Kommunikationsdichte, die sicher sehr viel mehr diese Distanz überbrückt und dafür ist das Digitale genial.

**Wird man Führungskräfte in Zukunft darauf vorbereiten müssen?**

Ja, ich glaube schon, zumindest in dieser Übergangsphase. Ich habe die Hoffnung, wobei ich da nicht sicher bin, dass es eine Generation nach uns geben wird, die mit diesen digitalen Medien sehr viel selbstverständlicher umgeht und weniger Berührungsängste hat. Die nächsten zwei Führungsgenerationen müssen das schon noch lernen und ganz gezielt drauf hingewiesen werden, dass das mit ihren Kollegen Kaffee trinken oder Stehenbleiben und Reden nicht das Thema ist, aber sie das im Virtuellen auch tun müssen. Das ist die reine Führungssicht, dann gibt es noch das Arbeiten, das hat sicher noch einen anderen Aspekt, da ist, glaube ich, auch wichtig, dass man Strukturen, Übersichtlichkeit schafft. Da spricht jemand über neue Software und wir haben noch nicht mal unsere jetzige gescheit im Griff und ganz ehrlich, die Art, wie wir hier Software benutzen, halte ich auch für aufwändig und kompliziert. Ich habe versucht, einfach nur eine Excel-Tabelle zu öffnen und dann habe ich festgestellt, ich habe keine Rechte auf Excel-Tabellen. Ich darf nur Word-Dokumente aufmachen. Wissen Sie, man kann sagen, es ist noch nicht fertig, aber auch die Art der Darstellung finde ich unheimlich kompliziert für jemanden, der aus einer Welt mit Ordnern kommt, wo man Dinge einfach reingeworfen hat. Man muss ein bisschen suchen, aber man hat immer noch diese Ordnerstruktur im Kopf. Das ist schon alles

nicht einfach heute. Dann haben wir dieses interne soziale Netzwerk und dazu fünfzehn verschiedene IT-Tools, die wir nutzen sollen und das ist alles eher hinderlich, weil der Durchschnittsmitarbeiter ist schlichtweg überfordert und das Arbeiten miteinander ist nicht so einfach. Ich glaube, eine Herausforderung im Digitalen ist, wenn man in der Führung ist, zu sagen, wie wollen wir miteinander arbeiten? Diese Frage muss man heute stellen, in Zukunft vielleicht nicht. Wenn man ein vollintegriertes Unternehmen hat, wo es nur diese Microsoft-Welt gibt, das andere Unternehmen in der Google-Welt, dann wird man in irgendeiner Form zwischen diesen Welten überbrücken müssen. Aber wenn man sich innerhalb einer Welt bewegt, ist es wichtig, dass es ein Toolset gibt, welches jeder beherrscht, dann hast du zumindest die technische Hürde nicht. Da haben wir gerade einen Salat.

**Das deckt sich mit meinen Beobachtungen. Führungskräfte kommunizieren mit ihren Teams nicht über den Punkt, wie man miteinander arbeiten will. Wie gehen Sie in Ihren Führungsseminaren damit um?**

Gar nicht. Wir sprechen über Leadership, wir sprechen weniger über Management, es ist eine Managementfrage, wie miteinander gearbeitet werden soll. Das Thema gehört adressiert.

**Aber überlässt das Unternehmen Führungskräfte sich selbst oder geben dezidierte Stellen wie eine Personalentwicklung oder eine IT einen Rahmen vor?**

Das war immer meine Auffassung, das Team nennt sich Digital Collaboration in der IT. Sie machen sich Gedanken, wie arbeitet man in einem Unternehmen, welche Tools braucht man, können wir eine Tool-Landschaft zur Verfügung stellen, wo alle Geräte, alle Tools miteinander zusammenarbeiten in einem sauberen Flow und dann lehren, wie man damit arbeitet. Aber ich bin nicht sicher, ob es das ist, was sie tun. Aus meiner Sicht gibt es einfach Tools, die werden als Collaboration-Tools deklariert und von denen betreut (lacht). Ich glaube, dass die IT wahrscheinlich eine strategische Position braucht (...), keine Ahnung, Digital-Collaboration-Architektur, die sagen, wie wir in

Zukunft zusammenarbeiten und deswegen haben wir dieses Toolset. Die laufen halt rum und fragen, was tut ihr, was ist euer Job, wie sieht euer Workflow aus, welche Tools nutzt ihr momentan? Der Job heisst Reduktion der gesamten Toolanzahl auf 30 statt 500 und die müssen aber alles abdecken. Das würde das Leben eines Mitarbeiters im Digitalen wahrscheinlich sehr viel vereinfachen.

**Vielen Dank für das Gespräch, Herr Short.**

## **Anhang B: Interview mit Experten Peter Andreasen**

Der unter dem Pseudonym Peter Andreasen interviewte Experte ist als Human Resources Business Partner im Forschungsfeld tätig. Ohne eigene Führungsverantwortung ist er dem globalen Direktor des Personalwesens unterstellt. In seiner Rolle ist der 42 Jahre alte Betriebswirt bereits 14 Jahre tätig und betreut Führungskräfte in allen Belangen bezüglich Personalthemen. Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt des Interviews. Es folgt das vollständig transkribierte Interview:

**Herr Andreasen, was ist für Sie Digital Leadership? Was kommt Ihnen in den Sinn?**

Das ist das Thema globale Vernetzung und nicht nur auf die klassische Weise zu führen, ich habe einen Mitarbeiter, der mir gegenüber sitzt, sondern ich habe Mitarbeiter weltweit sitzen, die ich auf die unterschiedlichste Art und Weise mit verschiedenen neuen Medien versuchen muss in die richtige Richtung zu lenken und die auch entsprechend zu motivieren.

**Stichwort neue Medien. Wenn Sie mit Ihren betreuenden Führungskräften sprechen, welche Rolle spielen neue Medien?**

Naja, die Frage ist, was ist Selbstverständlichkeit und was musst du versuchen, in den Alltag zu übernehmen. Die Frage ist auch immer, muss derjenige vor Ort sein oder ist man vom rein Zwischenmenschlichen schon so miteinander eingespielt, dass du denjenigen nicht jedes Mal besuchen musst, sondern dass du entweder per Telefon, per Skype, per Lync, per Webex, wie auch immer, einfach nur die Instruktionen geben kannst und du kannst dich drauf verlassen? Die Arbeitspakete wirklich so zu übergeben, dass du weißt, okay, am Ende der Woche, am Ende des Monats kommt da was bei rum. Und wenn ich das vergleiche, von vor zehn, 15 Jahren, da war es zum Beispiel so, dass du die meisten Projektmeetings tatsächlich alle live, bunt und in Farbe mitgemacht hast. Heisst, du bist ständig irgendwo an einen anderen Standort gefahren, um die Projektmeetings mit zu begleiten usw. Was sich dahingehend ändert, dass sich heute die meisten, zumindest wenn es kurze Meetings sind, tatsächlich über

eine Webex in das Thema einklinken können. Bei einem Ganztagsmeeting, da fängt natürlich schon die Frage an, inwiefern kann man sich einen Tag lang wirklich konzentrieren und konzentriert mitverfolgen, was in einer Webex oder wie auch immer besprochen wird. Also ich denke, wenn wir vom kurzen Zeithorizont bis zwei, drei Stunden sprechen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass derjenige konzentriert sich dort mit einbringen kann, relativ hoch. Wenn es Ganztags-Webex ist, wird es schon schwieriger. Man driftet leicht ab, irgendwelche E-Mails zu beantworten usw.

Deswegen ist natürlich aus Führungskraftperspektive erstens darauf zu achten, dass da ein gewisses Wir-Gefühl entsteht, zweitens aber auch darauf zu achten, dass die Konzentration im Meeting tatsächlich auch aufrechterhalten bleibt und drittens natürlich, was sind die Kosten, die dafür entstehen, also Flugkosten oder je nachdem, wo die Mitarbeiter oder die Teilnehmer dieser Einladung tatsächlich beheimatet sind.

**Sie haben von einem bereits eingespielten Team gesprochen. Das heisst, es muss mit einem persönlichen Kontakt starten. Ist das die Resonanz der Führungskräfte?**

Ja, immer. Die Wahrscheinlichkeit, dass du den Erfolg herbeiführst, ist immer grösser, wenn du dich schon zwei-, drei-, viermal vorher gesehen hast und gemeinsam an irgendwelchen gemeinsamen Meetings dran teilgenommen hast. Weil, wenn das immer noch der anonyme Boss oder wie er auch immer ist, die Wahrscheinlichkeit, sich darauf besser einzulassen, ist relativ schwierig. Die Erfahrung, die ich zumindest gemacht hatte, es muss erstmal eine Vertrauensbildung stattfinden, bevor du in einen regelmässigen Rhythmus übergehen kannst, um zu sagen, ab einem Stichtag X treffen wir uns nur noch einmal pro Halbjahr oder einmal pro Jahr und können dann auch wirklich sagen, das ist in einem eingeschwungenen Zustand, sodass man da auch wirklich die Erfolge herbeiführen kann.

**Wie viele Führungskräfte betreuen Sie momentan?**

Direkte Führungskräfte, die ich unmittelbar im Fokus habe, etwa 15. Im erweiterten Kreis ungefähr 50.

**Wird das Thema Digital Leadership in Ihrem Austausch mit Führungskräften adressiert?**

Es wird nicht explizit angesprochen, nach dem Motto was ist das geeignete Medium, sondern eher im Sinne von wie ist die Leistung. Meistens erfolgt die Argumentation über eine Leistung. Das ist der Ankerpunkt und meistens auch die Frage, ob das Wirkung oder Ursache ist, Henne oder Ei, kommt die schlechte Leistung dadurch, dass man sich nicht häufig genug sieht oder andersrum. Normalerweise, wenn es super läuft, beschwert sich nie jemand, aber wenn du merkst, in dem einen oder anderen Teil der Organisation gibt es zu viele Reibereien oder der EBIT stimmt nicht oder was auch immer die Ursache ist, spätestens dann kommt die Diskussion auf und dann stellt sich die Frage, wie wird geführt? Wird derjenige zu eng geführt, im Sinne eines Micromanagements, oder lässt man den an der zu langen Leine? Da ist dann die Frage, mit dem Hintergrund der Performancemessung, was ist der beste Weg. Und dann spielen natürlich auch interkulturelle Themen mit rein. Da kann man nicht pauschalisieren, habe ich jetzt mit Chinesen oder mit Amerikanern oder mit Briten zu tun.

**Würden Sie sagen, die Organisation unterstützt Führungskräfte auf diesem Gebiet?**

Es gibt zwei Punkte. Ich denke, dass wir bei den Führungskräfte trainings noch nicht stark genug sind, sowohl vom Angebot als auch von der Wahrnehmung. Da müssten wir sicher noch mehr anbieten und unsere Führungskräfte stärker dahingehend drängen, an dem einen oder anderen Führungskräfte seminar teilzunehmen. Und das Zweite ist, dass das Thema Entscheidungsfindung oder Entscheidungen überhaupt zu treffen teilweise nicht vorgelebt wird. Das sind zwei Komponenten, wo ich denke, da haben wir noch Hausaufgaben zu machen.

**Das klingt für mich nach allgemeinen Führungsthemen und damit unabhängig von Digitalisierung. Habe ich Sie richtig verstanden?**

Ja, es ist unabhängig davon. Es hat nichts damit zu tun, dass wir jetzt digital führen oder nicht digital führen müssen, aber es ist natürlich die Frage: Woher kommt das Ganze? Wir haben eine Konzernstruktur und das heisst, globale Strukturen. Und wenn wir über globale Strukturen nachdenken, dann hat es was damit zu tun, dass eine Führungskraft in einem Land X sitzt und der Mitarbeiter in einem Land Y. Diese Strukturen folgen natürlich der Organisation und dementsprechend ist es natürlich aufgrund des Wachstums allein schon, hat es sich dahingehend verändert, dass das nicht mehr nur auf einer Standortebene passiert, wo Mitarbeiter und Führungskraft an einem Standort sitzen, sondern dass es vermehrt im Sinne des Wachstums vorkommt, dass beide Parteien mit mehreren Kilometern Entfernung nicht mehr beieinandersitzen. Es lässt sich darüber streiten, muss es eine digitale Führung sein oder wie überwindet man die Grenzen oder die Distanz? Es gibt Führungskräfte, die reisen permanent und das ist natürlich mit sehr viel Aufwand verbunden.

**Aus Ihren Beobachtungen, wie lösen das Führungskräfte?**

Ich kenne Führungskräfte, die gar nicht digital führen, was natürlich die Nachvollziehbarkeit und die Nachhaltigkeit schwieriger macht. Aber da muss sich das Gegenüber entsprechend selbst drauf einstellen. Auf der anderen Seite gibt es auch andere Führungskräfte, die das aus virtueller oder aus digitaler Perspektive hervorragend machen, die einen gesunden Mix an Präsenzveranstaltung und wir müssen nicht jede zwei Wochen reisen, sondern wir treffen uns einmal im Quartal oder einmal im Halbjahr und das entsprechend bewerkstelligen können. Sicherlich einfacher für das Individuum ist es natürlich, wenn es einen gesunden Mix gibt aus „wir sehen uns ab und zu und genauso können wir uns aber unseren verschiedenen Themen auf wöchentlicher Basis via Videotelefonie widmen“. Da gibt es kein

Richtig und kein Falsch. Es ist teilweise aufwändiger für die Mitarbeiter oder für die Führungskräfte.

**Sehen Sie eine Altersabhängigkeit?**

Man kann es nicht komplett pauschal beantworten, aber die Wahrscheinlichkeit, dass sich Führungskräfte im Alter zwischen 35 und 55 Jahren einfacher tun, das Ganze richtig zu kanalisieren oder richtig einzuschlagen, ist höher als in der Altersgruppe darüber. Das sind meine bisherigen Beobachtungen. Wobei ich selbst mittlerweile Schwierigkeiten habe, wenn ich Themen über verschiedene Kanäle bekomme. Ich habe eine sehr, sehr gute Ablagestruktur, was zum Beispiel E-Mails betrifft. Wenn es dann aber darum geht, dass Themen in einer Cloud liegen oder in anderen Kanälen, dann merke ich, dass ich langsam ins Straucheln komme, weil es einfach nicht mehr die Raster sind, die man irgendwann mal sich selbst angeeignet hat, wo man dann vielleicht aus dem eigenen Silo ausbrechen muss.

**Werden es zu viele Kanäle?**

Ja. Zu viele Plattformen. Aber okay, das ist halt, wie es ist.

**Spiegelt sich das im Feedback von Führungskräften?**

Ich merke schon, dass Mitarbeiter unterschiedlich angesprochen werden müssen, einfach weil du merkst, dass teilweise auf E-Mails keine Reaktion kommt oder nur sehr eingeschränkt. Aber wenn du einen entsprechenden Durchsatz haben möchtest und Entscheidungen herbeiführen möchtest, kann es halt sein, dass du nicht nur digital unterwegs sein kannst, einfach weil nicht jeder digital tickt.

**Was bedeutet das für eine Personalentwicklung?**

Ich bin fest davon überzeugt, dass man allgemein Trainings oder Seminare nicht mehr nur in Präsenztrainings halten muss. Erstens ist es sehr teuer, zweitens gibt es gewisse Bausteine, die man sich ohne Probleme normalerweise in einem E-Learning aneignen kann. Case Studies muss man teilweise in einer Gruppe erarbeiten, wobei es die Frage ist, ob die Gruppenteilnehmer an einem Ort sein müssen. Das lässt sich sicherlich auch in einem

virtuellen Forum bewerkstelligen. Von daher bin ich der Überzeugung, jeder Baustein will für sich gut überlegt sein. Will man dafür ein Präsenztraining machen oder können wir es nicht geschickter machen und jeder kann sich die Bausteine herunterladen oder online ansehen? Einfach auch weil es den Leuten teilweise hilft, die Trainings zum Zeitpunkt auszuüben, wo sie in ihrem eigenen Biorhythmus auch dazu fähig sind. Es gibt Menschen, die stehen sehr gern früh auf und ziehen sich dann sofort ein paar Onlinetrainings rein oder am Wochenende oder wann auch immer und es gibt Leute, die machen das gern später. Also von daher jeder hat da eine andere Aufnahmefähigkeit und warum sollte man diesen Biorhythmus nicht auch nutzen?

**Sie bekommen Ihre Führungskräfte auch nicht jeden Tag vor die Nase und haben sicher regelmässig Videocalls. Was passiert jedoch im Falle einer neuen Führungskraft? Was sind Ihre ersten Massnahmen?**

Zeit verbringen mit demjenigen, um überhaupt eine Basis zu haben. Wie tickt derjenige? Und dann, wenn man das Gefühl hat, man ist über diesen kritischen Punkt hinweg, dann auch mal guten Gewissens zum Hörer zu greifen oder das virtuell zu machen. Aber ich denke, es braucht einfach mal diese eine Anlaufphase von zwei, drei Treffen, so meine persönliche Erfahrung, und dann fällt es mir persönlich nicht schwer, das Ganze auch nicht face-to-face zu machen.

**Was würden Sie jedoch machen, wenn ein persönliches Treffen nicht möglich ist?**

Dann würde ich versuchen, es nicht ohne Bild zu machen. Also zumindest eine Webcam, damit das Ganze nicht anonym erfolgt, sondern dass du denjenigen zumindest auf dem Bildschirm siehst oder beidseitig auf dem Bildschirm. Du siehst Gesichtsausdrücke, du siehst die Reaktion, du siehst, was macht den anderen aus und das Ganze bekommt im wahrsten Sinne des Wortes ein Gesicht.

**Kann die Organisation auf dem Gebiet etwas verbessern?**

Das kann ich jetzt nicht pauschalisieren. Das ist wirklich von Führungskraft zu Führungskraft abhängig. Es gibt Führungskräfte, die schaffen es wirklich, die Organisation hinter sich zusammenzubringen und es gibt Führungskräfte, die schaffen es nicht. Das hat aber auch teilweise mit dem Naturell zu tun, ob derjenige gern führt oder nicht führt, Entscheidungen trifft oder nicht trifft. Ich glaube nicht, dass es etwas mit der Organisation zu tun hat, sondern dass es etwas mit der individuellen Führungskraft zu tun hat.

**Rückblickend, gibt es etwas, das sich bei den Führungskräften verändert? Das Wort Digitalisierung oder Digital Leadership fällt häufig, aber beobachten Sie eine Veränderung in der Führung?**

Natürlich hat es was mit der Verfügbarkeit der Medien an sich zu tun. Also was ist man imstande aus technischer Sicht zu machen oder nicht zu machen. Das Zweite ist natürlich stärker dahingehend digital, analytisch unterwegs zu sein, was sind die Anforderungen? Und ja, natürlich gibt es das Buzzword Industrie 4.0, aber auf der anderen Seite die Frage ist, jeder muss immer weiter darüber nachdenken, wie kann er sich optimieren? Und die Frage nach Wartungsintervallen und nach „wie kann ich meine Prozesse optimaler gestalten?“ zwingt uns in die Richtung und wir kommen an diesem Thema einfach nicht vorbei. Das ist kein Buzzword, das sind einfach neue Geschäftsideen und Analysefähigkeiten, wie man an das Thema rangeht. Es hat natürlich auch was mit der Grösse des Unternehmens zu tun. Wenn ich mich nur an einem Standort bewege, dann ist die Wahrscheinlichkeit, mich virtuell oder digital aufzustellen, vielleicht nicht ganz so hoch, als wenn ich in 40 verschiedenen Ländern unterwegs bin, wie es sich im Moment darstellt. Und das Nächste ist auch das Thema Anforderung der neuen Generation. Wenn ich jetzt an die Generation 50 plus nachdenke, gibt es nur wenige Mitarbeiter, die sagen, ich will heute Homeoffice machen. Wenn ich an eine Generation denke, die 30 Jahre und jünger ist, ist die Wahrscheinlichkeit, auch mal aus dem Homeoffice zu arbeiten, bei grösser 90 Prozent. Ich will jetzt nicht das Thema Generation Y aufmachen, aber es wird sich definitiv verändern,

dahingehend, dass die Lokalität des Unternehmens eine Rolle spielt. Lokalitäten, wo es Schwierigkeiten gibt, dort talentierte und motivierte Mitarbeiter anzuwerben. Es gibt Unternehmen, die haben Schwierigkeiten aufgrund des Standortes und dann ist die Frage, speziell unter Berücksichtigung der neuen Generation, wie schaffen sie es, Talente anzuwerben, zu halten und sich auf diese Generation einzustellen? Und dann kommst du teilweise an dem Weg gar nicht vorbei.

**Gibt es noch etwas, was wir noch nicht angesprochen haben und Sie noch hinzufügen möchten?**

Das letzte Stichwort Homeoffice, da spalten sich teilweise die Geister. Es gibt einen Teil der Mitarbeiter, die sagen, dass ist eine schöne Hängematte, da kann ich mich mal abseilen und es gibt Leute, die nehmen das sehr ernst. Die Frage wird immer sein, wie hoch ist der Ablenkungsgrad, wenn du zu Hause arbeitest, speziell, wenn da noch ein Kind ist oder ein anderer Teil der Familie gewisse Aufmerksamkeit braucht? Die Frage zu virtueller Führung wird sein, wie kriegt man es aus den Köpfen der älteren Führungskräfte raus, dass es nicht pauschal die Hängematte ist? Zweitens, wie kriegt man aber auch diejenigen, die das ausnutzen dahingehend, von der Performance, dass es tatsächlich eine Konzentrationssache ist und wie schafft man es in dieser Kombination das Beste für die Organisation rauszuholen? Das ist durchaus noch ein Spannungsfeld, was noch nicht hundert Prozent gelöst ist. Ich denke, mit dem Thema Homeoffice, es ist noch nicht mit irgendwelchen Regeln oder Etiketten versehen, dass man sagen kann, unter diesen Prämissen macht man Homeoffice. Das ist ein Punkt, da lohnt es sich noch mal genauer draufzuschauen.

**Vielen Dank für das angenehme und offene Gespräch, Herr Andreasen.**

## **Anhang C: Interview mit Führungskraft Chris Helm**

In der Rolle Vice President IT für die Region Asien verbirgt sich unter dem Pseudonym Chris Helm eine Führungskraft, die sich vorwiegend im strategischen Bereich der IT im Forschungsfeld bewegt. Mit einer Ausbildung zum Fachinformatiker hat der 36 Jahre alte Chris Helm in seiner Position 35 Mitarbeitende, die an ihn berichten. Er selbst, bereits seit zehn Jahren als Führungskraft in unterschiedlichen Bereichen tätig, berichtet an den Chief Innovation Officer. Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt des Interviews. Es folgt das vollständig transkribierte Interview:

### **Was kommt Ihnen bei dem Thema Digital Leadership in den Sinn?**

Als Erstes kommt mir in den Sinn, dass es natürlich ein Super-Rezept ist, wenn man es kann, um verteilte Teams zu managen oder zu führen. Die meisten Leute managen nur, besser ist natürlich, man führt wirklich im Sinne von Leadership. Was mir dabei in die Gedanken kommt, sind natürlich Dinge, die es mir einfacher machen. Ich verstehe mich schon heute als Digital-Leadership-Person, das heisst, Collaboration Tools wie Skype, um mit den Leuten zu konferieren per Videochat, aber auch Instant Messaging wie WeChat oder WhatsApp für den kurzen Kontakt, wenn man schnell was braucht, sind Dinge, die zum täglichen Business dazugehören. Egal, ob sie jetzt in der Firma wirklich verbreitet sind oder nicht. Wer mit mir zusammenarbeitet, weiss, dass es ohne diese Dinge nicht geht. Das sind Dinge, die mir zuallererst in den Kopf kommen. Das liegt vielleicht daran, dass für mich Digital Leadership im Alltag normal ist. Leute, die das das erste Mal machen, die haben vielleicht ganz andere Themen auf dem Radar.

### **Ist jemand zu Ihnen gekommen und hat Skype, SharePoint oder andere Tools empfohlen?**

Im Grunde genommen ist es so, dass, wenn man, so ist zumindest meine Erfahrung, anfängt, verteilte Teams zu führen, hat man natürlich das Problem, dass sich ganz neue Challenges ergeben. Vorher hört man, was die tun, weil die vielleicht in Rufnähe sitzen, man kann das beobachten und man wendet automatisch ganz

andere Rezepte an, als wenn man plötzlich vor der Herausforderung steht, dass es nicht mehr so ist. Da muss man sich als Führungskraft oft die Frage stellen: Wie kann ich dasselbe Ziel erreichen? Das Ziel kann nicht sein, wie ich die anderen kontrollieren kann, sondern das Ziel muss lauten: Wie kann ich führen? Und da muss man für sich Rezepte finden. Die einen benutzen vielleicht Skype, die anderen haben sich ganz was anderes überlegt. Am Ende des Tages ist es aus meiner Sicht nur wichtig, dass man Rezepte für sich findet, wie man als Führungskraft trotzdem schafft, Vorbild zu sein, weil Leadership ist Vorbild sein. Wie schafft man das, wie kriegen meine Mitarbeiter in China mit, wie ich so bin? Auch wenn ich nicht dort bin. Wie kann ich meinen Spirit nach China übertragen, aber auch umgekehrt? Wie kriege ich mit, wie die Leute drauf sind, wie die ticken? Wo ich sozusagen reingehen muss, welche Themen. Wo ich helfen kann, auch auf einer persönlichen Ebene. Dafür muss man sich halt Lösungen suchen. Hier in der Firma ist es zum Beispiel Skype for Business, in anderen Unternehmen waren es auch schon andere Tools wie Slack zum Beispiel, die ich benutzt habe. Das heisst, man nimmt aus der Toolbox, die verfügbar ist, Dinge raus und versucht einfach, kann ich damit das erreichen, was ich erreichen möchte? Das, was dann übrig bleibt, zum Beispiel hier in der Firma gibt es eigentlich kein vernünftiges Instant Messaging. Das muss man irgendwie anders lösen. Mit den chinesischen Kollegen ist es WeChat, es ist ja für die im Grunde genommen der einfachste Zugang und die haben das alle. Für die deutschen Kollegen zum Beispiel WhatsApp. Das heisst, da muss man als Führungskraft auch von seinem Anspruch abtreten, zu sagen, ich gebe vor, wie es geht, sondern man muss gucken, was die anderen denn haben. Welche Tools haben die noch zusätzlich?

**Sehen Sie die gerade beschriebenen Fähigkeiten sich mit der Führungsaufgabe entwickeln oder gibt es spezifische Skills auf dem Gebiet der digitalen Führung, welche eine Führungskraft mitbringen muss?**

Ich glaube, es gibt zwei Gruppen von Führungskräften. Es gibt einmal Manager und einmal wirkliche Leadership-Personen.

Jemand, der wirklich eine Leadership-Person ist, schafft locker auch Digital Leadership zu machen, weil der sowieso den nötigen Mindset hat. Der weiss, wie er auf Leute eingehen muss, wie er Leute mitnimmt. Der schafft es in der Regel sogar auch, wenn er irgendwo eine Rede vor fremden Leuten hält, dass ihm nachher Leute gedanklich folgen. Das heisst, wirkliche Leadership-Leute, die schaffen das. Für sie ist das auch eine Herausforderung, aber das ist nichts, was von heute auf morgen plötzlich klappt. Sondern die suchen Wege und nach einer Weile haben sie ihren Weg gefunden. Schwieriger ist es für Manager, Leute, die vorher nur gemanagt haben. Die kontrollieren viel, die bestimmen viel. Für die ist es schwieriger. Von denen findet in der Regel auch ein Grossteil den Weg zum digitalen Manager. Wie kann ich das kontrollieren? Skype for Business, ich habe viele Kollegen, die mich fragen, ob ich mir notiere, wann Mitarbeiter morgens kommen und gehen. Das sieht man ja. Das ist halt Management. Das gibt es auch. Was ich nicht glaube, ist, dass man das lernen kann. Wenn man jemandem, der nicht als Leadership-Person geboren ist, sagt: Hey, wir haben jetzt eine Super-Idee, du kriegst ein verteiltes Team, mach mal Digital Leadership. Das wird nicht so einfach sein. Man muss schon ein bisschen, ich sage mal, bestimmte Charaktereigenschaften mitbringen oder bestimmte, ich will nicht sagen Gene, weil das ist es bestimmt nicht, aber so in diesem Sinne. Man muss es irgendwie mit in die Wiege gelegt bekommen haben, damit man dort hinkommt. Aber ich glaube schon, wenn man Leadership kann, ich nenne es mal analoges Leadership, dann findet man auch einen Weg zum Digital Leadership. Davon gibt es bloss leider zu wenige, die das wirklich können. Wir haben zu viel Manager.

**Also stehen Sie einer Schulung dieser Fähigkeiten durch eine Personalentwicklung kritisch gegenüber?**

Ich glaube persönlich, es gibt Leute, die haben das Potenzial und ohne Personalentwicklung und Training usw. und auch vielleicht mit einem guten Mentor werden diese Potenziale nicht gehoben. Das heisst, ich glaube nicht, dass jemand sozusagen nach der Ausbildung auf die Idee kommt, hey, ich bin ja eine Leadership-Person und ich mach das jetzt mal. Man muss schon

dieses Talent wecken und auch fördern, damit es irgendwann zu einem Punkt kommt, wo derjenige für sich selber auch merkt, das ist was ich gut kann und sich auch einbringt. Was ich aber nicht glaube, ist, dass man eine beliebige Person nehmen kann und sagen so, den bilden wir jetzt mal zur Leadership-Person aus, wenn er das Talent nicht mitbringt, dann wird es nichts werden. Das heisst, man braucht Personalentwicklung, das ist auch wichtig, das war bei mir übrigens auch so. Bei mir hat das jemand übernommen, mich dahinzuführen. Man braucht jemanden, der das weckt, weil das nicht selbstverständlich ist, dass man für sich selber erkennt, dass das eine der Kernkompetenzen ist.

**Wie lange haben Sie schon Führungserfahrung?**

Ich habe Führungsverantwortung seit (...) zehn Jahren ungefähr.

**Hat sich in diesen zehn Jahren bei dem Thema Führung für Sie etwas verändert?**

Ja, auf jeden Fall. Was sich definitiv verändert hat, ist, es wird auf der einen Seite deutlich leichter Kommunikation zu betreiben durch die ganzen Tools. Wenn ich mich zurückerinnere, vor zehn Jahren war das die absolute Ausnahme, dass man mit jemandem chatten konnte. Man brauchte für alles eine Sondergenehmigung, weil eigentlich kein Tool verfügbar war. Heute ist das als Standard in den Arbeitsalltag eingezogen. Nahezu jedes Unternehmen hat eine Art Skype. Das ist ein bisschen einfacher geworden. Nichtsdestotrotz ist der Job insgesamt nicht einfacher geworden, weil natürlich die Leute sich auch weiterbewegen. Vor zehn Jahren konnte man als digitale Führungskraft, sofern man das damals schon sagen konnte, aber es gab halt schon Leute, die das versucht haben, konnte man schon ziemlich glänzen, indem man überhaupt irgendetwas hatte. Wenn man seinen Mitarbeitern sagen konnte, ich habe eine Webcam und bestellt euch auch mal alle eine, damit wir ab und zu mal eine Videokonferenz machen können, dann war man schon auf der Spitze der Pyramide. Wogegen natürlich heute das digitale Leben bei jedem Einzelnen Einzug gehalten hat und damit der Anspruch an die Führungskraft deutlich höher ist. Vor zehn Jahren war es für die Leute normal, dass man seine Führungskraft nur selten

gesehen hat. Ich hatte Leute in 42 Ländern. Wenn ich die einmal im Jahr persönlich gesehen habe, war das für die mehr, als sie erwarten konnten oder erwartet haben. Die ganzen Technologien haben das auch nicht so richtig zugelassen, mal eben FaceTime zu machen oder so etwas, wenn man ein Problem hat. Das heisst, der Anspruch war ein anderer. Heute ist der Anspruch viel höher. Es ist einfacher geworden von der Unterstützung her, also das Framework ist besser. Nichtsdestotrotz entwickelt sich das aber auch für jeden Einzelnen weiter und damit wird der Anspruch an die Führungskraft immer höher. Logischerweise steigt das mit den Möglichkeiten.

**Aber haben sich Ihre Themen, Probleme mit Mitarbeitern verändert?**

Ich würde sagen, die haben sich schon ein bisschen verändert. Es ist natürlich so, dass die Digitalisierung an sich auch Probleme mitbringt. Zum Beispiel, Informationen werden immer schneller verfügbar, Mitarbeiter wissen immer besser Bescheid und können sich ausserhalb der Firma informieren. Das war natürlich mal anders. Das heisst, da kommen generell neue Probleme, welche aber nicht nur digitale Führungskräfte oder Leadership-Personen betreffen, sondern jede Führungskraft, also auch die analogen, steht vor demselben Problem, dass ihre Mitarbeiter plötzlich mehr wissen als sie selber vielleicht. Ein ganz anderer Zugang zu Informationen, die der Chef gar nicht weiss. Das sind natürlich ganz neue Themen. Die sind aber im Grunde genommen für alle gleich. Ich glaube persönlich, dass jemand, der selber digital führt, sich leichter damit tut, mit solchen Problemen umzugehen, weil er einfach Teil des ganzen Systems ist. Deswegen ist es ein bisschen einfacher, aber die Probleme sind schon zum Teil neu. Es gibt natürlich auch Themen, die immer gleichgeblieben sind. Zum Beispiel, wer wirklich glaubt, man kann einhundert Prozent virtuell Vertrauen schaffen, der hat sich getäuscht. Das funktioniert nicht. Wer den Menschen nicht mindestens einmal erlebt hat, kann man ihn nicht richtig einordnen. Dann weiss man nicht, wie der wirklich ist. Man hat zwar ein Bild per Videochat, aber das kann nicht ersetzen, jemanden wirklich getroffen zu haben. Das ist zum

Beispiel etwas, was immer gleichbleibt. Was auch immer gleichbleibt, ist, es gibt bestimmte Dinge, die einfacher sind, wenn man vor Ort ist. Mitarbeiter werden einen niemals für persönliche Probleme anrufen. Wenn es nicht anders geht, werden sie es immer vermeiden. So wie sie es im Büro auch vermeiden. Nur wenn ich halt dort bin, habe ich natürlich eine andere Sicht. Ich erlebe selber, wie es ist, ich erlebe die Stimmung, die Atmosphäre. Das ist virtuell nicht so einfach möglich, was natürlich eines der Probleme beim Digital Leadership ist.

**Welche Möglichkeiten nützen Sie, um das fehlende Medium, beispielsweise die von Ihnen angesprochene Stimmung, welche man nicht miterlebt, auszugleichen?**

Das ist eine der Fragen, die ich häufig gestellt bekomme. Wie macht man das? Wie kriegst du mit, dass es den Leuten gerade schlecht geht? Die reden ja vielleicht gar nicht mit dir. Was man als digitale Führungskraft auf jeden Fall beachten muss, ist, man muss sich besser vernetzen, und zwar crossvernetzen. Mir wird niemals der Abteilungsleiter vom Datacentre in Shanghai mitteilen, dass es gerade schlecht läuft, weil die Frau eines Mitarbeiters gestorben ist. Der wird das niemals freiwillig rausrücken. Man will eigentlich nicht, dass das rauskommt, weil jeder denkt, er will professionell sein. Das ist in Deutschland nicht anders. Jeder versucht, seinen Job trotzdem irgendwie zu machen und eine gute Führungskraft stellt es trotzdem fest und hat ein Rezept, denjenigen zu entlasten, zu unterstützen, mental den Rücken zu stärken. Wie bekommt man das jetzt raus? Das funktioniert nur, indem man Verbindungen zu den Leuten rundherum hat. Das heisst, man muss die Leute im Business vor Ort kennen. Dort ein, zwei Ansprechpartner haben, wo man weiss, wenn bei mir was in der Abteilung schief läuft, dann werden die mich anrufen und sagen, dass da irgendwas am Laufen zu sein scheint, schau dir das mal an. Was man sonst vielleicht nicht braucht, weil man es persönlich erlebt. Das heisst, man muss sich von jemand anders vor Ort, der erleben kann, objektive Einblicke besorgen. So objektiv, wie sie nur sein können. Das ist natürlich immer ein subjektives Thema. Manchmal wird man davon auch fehlgeleitet. Aber das ist mein Rezept dafür, die Stimmung

vor Ort zu erleben. Das heisst, ich habe Leute im Vertrieb, in der Personalabteilung und so weiter, denen ich versuche, auf demselben Weg zu helfen. Mein Deal ist, dass ich Botschaften, Gefühle, Atmosphäre aus dem Hauptsitz transportieren kann und dafür brauche ich auf der Gegenseite die Info, wie es gerade in Shanghai läuft. Das ist eines der Themen, welches ich meinen Führungskräften sage, dass sie sich Spots rundherum suchen, welche mit ihren Augen und Ohren erleben, was läuft.

**Das heisst, das Netzwerk wird wichtiger und es dreht sich nicht um die Tools?**

Ja, das Netzwerk wird wichtiger. Das Netzwerk am anderen Ort ist gar nicht so sehr auf Entscheider bezogen, wie das häufig ist. Sondern man muss Leute finden, von denen man das Gefühl hat, sie haben ein gutes Gespür dafür, wie es in der Nachbarabteilung läuft, wie es den Menschen geht, die über den Flur laufen. Das sind in der Regel gar nicht die Entscheider, sondern das sind Leute, wo man glaubt, derjenige kann das ganz gut. Diese Leute muss man für sich gewinnen.

**Wie ist Ihre Erfahrung zum Thema Alter? Tun sich junge Leute einfacher, sind sie produktiver und gehen besser mit den Themen um oder sind es doch die alten Hasen?**

Also meine Erfahrung ist, dass sich die jungen Leute einfacher tun, die neuesten Sachen zu nutzen. Sie bringen von zu Hause, aus ihrem Privatleben irgendwelche Sachen mit in die Firma, die wiederum vielleicht den nächsten Schritt der virtuellen Zusammenarbeit gestalten. Was man aber auch merkt, ist, viele der jungen Leute, speziell diese kurz nach dem Studium, kennen Zusammenarbeit gar nicht anders. Wenn man mit den Älteren spricht, haben sie ein festes Bild von Zusammenarbeit im Kopf, das nicht digital ist und versuchen mit den Mitteln, die die Firma zur Verfügung stellt, dasselbe zu erreichen. Sie haben Kollegen in Deutschland oder Amerika und müssen genauso zusammenarbeiten und versuchen, das mit unseren digitalen Tools irgendwie hinzukriegen. Dann gibt es die, die in der Mitte sind, wie ich selbst (32 Jahre alt). Ich kenne beide Welten, habe normal zusammengearbeitet, bin aber auch im Digital Leadership.

Ich versuche einen guten Mix hinzukriegen. Und dann gibt es die jungen Leute, die wissen gar nicht, was analog zusammenarbeiten ist. Sie kennen nur digital, sie haben ihre Freude digital, sie haben alles digital und verstehen gar nicht, was das Problem der Alten ist und wissen auch noch nicht, welches Ziel sie versuchen zu erreichen. Für sie ist es ganz normal, jemandem auf Facebook zu vertrauen. Man hat fünfhundert Freunde dort und das ist normal, es geht gar nicht anders. Sie verstehen noch nicht, warum man sich treffen muss. Das ist schon so, dass es verschiedene Stages gibt.

Mein Petium ist immer, das Optimum erreicht man, wenn man beides zusammenbringen kann. Ich versuche immer wieder, bei mir in den Teams Tandems zu bilden. Manchmal geht das, manchmal nicht. Mit Jungen und Alten, die die sich gegenseitig befruchten. Dann gibt es junge Leute, die kommen und sagen, dass sie das noch nie so gesehen haben, warum der das so macht. Und auch ältere Mitarbeiter, die kommen und sagen, dass ihnen wirklich coole Tools gezeigt wurden und das hat sie überzeugt, dass man das auch nur digital machen kann. Und das funktioniert ganz gut.

Insgesamt glaube ich, als Firma müssen wir jedoch ein bisschen aufpassen. Das digitale Vertrauen ist ein anderes als in der Vergangenheit. In der Vergangenheit haben wir Leuten vertraut, die wir kennen und erlebt haben. Da haben wir uns sehr gut überlegt, will ich meine Information teilen oder nicht? Und wir waren uns ziemlich sicher, wenn ich sie ihm oder ihr gebe, dann liegt es nur an der Person, ob die Information sicher ist oder nicht. Heute ist das anders. Heute vertrauen wir Leuten, die wir nicht kennen, von denen wir nur gehört haben, was sie tun. So ist das im digitalen Zeitalter. Und wir wissen übrigens auch nicht, ob die Information wirklich nur bei der Person ankommt. Oder ob jemand anders mitliest oder mithört. Das ist für eine Firma insgesamt eine Herausforderung, der unsere Firma nicht so richtig gerecht wird.

**Stellen Sie sich vor, Sie übernehmen eine neue Rolle mit einem global verteilten Team, welches an Sie berichtet. Das Team ist**

**Ihnen unbekannt. Was wären Ihre ersten Massnahmen als Führungskraft?**

Das Wichtigste ist, also ich bin ja in einer Position, wo ich Führungskräfte führe, man muss schaffen, ein Führungsteam zu werden und dafür muss man sich treffen. Das heisst, ich mache das in der Regel so, dass ich ein Offsite mache. Drei bis fünf Tage, je nachdem wie viele Leute und wie viele Themen. Wo man A die Leute abholt, wie man selber tickt, dass die einen erleben können. Wo man B ganz klar gemeinsam die Kommunikationsregeln erarbeitet. Das heisst, jeder muss wissen, wie kann ich mein Gegenüber am einfachsten, am schnellsten, am sichersten erreichen. Da gibt es für alle drei vielleicht verschiedene Möglichkeiten. Am einfachsten ist vielleicht per E-Mail, am schnellsten vielleicht per Anruf oder WhatsApp und am sichersten ist vielleicht ein Firmentool, wo man weiss, okay, das ist sicher, aber dafür dauert es. Das heisst, man muss Kommunikationsregeln haben und jeder muss dem anderen klar seine Erwartungen sagen wie er kommuniziert und was er erwartet. Ist erwartet, dass man auf eine WhatsApp nach fünf Minuten antwortet, weil es das Priorität-eins-Medium ist, wo man sagt, da kommen nur Priorität-eins-Themen rein und die müssen sofort beantwortet werden. Sonst enttäuscht man sich gegenseitig, und zwar, ohne dass es das Gegenüber mitbekommt. Wenn ein Mitarbeiter mir eine WhatsApp schreibt und denkt, es ist Priorität eins, aber ich denke, was auf WhatsApp kommt, ist nicht so wichtig, das beantworte ich morgen, dann enttäuscht man sich gleich zu Beginn und es wird nichts. Das heisst, Treffen, sich gegenseitig kennenlernen, Kommunikationsregeln ausmachen und dann muss man sich gemeinsam ein Ziel setzen und dadurch wird man so richtig ein Team. Das ist immer das Wichtigste, womit ich anfangen.

Das Nächste ist, ich vermittele meinen Führungskräften immer, dass es wichtig ist, möglichst viel Anteil an Leadership zu haben und sich zu trauen, es zu tun und möglichst wenig Anteil an Management. Man kann natürlich auch nahezu alles mit Management erreichen, es ist nur sehr aufwendig. Und die Mitarbeiter verstehen in der Regel nicht, warum sie es tun und

machen einfach nur, was gesagt wird. Das heisst, ich ermutige sie, möglichst viel Leadership zu machen und versuche selber auch möglichst viel Leadership zu machen. Das funktioniert am Anfang natürlich nur sehr behäbig, weil Leadership heisst auch, der andere kennt einen, der vertraut einen, der sieht einen als Vorbild. Das ist natürlich so, aber wenn man nicht anfängt, wird man auch nicht ankommen.

Und das Dritte ist: Ich lasse alle meine Führungskräfte genau wissen, was ihr Spielraum ist. Ich denke, das ist besonders wichtig beim Digital Leadership, dass man den Leuten klar sagt, was die Erwartung ist und was ihr Spielraum ist, den sie nutzen können. Solche Dinge wie „es ist alles erlaubt, ausser ich habe es absolut verboten“. Oder lieber einmal Entschuldigung sagen, als zehnmal bitte. Um den Leuten klar zu machen, was die Erwartungshaltung ist und dass sie selber auch anfangen sollen, es zu tun. Auch das ist wichtig. Wenn der Chef eben nicht nebenan sitzt, wo man für jede Frage kurz den Kopf reinhalten kann und sieht, ob der sich entspannt hat oder nicht, nachdem man gefragt hat. Dann muss man auch selber für sich einen Weg finden, also die Mitarbeiter, wie kann ich den Chef einordnen. Und das kann man als Chef ganz gut unterstützen, wenn man am Anfang klar und deutlich macht, wie man tickt. Da kann niemand für sich irgendetwas daraus ableiten, ausser, der Chef erwartet scheinbar, dass die Richtung genommen wird. Das sind so die drei Dinge, die ich immer am Anfang mache.

**Wie würden Sie jedoch vorgehen, wenn die Möglichkeit für ein persönliches Treffen nicht gegeben wäre?**

(...) Grundsätzlich glaube ich, es gibt immer die Möglichkeit, aber okay, nehmen wir mal an, es ist nicht möglich. Es würde trotzdem funktionieren. Es braucht aber sehr viel länger, bis man an denselben Punkt kommt. Das heisst, was man mit einem gegenseitigen Kennenlernen in drei bis fünf Tagen schafft, ein Team zu bilden, sich auszutauschen, sich zu erleben, das kann man auch digital machen, aber das erfordert eine Zeitspanne von Monaten bis Jahren. Weil, wenn man ehrlich ist, was nimmt man von so einem Treffen mit? Es sind nicht die Gespräche am

Flipchart. Es ist die Gestik, die Mimik, die Stimme. Man kann das auch digital mitnehmen, aber es ist auch das gemeinsame Feierabendbier, das Gespräch über die Familie, weil gerade hier nicht der Arbeitskontext da ist. Und diese Dinge passieren digital so gut wie gar nicht. Also hätte ich nicht die Möglichkeit, mich mit den Leuten zu treffen, würde ich versuchen, digital in ihr Privatleben reinzukommen. Ich würde sagen, lass uns ein Computerspiel spielen, um aus dem Arbeitskontext rauszukommen und mehr über die Leute zu erfahren, was man sonst nicht tut. Das wäre mein Versuch. Ich weiss nicht, ob das klappt. Ich weiss bloss, es wird viel länger dauern, bis man an denselben Vertrauenspunkt kommt. Für Organisationsführung ist es nicht so schlimm. Da hat man in der Regel lange Zeiten, dort hinzukommen. Für grössere Projekte ist es schwierig, weil nach sechs Monaten ist es vorbei und wenn man dann erst den Punkt des Vertrauens erreicht hat, dann ist es schwierig.

**Wie könnte das Unternehmen in Bezug auf Digital Leadership besser unterstützen?**

Wichtig wäre, wenn sich das Unternehmen selbst, also der oberste Führungskreis, kritisch fragt, wie viel Digital Leadership, wie viel Digital Management und wie viel nicht digital haben wir? Denn eins steht fest, Leadership heisst vorleben. In diesem Unternehmen tut das nahezu niemand aus dem obersten Führungskreis. Es gibt Leute wie mich, die anfangen, nach unten weiter vorzuleben, aber weiter oben wird es dünn. Das macht es für die Leute weiter unten schwierig zu adaptieren, wenn sie das Gefühl haben, dass sie nicht die Rückendeckung von der Führungsmannschaft haben. Für mich ist es egal, ich mach es sowieso, wie ich es für richtig halte. Mein perfektes Beispiel ist, dass ich alles digital unterschreibe, aber wenn der Vorstand nach wie vor alles auf Papier unterschreibt, dann schauen die Leute dahin und fragen, ob das wirklich der richtige Weg ist. Die anderen machen es nicht. Das Management muss also mehr Zeit investieren, wenn es bei der digitalen Führung mehr unterstützen möchte.

**Herr Helm, vielen Dank für Ihre Zeit und das interessante Gespräch.**

## **Anhang D: Interview mit Führungskraft Stephen Greenwood**

Stephen Greenwood, auch dies ein Pseudonym, ist Führungskraft im IT-Bereich und als Head of Global IT Datacentre and Networking vorwiegend im operativen Bereich tätig. 49 Jahre alt und mit einem Bachelor of Science in Informatik blickt er auf 24 Jahre Erfahrung als Führungskraft zurück. Derzeit berichten 43 Mitarbeitende an ihn. Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt des Interviews. Es folgt das vollständig transkribierte Interview:

### **What comes to your mind if you hear digital leadership?**

Difficult question (laughing). Digital leadership would be in my own thinking empowering your employees and people that are reporting to you within the organisation. Enable them to lead in the area of development of new solutions, new ideas about how we should work. So for me as a leader it is not about me, but it is about making sure my team has the time and the resources and the knowledge to be able to grow and transform the business in a digital age.

### **How long have you been in a leadership role?**

24 years.

### **Has your role changed over the last 24 years?**

Yeah, absolutely, because the technology has changed. 24 years ago, IT was just beginning. Businesses were just adopting IT. It was just all about maybe some PCs and some servers and some wires. Now there is lots of more, lots of advancements and technologies with AI<sup>81</sup>, with data collection. So everybody is collecting data, Amazon, Google and how do they use that data to sell their products? How do they use that data to entice third parties to do business with them? It is all about how do I gather and use that data to benefit the organisation.

---

<sup>81</sup> AI für Artificial Intelligence. Deutsch: (KI) für künstliche Intelligenz.

**In terms of your job as a leader, what has changed? Do you lead differently, 24 years later?**

Certainly. Historically, it was all about just putting and assembling pieces and parts and not a lot about building new software and new ideas. It was really like in an infancy where you are learning how to walk. Where now everybody and especially the younger generation has so much knowledge about IT and about information that they in those topics are much smarter than me in terms of what can be done and how it could be done. For me it is about enabling them to be able to do that work, no more about making the decisions and basically thinking through the problems of bringing a company into the digital age. For me it is not really about telling people what to do and how to do it and it should be this way. It is about making sure they have got the resources and the education to do that. Or historically, I would have just said you need to do this, plug in those wires, do this. Now it is about maybe prompting some ideas, but then letting them run with heading „come back with solutions“.

**It sounds like you had to learn to be able not to have that power anymore, not to use power the way it was 20 years ago?**

It comes down to trust. The single word is trust. If you do not believe and trust what your team is doing even though you may not have as a boss all of the knowledge, you are with them learning at the same time, they are teaching new, but you are empowering them and letting them be creative and come up with the ideas. Where historically, management says „I decide, here is what we need to do, you just go do it“, now I think it is the opposite. I provide the resources and I interact with top management to get the resources to allow them to do the work that they are good at. So yeah, it is very difficult, because historically, I wanted to know everything. I needed to know everything. I had to put my hands on everything. Cannot do that anymore. There is too much technology. So you got to have and surround yourself with the really bright, intelligent people, because if they are not successful, I am certainly not successful, because I cannot do it myself anymore. Where

historically, we get by with a smaller team and do a lot of things yourself. Not possible anymore.

**Sounds like team work is now much more important?**

Oh, absolutely. You have to have the right team with the right thinking and as a manager it is promoting that thinking. „Did you think about this or should we think about that?“ Not necessarily about solving the problem or coming up with the solutions, but it is about getting people thinking in the right ways. Also interacting with senior management. What does the business need? What is it looking for? How could we improve the business if we had X technology or Y technology?

**Do you make a difference between management and leadership?**

Oh, absolutely. For me, management is, and let us just take the example of a call centre where you have hundred people answering the phone. I see the person who is managing the call centre as making sure the people getting to work on time and there sitting at their desk from eight to five and that their vacation is probably assigned and all the proper paper work is being done. So it is more about managing people from an administrative perspective. Where leadership is about empowering and having the people around you, who you can empower and trust.

**You have mentioned tools. What has changed regarding the toolset?**

I think everything has changed regarding the toolset. It is not now just about one toolset, it is about many, many toolsets and how do you bring all of those toolsets together to work with each other, to communicate and collaborate. Historically, the thinking is you have one application and this application runs your entire business. I think those days are gone. I mean it is a wonderful thought and it was a wonderful idea and everybody tried to get there. But I think there is so many small technologies coming out of smaller companies that larger companies can take advantage of. They have to learn how do I fit that technology that I really need into my overall technology stack. And that is not easy, because everybody wants

the one size fits all. We use application X for everything or maybe we use application X and Y for it. And then today, all of these other applications that really can make a difference in terms of digitalisation. People have to adopt that strategy of interaction, integration, how do we make these things communicate and talk to one and another. That is the hard part.

**And who is driving that? Is it the organisation, is it the leader or is it the team?**

I think there is a question about who I think should be driving it and I suppose to who really is driving it. I think today, small entrepreneurial businesses are driving it or larger very organised companies like Google and Microsoft are organising it. And companies are just along for the ride. But I think the tide has to turn. Business has to get more involved and understand what are all these new tools that are out there. What can they do? And it is the age-old problem how much time do I let my employees spend finding and researching and doing things with new technology whatever those things may be defined as. I did not think that the digital age would grow more complex, but I think it has grown more complex. Now there is a whole new setup of leaders that will be coming up. People in their late twenties, they are maybe till their late thirties, about how we use technology and how we interact and being more open with it. And then that trade of between corporate security and being open with our technologies and allowing people to be innovative. Those sometimes do not match together all the time.

**How big is your team?**

My direct team is eight people. My indirect team is roughly 30, 40 people.

**What exactly means indirect?**

People who do not report to me directly. They report to somebody who reports to me.

**Do you all work together in one office or are you separated?**

Separated. Very much separated.

**Can you describe a little bit about the distances and how it is split up?**

In the US, we have teams in two locations, another two in Europe and another in Asia. And all of those teams in some indirect way will roll up and report to me.

**How do you then deal with that distance? Not having people onsite, not being able to walk to their desk. How do you deal with this?**

I do not think it is, for me it is not a much about distance as it is really about culture. Understanding how different cultures need to interact, how they want to interact. Let us start by saying that if you are in global IT, you better make yourself accustomed to getting up early and having calls and staying up late and having calls, because there are many time zones across the world and you have to accompany that as a leader. And your team in some respect has to try to accompany that as well. I think from a time zone perspective, you just have to accept that your day is different than the average day. Sometimes I might take time out in the middle of the day, because I do a lot of things in the morning and a lot of things at night. That is just a way of working for somebody who is in global leadership. But then it is getting to understand cultures and some people often say people are people. I say yes, people are people, from an anatomy standpoint, but I think from a cultural standpoint, how people interact, what the customs are, what you can or should not say to somebody in a different culture is very important, because if you want the team to all get along and you want to gain their respect, the team you should really understand in each area what you should and should not say to those people, what would offend them. It is not about saying you should not have discipline, that sometimes it is really making sure everybody in the group understands the cultural differences and that even though we have cultural differences, we can talk and interact without issues. But back to your point about being able to walk to somebody's desk. Yes, it is convenient. I love to just get up and walk to somebody's desk

and have a face-to-face meeting with them. Certainly, within my organisation we do not actively embrace video, which is a bit unfortunate, because the technology is certainly there and it is nice to see facial expressions when you are having a conversation with somebody. But we have just been unable to kind of adopt to getting people in front of a camera and having discussions. I think really to run a proper global organisation you need to adopt certainly a standard way of working in terms of having proper video conferencing solution or some sort of collaborative solution where you can see each other and see reactions, because that is really highly determine you can voice inflection. I can sometimes tell on the phone, but not with people who do not speak natively in your language. It is hard to tell. And so, I think it is, one, important to adopt technology to have the proper collaboration, two, to understand culture, three, to make sure that everybody that is working in your global IT organisation understands that their day may not mean coming to work at eight and leaving at five. It needs to be flexible. And that is not for everyone. If that is what you want, global IT will probably not be good for you, at least not global IT management or leadership. Maybe if you are just a local IT support person, then it is fine, but in any sort of management position you got to be accustomed to that, you have to accept and like that.

**How do you ensure everyone in your team is aware about the cultural differences?**

We discuss it. Openly. Even in a group meeting. When we started globalisation in our company, initially we would have sessions and everybody would go around in the session and talk about how their culture operates, if you come and have dinner with somebody in a different country, how should you tip, what happens in terms of the restaurant. I mean just things that you would not think about normally. Getting everybody accustomed to what they should expect in a different country and how they should operate there. What could I say that would maybe offend you in your culture. Because certainly, I do not know. I can tell you from an US perspective, if you said X in the US, what

reaction you would get and what you should probably not do. Even as much as like you come to the US, many people are renting cars, what you should respect in terms of driving. Somebody from China coming to the US and driving is probably going to have a difficult time as it is not recommended (laughing). Public transportation or taxis or whatever else. We had this for a yearlong period, once a week we got all the different countries, people from the different countries into a meeting and talked about it. How do we work together, because what may be rude for me, may not be rude for somebody else? And in some cases, we agreed on we would accept some different behaviours as long as people are personally taking a chat with somebody else and not taking it personally. It is just about the business and having us all work together.

**It sounds like that even with all those digital tools and digitalisation coming up, respecting different cultures is a much more important point?**

In my experience yes. It is about respecting people's opinion, respecting the way they work is the starting point. If you cannot get this very basic understanding of those things, then you have a very difficult time.

**Got it. Is there anything the organisation can do better to support you on a better virtual collaboration?**

We talked about the technology, about collaboration and video conferencing. We have the technology. I think there must be a more organisational effort. Maybe pushed by HR<sup>82</sup> or somebody else to adopt that. I think that is important. HR is not global and they do not really understand that, but to get them to work with us and adopting some sort of program and to get people accustomed to doing those sorts of things is important. It is making sure we respect others. There is people that certainly I do not care for (laughing) and I am sure, I am positive they do not care for me, but you can figure out a way to work together without offending each other and being able to get a job done,

---

<sup>82</sup> HR: für Human Resources. Deutsch: Personalwesen.

because in the end you do not agree with everybody, you do not get along with everybody, but at least you should come to some common agreement that we are doing that for the organisation and we need to work together and let us take all of the personal things out of it. Then things will be much better. I do not know that in our organisation we always respect that. It is often when the call is hung up, he said that, they said that, I am not doing this. We have to stop this. And as a leader you got to make sure you got to stop this.

**Imagine from tomorrow on you get a new, unknown and worldwide distributed team. What would be the first action you would do as a leader?**

My first action would be to individually have a discussion via the telephone. Just to understand what is their background, where are they coming from, what have they been doing, what do they like to do, what do they enjoy doing. I think many people get in the situations where they have just fallen into a pattern of they get up in the morning and do their job, but that is not necessarily what they love to do. Part of my passion is, if somebody has a passion for something else, maybe in terms of IT or some other area, to figure out how we can move them from other areas out not liking what they are doing, because they have a passion for something else, so let's move them there. They are going to be far more productive and they are going to be far happier in their job doing X. So, trying to understand what people want to do or they enjoying what they are doing today, or just want to do something different and how can we organise the team to use the skills in the best way. As a persuade just to say you have been doing this for 20 years, just do this for another 20 years. Let us cross train, let us get people learning new technologies. Try to just understand what the team skills are and bringing that together. For me the second most important point is putting myself on an aeroplane and making sure I am sitting in front of people. And you do not have to do it ten times a year, but at least initially you need to get to know the people who are reporting to you. Although it may not be fun to get on a plane and travel around and meet 25

people, you got to do it. That is very important, you put yourself in front of them so they see you and you can talk to them. Or at least having everybody come to a central location to try to meet and talk and understand. I think that is my current organisation, that is one thing that we have been good about, allowing and spending the money to get people together to talk and organise.

**Alright. Let us imagine the second point would not be possible. You could not travel, you could not bring them together. What would you do instead?**

I would use technology. You got to figure out how to use video conferencing and collaborative tools and interactive whiteboards and all of those other tools that are available today to at least make you feel like there is presence, that they are present with you. Maybe one day we get to holograms or something else in the room, but we are not there yet. So, for me I really like sitting face-to-face with somebody and seeing their reaction to things that I say. So even if it is over video conference, that is better. At least now we have started to interview people making sure we have them on video when interviewing them, because this is another problem with globalisation. You try to hire somebody that is not in your same country, you cannot always fly and sit in front of them to do the interview. You have to have some sort of video technology and make sure that happens.

**I suppose when you talk about getting on a plane and meeting them in person, it is also about informal stuff to get to know the person. Are there any digital tools you are using in order to support this informal communication? I often hear people talking about the exchange within smokers' corners or missing informal communication whilst having video conferences. Is there anything you are doing about it or is it just missing these days?**

It is just missing today. It is a difficult one to tackle. I do not think there is really, at least not that I am aware of, a

great tool out there, try to make that work, try to get that personal interaction from a distance.

**I suppose you already feel a difference with young people joining the business. What is their expectation in terms of digitalisation? How do you deal with them?**

There are two aspects to it. One is the digitalisation and the expectation around technology. The other is the expectation around their personal needs, their way of working. It is not for the younger generation about sitting in an office eight hours a day, it is about working from a coffee shop, from a mall or wherever. Having that flexibility and giving them that flexibility to work from anywhere is very important to them. That is hard for me as a bit of an older guy understanding that, because it is not how I personally think, but if I want to adopt and have lots of good younger thinking, I have to do that. I think from a digital standpoint, many companies are still very rigid in terms of the technology. If you start at company X, you get these five tools and over the last two years, it has become very apparent that that is not going to work, because I often get requests for things I have never heard of, pieces of hardware I have never thought of, ways of working that I would have never imagined. How do we accompany that? The problem is to accompany that within a framework. We cannot as a business just become completely disorganised to accompany that, but in some way, we have to come to an agreement of how do we have flexibility in the workplace with the people, with the working times, with the technology, the tools that they want to use as I suppose we command to use. And I see this not as much on maybe Finance or HR, but certainly in the terms of engineering and not whether it is software or mechanical or electrical. Marketing for sure. Marketing people are creative folks and they not always want to be put in a box. They want to do in this way or that way with this tool or that tool. What senior management typically sees is cost by all those different tools, but in the end, you have to look at the benefit. So we are spending X, but what are we getting out of that? In order to embrace that culture, embrace that new creativity, embrace the

digital age and the way of advertising and things like that we have to adopt different tools and different technics. And if we do not, then the business dies. As I said I think I see in those areas more then I see it in the kind of legacy type, places like Finance and HR. HR I think has become a lot more creative, because they have to learn how to recruit the different generations (laughing) and know what they want, what to say in an interview, what to not to say in an interview, because somebody interviewing me in HR would be completely different than how I interview somebody who is 25 years old. If people will turn down jobs that are 25 for maybe a simple mistake that you said or whatever. In fact, I have some examples were people would have quit because we wouldn't allow them to use a specific technology that they thought would benefit the business. And they can easily find a job. Maybe if the economy was bad today than it would be different, but it is not and they can easily go find some place that will accompany them. So, if you want to attract that young talent you got to be flexible. For the organisation has been unwilling to have that flexibility. (thinking) But flexibility with some rules, with some framework around it, because it just cannot be a, what I would call it, a free-for-all, where everybody just does whatever they want, because then nothing would get done, there would be no structure at all, but there got to be, there has to be some flexibility. Otherwise it will not work in the future.

**Stephen, what do you think, can leadership be trained?**

I think leadership can be convinced not necessarily willing to accept, but with the understanding that this is the future and in order to survive we need to do this. I think as time goes by older leaders will move out and it will become easier over time, but then you always think about what does the next digitalisation part mean? Will this continue to be an involving trend all the time? Even people that are 30 today and maybe they are going to be 50, 55 years old, will they be faced with the same generation of people that have completely different technologies and they do not understand and they have to evolve. Is there a point where this ends up stopping, does it slow down?

I am not really sure. It is an interesting question. Will technology really ever slow to the point we can catch up?

**Was there anything missing regarding the questions and topics we tackled? Anything that comes to your mind thinking about digital leadership?**

I think the one point that we maybe missed is, you asked me about do we think we can get leadership on board, but I guess the question is, how do we really proactively educate and push leadership to the next level. It cannot and will not naturally happen, because it will take too much time. There should be, and I do not see really anybody out there, coaching leadership on digital transformation and what it means by hiring a different generation and how do you cope with those situations. In my opinion, at least a couple of times a year the management should be sitting in on and having either bringing someone sitting from the outside and talking about the trends, what people are doing, what are other companies doing, how are they dealing with this, what happens if you do not deal with it. There is got to be something much more proactive than we have today in terms of getting leadership on board and getting them thinking quickly.

**Does this also mean you as leader do not have enough time left to free your mind and think through that situation?**

I think this is one piece of it, but I think I am not always empowered to be able to sit with everybody of the senior management team, excuse me, the leadership team and be able to have these discussions. I think if they are forced to all be in a room together and hear all the same messages from somebody other than somebody inside the organisation it is much better. Because sometimes they see people inside the organisation as not always being the experts. Let us bring somebody from the outside who does this and they can talk to us about it. It is just forcing them with someone in the outside that maybe they trust more than somebody internally to have those discussions and educate them. And I do not ever see that happening ever. I

mean I do not see that happening today, it needs to happen, it must happen.

**But why is it now more important that this is happening in comparison to twenty years ago?**

Because the world is moving a lot faster. Technology is moving a lot faster. The amount of data that we are collecting and the amount of data that we are producing is exponentially increasing. It is just the pace of technology and business. It is more important that we move faster and faster. You always cannot spend months and years thinking about it and deciding about it and putting together plans to do something. You just have to do it sometimes. Organise a small group and empower that small group to figure out some things that need to be done. But if you do not do that, it will be the same long discussion about how much money we are going to spend, let us put a project plan together, let us do it in a non-agile way. That is too slow. It needs to be much faster.

**I hear the word empowerment quite often from you. Could you give me a few examples how you empower your team?**

Allow your team to first of all make decisions. Do not be the single decision maker. Give your team some parameters and say come back with a result. It is the only way people learn. In my view, the only way people learn is by doing and thinking on their own. But if every step you guide, every minute of their day and tell them to do X and here is the result I expect, that is not going to grow your business, it is not going to grow your team, it is not going to grow your business. I as a leader must empower and trust my team to do the right thing and I must put them into a position to be able to make decisions. And as I always tell somebody we will make mistakes, no question, but let us learn from those mistakes and not make them again and let us make sure nobody dies by us making a mistake (laughing). Those are the two most important criteria. But if you do not do that your team will never ever grow. Even simple things that I would not necessarily think about are a decision that I have made that somebody else has to live with. I try to even take

those simplest things and push them down to the bottom level and say what should we do with this, how would you do this differently, do you have any comments regarding this? And yes, does this take time? Yes. Can it slow the process down? Yes. But in the end, it makes them feel empowered that they can do things, they have influence, they have input into what is happening in the organisation. That is the only way to get people on board. In my view, it is the only way to get people on board. I could either force them to do something or in the process of trying to get them on board have them learning and making decisions and feel like they have a say in the organisation. Because you hear often from people, all the time, I do not have a say, it does not matter what I say, they are going to do whatever they want anyway. And I do not believe that. I believe in they should have a say, because I do not know everything about everything. The only way I learn and the only way they learn is, I share my knowledge and my thinking and my decision-making process and they share theirs with me. That is, I think, quite important.

**Stephen, many thanks for this interesting conversation.**

**Memory minutes as the conversation went on after recording was stopped:**

Leadership is more important than management. It is not just about decision making. However, there are different methods of leadership. What matters is the outcome. Ten leadership people means ten different ways and again, it is the outcome that matters. Also the family, personal environment, how somebody grew up matters. This is so different. The focus must be on the outcome.

## **Anhang E: Interview mit Führungskraft Philipp Fuchs**

Philipp Fuchs, ebenfalls ein Pseudonym, arbeitet als Abteilungsleiter im Bereich der Forschung und Entwicklung eingesetzt. Der diplomierte 46-jährige Maschinenbauer ist sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich seit zwölf Jahren als Führungskraft tätig. An ihn berichten derzeit zehn Mitarbeitende direkt und 30 weitere indirekt. Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt des Interviews. Es folgt das vollständig transkribierte Interview:

### **Was ist für Sie digitale Führung?**

Digitale Führung beschreibt für mich einfach das Werkzeug, das ich verwende, um Mitarbeiter zu lenken, mit ihnen etwas zu besprechen, sie zu unterstützen, damit sie die besprochenen Ziele erreichen, aber Digital ist für mich nur das Werkzeug. Führung an sich ist Führung.

### **Das heisst, am Führungsthema hat sich nichts geändert?**

Naja die Werkzeuge haben sich verändert. Was ich nutze und wie ich damit umgehe. Auch ganz wichtig, auf der einen Seite was ich kenne, wie ich sie kenne und wie ich fähig bin sie zu nutzen, weil wenn mir irgendein Werkzeug ein Problem macht, dann merken das meine Mitarbeiter. Dann ist es wie eine Schwäche von meiner Seite her, weil ich sollte das Werkzeug, mit dem ich führen soll, wirklich kennen und anwenden. Also ich muss auch selbst die Führung dieses Werkzeuges beherrschen. Daran wird man auch gemessen.

### **Ihre Mitarbeiter merken es, was merken sie genau?**

Die merken natürlich sofort, wenn man das Werkzeug nicht richtig benutzt oder sie merken, wenn es einen Ausfall gibt und man total verunsichert ist. Somit wird man beobachtet, wie man dieses Werkzeug nutzt. Das gehört zur Aufgabe, weil man hat Mitarbeitende, die sind auf der ganzen Welt verteilt und dann ist zum Beispiel die Nutzung des Werkzeugs zur Kommunikation und Führung absolut entscheidend. Das ist das Werkzeug, mit dem man führt. Zum Beispiel auch mit dem Koordinieren von Terminen,

da wird man auch beobachtet, wie man es macht. Wie man die Leute versammelt, der eine ist in Australien, in Europa, der andere in Indien und wiederum ein weiterer in Amerika und da wird schnell Ungerechtigkeit empfunden. Da wird man beobachtet, ob man das entsprechend Zeitzonen im Griff hat. Es wird dann halt geschätzt, wenn man auch mal ein Meeting morgens um fünf Uhr ansetzt oder spät abends. Oder eben, es wird bemerkt, ob die Meetings immer nur zu den persönlich idealen Zeiten gesetzt werden. Da kommen ganz neue Faktoren hinzu, wo sie sehen wie man das macht und wie man mit Menschen umgeht.

**Also kein klassischer 9 bis 17 Uhr Job?**

9 to 5 gibt es nicht. Das ist in einer Managementfunktion, die global ist unmöglich. Hier muss man sowieso einen anderen Ansatz finden und zwar für einen selbst, um mit diesen Zeitdimensionen und den eigenen Ressourcen bestmöglich und gesund umzugehen. Das ist etwas sehr Heikles, wohl das Schwierigste. Rund um die Uhr bekommt man E-Mails, Nachrichten auf dem Handy oder Chats über die verschiedenen Plattformen, mit denen man mit dem Team, seinen Kollegen und Vorgesetzten arbeitet.

**Sie haben Mitarbeitende auf der ganzen Welt verteilt angesprochen. Wie sieht ihre Mitarbeiterstruktur aus?**

Ich habe zehn direkt Unterstellte und die haben selbst wieder kleinere oder grössere Teams, insgesamt sind dies rund 30 Mitarbeiter.

**Wie sieht in dieser Struktur die Kommunikation aus? Wie ist das bei Ihnen aufgebaut?**

Das hängt natürlich immer damit zusammen, welche Werkzeuge in einem Unternehmen aktiv sind. Wir arbeiten aktuell viel mit Skype, das kann man als bilaterales Meeting, oder auch als Teammeeting, oder Skype Call, Videocall nutzen. Zudem haben wir einen Team-Chat über ein internes soziales Netzwerk. Klassisch auch E-Mails, aber der spontane interaktive Chat läuft meist über Skype.

**Sie haben gleich zu Beginn direkt die Werkzeuge angesprochen. Hat sich mit der Digitalisierung eine Verbesserung bei den Werkzeugen in Bezug auf die Kommunikation eingestellt?**

Naja (nachdenklich). Ja, im Sinne von (hält inne). Ich kann es nicht generell als Verbesserung bezeichnen. Es hat sich eine Veränderung eingestellt. Die Veränderung ist eine höhere Spontanität, weil zum Beispiel jemand sieht, dass ich am Computer sitze und dann kommen spontane Chats auf. Eine Veränderung gegenüber früher, dass man bei Skype Meetings online dabei ist, was früher viel schwieriger war, wo manchmal etwas über Telefonkonferenzen lief und man keine Chance hatte sich dabei auch zu sehen, man sich eben nur hörte, wenn jemand aktiv teilnahm. Gerade mit Videochats, das würde ich durchaus als Verbesserung bezeichnen. Weil man die Person sieht, nicht nur hört. Gerade beim Konferenzcall kann man überhaupt nicht betrachten, wer gerade wo ist, wenn aber alle auf Video zugeschaltet sind, dann kann man wenigstens sehen, ob jemand wirklich zuhört oder andere Sachen macht, seinen Bürotisch aufräumt oder was auch immer (lacht). Oder man sieht auch, wenn jemand E-Mails schreibt oder wenn die Person gar zwischendurch die Videofunktion ausschaltet.

**Also eine verbesserte Möglichkeit der Kontrolle?**

Kontrolle, ich würde es da nicht Kontrolle nennen (nachdenklich), sondern als Kommunikation und Aufmerksamkeit, natürlich wissen sie beim Video, dass man sie sieht. Manchmal vergisst es auch jemand, dann merkt man, dass sie oder er vergessen hat, dass es sichtbar ist. Aber das würde ich eher als Interaktion bezeichnen, als Kontrolle. Aber man kann es natürlich als Kontrolle sehen und auch als solche verwenden. Da haben Sie sicher recht. Aber wenn ich in der Führung auf Distanz die ganze Zeit am Kontrollieren bin, dann bin ich am Managen, dann bin ich in einem System, in dem ich nur Kontrolle ausübe. Da bin ich eigentlich nicht am Führen im Sinne von der Aufgabe eines Leaders und das merken die Leute umgehend. Die begreifen ja dann, dass ich über diese Systeme Kontrolle führe oder meine Assistentin dann betrachtet, wie lange sie an Calls sind oder

E-Mails oder wie auch immer. Diese Kontrolle wird sofort sichtbar und wenn ich auf dieser Ebene spiele, dann beginnen sie ebenso zu spielen, vielleicht noch viel schlauer (lacht). Man kann nur mit Vertrauensvorschuss und einer Toleranz, eine Grosszügigkeit vorleben. Man kann es nicht anders machen als Vorleben, weil diese Systeme so viele Möglichkeiten der Kontrolle bieten, sodass Angst vor Kontrolle sowieso vorhanden ist, also muss man auf einer anderen Ebene einen menschlichen Bezug finden, damit sie keine Angst vor dieser Kontrolle haben. Sobald hier Spiele beginnen, dann beginnen diese auf beiden Seiten. Wenn ich mit ihnen als Vorgesetzter so umgehe, dann beginnen sie auch mich zu kontrollieren. An einem Homeoffice Tag kontrollieren sie dann auch bei mir, ob ich arbeite, melden sich mit Unwichtigkeiten, setzen zusätzlich spontan Termine. Vertrauen verlangt immer Gegenseitigkeit. Mit anderen Worten: So wie man in den Wald ruft, ruft es zurück.

**Bestehen damit generell Berührungsängste der Mitarbeitenden im Umgang mit digitalen Werkzeugen?**

Ja, aber es kommt ganz stark auf die Gewohnheit an, die jemand im Umgang mit den digitalen Werkzeugen hat. Das kann, aber muss nicht altersbedingt sein. Es kommt wirklich darauf an, wie jemand gelernt hat mit diesen Werkzeugen umzugehen. Und wo ich eigentlich die grösste Veränderung sehe, das ist bei Leuten, die sprachlich nicht so fit sind. Die zum Beispiel nicht so gut Englisch sprechen, da ist es dann nicht nur das Werkzeug, sondern auch die Sprachänderung auf Englisch, was Probleme macht. Wenn ich die Muttersprache eines Mitarbeiters spreche ist es einfach, wenn ich diese aber nicht spreche und wir kommunizieren auf Englisch, dann verstehe ich ihn manchmal nur sehr schwer. Und das ist anstrengend und hat nichts mit dem Werkzeug zu tun. Das ist auch in Echtzeit und in einer persönlichen Interaktion ein Problem. Mit dem digitalen Werkzeug habe ich dann damit noch grössere Schwierigkeiten.

**Sie haben bereits die ein oder andere Veränderung angesprochen. Wie lange sind Sie schon Führungskraft?**

Zwölf Jahre.

### **Haben sich in diesen zwölf Jahren in Bezug auf das Digitale noch mehr Veränderungen gezeigt?**

Vor zwölf Jahren gab es Telefonkonferenzen und man hat sich eingewählt. E-Mails gab es natürlich, aber Chatfunktionen, dass alle den Zugriff auf die Informationen haben, quasi alle 35 im Team und nicht nur der direkte Zugang zu den Führungskräften, dass mich jeder direkt auch über den Vorgesetzten hinweg ansprechen kann, das ist schon sehr neu. Und auch die Möglichkeiten der Videokonferenz und des Weiteren sind die kontinuierlichen direkten Chats am Computer, sobald ich am Computer sitze kann eine Nachricht reinkommen, also jemand kann sozusagen ins Büro reinkommen und mich etwas fragen. In diesem Sinne auch sehr viel mehr Spontanität in diesen Formen von digitaler Interaktion.

### **Damit aber auch deutlich weniger Ruhe und Konzentration möglich?**

Oh ja, da ist man am Morgen von sechs bis acht Uhr im Büro und hat bisschen mehr Ruhe oder am späten Abend zwischen 20 und 22 Uhr. Und das ist auch das Problem am Wochenende oder im Urlaub, weil man über das Telefon immer erreichbar ist und nicht nur die Leute, man selbst liest und schaut, geht auf die E-Mails ein, man willigt auch ein in diese Interaktion und das ist dann so omnipräsent. Und sehr viel weniger zeitlich strukturiert in dieser spontanen Interaktion. Auf der anderen Seite stehen die ganzen digitalen Meetings rund um den Globus und müssen sehr gezielt geplant sein und müssen auch sehr, sehr gut vorbereitet werden. Das muss man auch vorleben. Ich muss meine Meetings sehr klar strukturieren und ganz klar, schon in der Einladung zum Meeting sagen, was das Ziel ist, wie sieht die Situation aus, was sind die Agendapunkte. So kann man zeitlich viel rausholen und für mehr Klarheit sorgen. Und wenn die Mitarbeiter sehen, dass ich nach dem Meeting wo ich die Verantwortung hatte, kurz im Protokoll die Punkte die wichtigen Punkte festhalte, also was entschieden wurde, wer welche Aufgabe hat, das sind wichtige Dinge, damit es nicht einfach zum Leerlauf wird. Und wenn man das vorlebt, dann beginnen die Mitarbeiter das auch zu

machen, sie übernehmen das. Das ist die Art und Weise wie man zusammenarbeitet.

**Also ganz klar eine Vorbildfunktion.**

Ja, sehr stark. Und manchmal nimmt man gar nicht wahr wie stark die Wirkung auf Distanz ist. Alles ist virtuell, aber trotzdem ist der Auftritt, wie ich da sitze oder wie entspannt ich bin oder wie ich vorbereitet bin. Das wird wahrgenommen und wird genau gleich gelebt.

**Sie haben die Erreichbarkeit am Wochenende, im Urlaub oder die schnelle Erreichbarkeit über den Chat angesprochen. Hat sich hier die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden an die Führungskraft verändert?**

Ja, im Bereich der Spontanität schon und da finde ich gibt es grosse Unterschiede zwischen den Generationen. Junge Leute müssen sehr viel stärker lernen, dass nicht gerade jede Frage über Chats beantwortet wird und dass man nicht immer sofort mit jeder Kleinigkeit zum Chef kommen kann. Da muss man dann Regeln setzen, falls es nicht automatisch funktioniert. Weil es ist so normal in der Jugendkommunikation einfach kurz eine Frage zu stellen. „Ach ja, mir kam noch in den Sinn“ und es wurde nicht im Meeting gefragt. Da ist es wichtig, dass man darauf aufmerksam macht, dass man sagt, können wir einen anderen Weg finden, wie wir Fragen stellen oder wann wir sie stellen oder dass man sie zusammenfasst. Und somit eben nicht mehr wegen jedem Punkt einzeln angefragt wird. Und ich muss manchmal auch aufpassen, dass ich nicht direkt angefragt werde und antworte und eigentlich müsste meine unterstellte Führungskraft antworten. Das ist nicht böse gemeint, aber durch diese demokratische Form der Kommunikation und dieser Präsenz und diesem Einschalten von allem, da fragt man halt einfach.

**Wie unterscheidet sich das aber in Bezug auf Mitarbeitende, welche vor Ort sitzen im Vergleich zu welchen, die über Distanz geführt werden?**

Das kommt schon immer auf die Person an. Also es ist eine Wechselwirkung. Auf der einen Seite schauen die Mitarbeitenden,

wenn man ein Team frisch übernimmt, dann schauen sie sehr stark wie man Interaktionen vorgibt und wie man es wünscht. Auf der anderen Seite sieht man, wie es im Team zuvor funktioniert hat. Dann ist es oft so, dass es über die Distanz früher gar nicht so war. Diese Führung auf Distanz mit diesen Mitteln ist ja dann eher neu. Da gibt es aber auch Unterschiede. Es gibt Leute im Team, die kommen nur mit ihren Aufgaben und Fragen ins Teammeeting, worauf sie sich vorbereitet haben und andere stehen dauerhaft vor meiner Tür. Das ist wirklich sehr unterschiedlich.

**Also es macht keinen Unterschied, ob Führen auf Distanz oder nicht?**

Nein, wir sprechen nur über das Beantworten von Fragen und Anliegen auf Distanz oder Nähe, das macht keinen Unterschied. Insgesamt würde ich nicht sagen, dass es keinen Unterschied macht.

**Aber unterstützen die digitalen Werkzeuge in der Führung über Distanz? Ist es tatsächlich ein Mehrwert?**

Ja, ganz klar. Gerade die Möglichkeit des Videochats eröffnet trotz der Distanz eine grössere Nähe, weil man Ausdruck, Stimmung einfach besser wahrnehmen kann, weil einfach mehr Sinne involviert sind als wenn man nur die Stimme hört. Auch die ganzen Werkzeuge, die eben ganz einfach ermöglichen, dass man gleich an 35 Leute kommuniziert. Die helfen sehr damit, man weiss, man ist im gleichen Boot, man kann alle miteinander ansprechen. Ja die Werkzeuge sind gut, ganz klar.

**Was würden Sie machen, wenn Sie morgen ein neues, ein anderes Team übernehmen, wo alle Mitarbeitenden in der Welt verteilt stationiert sind und Sie noch keine Mitarbeitenden kennen? Was wären Ihre, sagen wir ersten drei Massnahmen?**

Ich würde gerne alle zu mir einladen, an den Hauptsitz. Das wäre der erste Schritt. Dann würde ich eine Planung machen, wann ich wen besuche, mit ihnen abgesprochen, damit keiner denkt „Warum geht sie jetzt dort zuerst hin“. Das würde ich mit dem Team direkt absprechen und klären, was die beste Runde ist oder würde nach klaren Gründen suchen, weshalb ich die Reihenfolge

so gewählt habe. Aber lieber wäre es mir, das mit dem Team zu machen. Und der dritte Punkt ist, ich spreche mit dem Team in welcher Form wir Meetings benötigen und welche Werkzeuge wir benutzen. Und da kommt es immer darauf an, wie stark die Mitarbeiter selbst schon gewohnt sind über Distanz zu agieren. Je nachdem können sie mehr oder weniger Vorschläge machen. Wenn sie keine Vorschläge machen können, sag ich was ich am besten finde, aber wenn ich merke, dass die Mitarbeiter selbst Erfahrung haben, dann bin ich froh, wenn sie mit Inputs kommen und mir das sagen. Da bin ich ziemlich flexibel.

**Drehen wir das Szenario mal ein wenig und sagen, dass ein persönliches Treffen nicht möglich wäre. Visumsgründe oder kein Reisebudget. Was würden Sie dann machen?**

Dann sind wir einfach bei Punkt drei und lassen eins und zwei weg. Dann wäre es nicht nur das Absprechen von Meetings und Kommunikationsweise, sondern dann wäre halt als Punkt eins ein sich kennen lernen und darüber zu sprechen, wie wir dies über Distanz am besten machen können, unsere Möglichkeiten uns kennenzulernen gemeinsam reflektieren und planen. Somit nicht nur auf der beruflichen und funktionalen Ebene miteinander sprechen, sondern auch auf der privaten Ebene. Was möchten wir teilen? Da kann man mit Ratespielen arbeiten, wo jeder was angeben muss, Hobbys, Anzahl Kinder, man macht halt solche Spiele am Videochat miteinander. Oder zu Beginn jeden Meetings würde man einander Fragen stellen oder fünf Minuten eine Spielrunde machen. Das heisst, in irgendeiner Form die persönliche Kommunikation und Interaktion aufbauen.

**Eingehend auf den einzelnen Mitarbeitenden. Sie haben das private Kennenlernen mehrfach erwähnt. Wie gestaltet sich das heute in der digitalen Arbeitswelt und welchen Stellenwert hat es?**

Für mich hat es einen sehr grossen Stellenwert, weil ich einfach diese Persönlichkeit kennen muss, damit ich erstens weiss, wo Stärken sind, wo Schwächen sind und wie die Person arbeitet. Eben auch von Vorteil, wie das private Umfeld ist, wie ich diese Person erreiche und auch den Unterschied sehen kann, wie es ihr

persönlich geht. Und nur über dieses Wissen kann ich dann auch wieder ableiten, wie ich mit dieser Person kommuniziere und da ist kein Unterschied zwischen Nähe und Distanz. Bei jedem Mitarbeiter muss man irgendwie herausfinden in welcher Form oder in welchen Zeiten er am besten erreichbar ist für ein Gespräch.

**Das heisst, die Persönlichkeit eines Mitarbeitenden zu kennen ist wichtiger als über die fachlichen Fähigkeiten Bescheid zu wissen?**

Nein, das gehört beides zusammen. Sicher steht im beruflichen das Fachliche zuerst, aber da gibt es einfach Sachen, die man rein über das Fachliche nicht beurteilen kann. Auch ein Mitarbeiter, der immer positiv ist und immer mit einem fröhlichen *Hallo* ins Büro kommt, hat mal einen Tag, wo das *Hallo* bisschen weniger fröhlich klingt. Dies zu erkennen und die Art und Weise zu erkennen, wie dieser Mitarbeiter geführt werden muss, hängt mit der persönlichen Geschichte des Mitarbeiters zusammen. Und es ist wirklich interessant wie es Leute gibt, mit denen es sehr einfach ist, ganz pragmatisch, auf den Punkt zu kommen, Ziele zu setzen, die kommen einfach, wenn sie ein Problem haben und man weiss, dass sie kommen und andere die kommen nicht, die trauen sich nicht. Und das passiert, wenn man im gleichen Büro arbeitet und genauso auf Distanz. Es gibt Leute mit denen hat man überhaupt keine Probleme auf Distanz zu arbeiten, wäre genauso toll auf die Nähe. Mit anderen gelingt es nur sehr schwierig in beiden Formen.

**Aber haben Sie mit dem Digitalen in der Führung auf Distanz einen Ersatz für das Persönliche gefunden? Sie beschrieben den Klang des Hallos eines Mitarbeitenden oder wie man die Stimmung am Gesicht ablesen kann. Habe Sie dafür einen Ersatz im Digitalen?**

Das kommt sehr stark darauf an, ob man mit Mitarbeitern in einem Chat ist und am Morgen nur *Hallo* in die Runde schreibt. Ist eher nicht üblich das man so etwas macht. Wenn alles gut läuft, macht man sich darüber wohl noch nicht mal Gedanken. Aber wenn man dann merkt, dass man keine Antwort bekommt, dass E-Mails nicht beantwortet werden, dann muss man in dem Umfeld vor Ort

halt noch andere Leute kennen, die man mal fragen kann „Hey ist da irgendwas los? Müsste ich da etwas wissen? Wie geht es meinen Leuten“. Aber mit den meisten meiner Mitarbeiter, da kann ich schreiben und bekomme sofort eine Antwort. Und wenn ich an frühere Teams denke, da hatte ich Mitarbeiter im Anschluss an mein Büro sitzen und wusste oft nicht wie es dieser Person wirklich geht oder was die so macht. Natürlich hat man mehr Kontrolle, wenn man vor Ort ist und die Leute sieht und sieht was sie machen als auf Distanz und die Mitarbeiter fühlen sich natürlich auch beobachteter, wenn ich im Büro bin. Aber trotzdem, dass ist nie eine Garantie dafür, dass es wirklich gut geht oder dass diese Person wirklich an ihrer Arbeit ist. Heute kann man verschiedene Sachen am Bildschirm machen und so tun als würde man Arbeiten. Was auch interessant ist, wenn ich reise und nicht vor Ort bin. Da habe ich auch gelernt Methoden zu finden, wie ich mit dem Team arbeite. Das war höchst interessant, das ist jetzt schon vier Jahre zurück, da war ich sehr viel unterwegs. Da kam ich nach einer dreiwöchigen Reise zurück und habe gemerkt, dass man einfach alle Sachen beiseite gelegt hat, um mich zu schonen und um mich nicht immer zu stören. Da gab es so einen Stapel und jeder kam zu mir. Dann habe ich mit dem Team gesprochen, warum sie nicht zu mir gekommen sind, manche Sachen waren drei Wochen her und dadurch höchst dringlich. Sie sagten mir, dass sie mich nicht stören wollten. Dann haben wir im Team überlegt, wie wir das anders machen können. Ich habe dann mit ihnen einen Chatraum eingerichtet, wo es immer darum ging, *past*, *future*, *block*. Bei *past* berichtete man was erledigt ist, bei *future* was in den nächsten Tagen erledigt wird und *block*, wenn etwas nicht funktioniert. Dann haben wir abgemacht, wann immer ich ein *block* bekomme, melde ich mich über E-Mail oder Telefon direkt bei der Person oder dem Team. Das war unglaublich, das hat die Situation im Team und die Interaktion wirklich umgehend verändert. Ich kam von da an nie wieder zurück von einer Reise und es gab stapelweise Dinge zu erledigen oder zu beantworten. Blocks gab es gar nicht oft und das Team fand diese virtuelle Präsenz ganz toll. Ich glaube eigentlich, dass es weniger Fragen gab als vorher, weil sie einfach nicht mehr die Bedenken hatten, dass sie etwas

falsch beantworten könnten. Sie trauten mehr selbst zu entscheiden, weil sie wussten ja, dass sie im Notfall immer direkt fragen können und sie dann Unterstützung von mir erhalten.

**Somit ist man in einer globalen Rolle sowieso häufig in der Führung über Distanz, richtig?**

Ja und zwar wirklich von beiden Seiten, weil man hat ja auch am Hauptsitz ein Team.

**Um noch mal kurz auf das unternehmensinterne soziale Netzwerk zu sprechen zu kommen. Dort können sich alle Mitarbeitenden ungeachtet von der Hierarchieebene austauschen. Was spielt denn aus Ihrer Sicht Hierarchie für eine Rolle im digitalen Zeitalter?**

Hierarchie ist in solch grossen Unternehmen wie wir es sind immer ein sehr, sehr zentrales Instrument. Auch ein Instrument der Macht und der Kontrolle. Da wird heute die Position und die Funktion noch viel mehr verteidigt, weil die Angst besteht, dass man Hierarchien abbaut oder weil heute jeder Mitarbeiter dem CEO eine Nachricht schicken kann. Wir sind in solch einem System aus Hierarchien aufgewachsen. Und gerade wenn man ein Team neu übernimmt, dann ist es höchst spannend, wie der vorhergehende Manager das gehandhabt hat und wie die Leute auch auf Hierarchie und Titel reagieren.

**Sie haben einen Hierarchieabbau angesprochen. Geht damit ein Machtverlust einher?**

Nein, überhaupt nicht. Bei mir ist es so, dass ich die Stimmen hören möchte. Aber ich muss aufpassen, dass ich in manchen Ländern, wo die Hierarchie sehr wichtig ist, für einen direkt unterstellten nicht zu direkt agiere mit seinen Mitarbeitern. Das muss man einfach respektieren.

**Wenn ich Ihnen so zuhöre, dann höre ich eigentlich nur klassische Führungsthemen heraus? Bei dem derzeitigen digitalen Wandel, ist jedoch das Thema digitale Führung in aller Munde? Es gibt sogar Weiterbildungen hierzu.**

Das ist für mich einfach die heutige Welt der Schlagwörter. Nichts weiter als ein Schlagwort, wo man sich auch auf der ganzen Ebene von Lehrtätigkeiten, Beratung, Harvard, da sucht man diese Begriffe und damit macht man Geld. Da beginnt man dann halt zu beschreiben, dass digitale Führung etwas total Anderes ist und kann darüber ein Bestseller schreiben. Aber Führung ist Führung. Für mich ist es wirklich erstaunlich, wie ich mit gewissen Leuten, wie es keinen Unterschied macht, ob ich mit ihnen eins zu eins am gleichen Tisch sitze oder tausend Kilometer entfernt mit ihnen über einen Skypecall diskutiere. Das ist genau dasselbe. Und ich weiss es wird gemacht, was wir abmachen wird umgesetzt, ich bekomme eine Nachricht, wenn ein Problem entsteht, wenn ich nichts höre dann läuft es, ich bekomme eine Nachricht, wenn es erledigt ist. Und es gibt andere, mit denen sitze ich fast im gleichen Büro und die kommen nicht, die trauen sich nicht zu fragen, weil sie vielleicht denken die Frage könnte blöd sein. Es ist so schwierig das zu verändern, weil die Person halt so ist oder weil sie vom vorhergehenden Chef oder sogar vom Elternhaus so behandelt wurde. Und das braucht ganz viel Zeit, um den Leuten ein Vertrauen zu geben, damit sie kommen und einfach anklopfen. Das ist einfach Zeit, Wahrnehmen, Sachen klarstellen, welche unklar scheinen. Auch zu erkennen, ist das ein Problem was der Mitarbeiter mit mir hat oder gehört es zu ihr oder ihm. Das ist sehr wichtig. Und je mehr Stress vorhanden ist, desto schwieriger ist es. Wenn ich selbst unter totalem Stress bin und überarbeitet bin, dann kann ich die Feinheiten nicht wahrnehmen. Das ist eine grosse Herausforderung als Führungskraft, dass ich meine Ressourcen manage.

**Genau das wird anstrengender mit der Digitalisierung, mit einer höheren Komplexität und der von Ihnen angesprochenen Spontanität, richtig?**

Ja. Ja, das ist so. Das ist eine Herausforderung. Das hat zugenommen. Und auch in einer globalen Verantwortung, wo man manchmal bis zu 24 h arbeitet und immer was sein kann. Und auch die Reisen, Jetlag, man kommt aus den USA zurück und am nächsten Tag steht man im Büro. Das geht an die Ressourcen und dann kommt

das Privatleben dazu, man hat Familie mit Kindern. Ja das ist herausfordernd.

**Und gibt es etwas wo die Organisation im Kontext Digitalisierung und Führung besser unterstützen kann?**

Wichtig ist, dass Führungskräfte wirklich mit diesen digitalen Werkzeugen vertraut sind. Das ist das eine. Und das andere ist, manche Unternehmen haben Regeln, dass man über das Wochenende oder auch abends keine E-Mail schreibt. Das man einander in Ruhe lässt. Das sind auch Möglichkeiten wo das Unternehmen ganz klare Regeln setzen kann. Noch viel einfacher, man kann das auch im Team definieren. Wichtig ist auch, dass man selbst mit einer Struktur lebt. (...) Gerade in einer globalen Rolle muss man auch aufpassen, dass man nicht jede E-Mail sofort beantwortet und immer gleich im Chat antwortet, nur um zu zeigen, dass man sofort da ist und immer im Büro ist und zeigt wie cool man ist.

**Aber verführt das Digitale nicht genau dazu?**

Ich glaube nicht, dass es das Digitale ist. In keiner Weise ist es das Digitale. Wenn das jemand so macht, dann hat er es vorher schon gemacht. Im Grunde genommen ja eine ganz tolle Form des Einsatzes, aber man muss mit seinem Biorhythmus im Klaren sein.

**Vielen Dank für die spannenden Ausführungen und Ihre Zeit. Gibt es noch etwas, was Sie zum Thema hinzufügen möchten oder was wir noch hätten ansprechen sollen?**

Nein, im Moment nicht.

**Okay, super. Vielen Dank.**

## Anhang F: Die 10 Gebote der Feldforschung

Die 10 Gebote der Feldforschung
1. Du sollst einigermaßen nach jenen Sitten und Regeln leben, die für die Menschen, bei denen du forschst, wichtig sind. Dies bedeutet Achtung ihrer Rituale und heiligen Zeiten, sowohl in der Kleidung als auch beim Essen und Trinken. – Si vivis Romae Romano vivito more!
2. Du sollst zur Großzügigkeit und Unvoreingenommenheit fähig sein, um Werte zu erkennen und nach Grundsätzen zu urteilen, die nicht die eigenen sind. Hinderlich ist es, wenn du überall böse und hinterlistige Menschen vermutest.
3. Du sollst niemals abfällig über deine Gastgeber und jene Leute reden und berichten, mit denen du Bier, Wein, Tee oder sonst etwas getrunken hast.
4. Du sollst dir ein solides Wissen über die Geschichte und die sozialen Verhältnisse der dich interessierenden Kultur aneignen. Suche daher zunächst deren Friedhöfe, Märkte, Wirtshäuser, Kirchen oder ähnliche Orte auf.
5. Du sollst dir ein Bild von der Geographie der Plätze und Häuser machen, auf und in denen sich das Leben abspielt, das du erforschen willst. Gehe zu Fuß die betreffende Gegend ab und steige auf einen Kirchturm oder einen Hügel.
6. Du sollst, um dich von den üblichen Reisenden zu unterscheiden, das Erlebte mit dir forttragen und darüber möglichst ohne Vorurteile berichten. Daher ist es wichtig, ein Forschungstagebuch (neben den anderen Aufzeichnungen) zu führen, in das du dir jeden Tag deine Gedanken, Probleme und Freuden der Forschung, aber auch den Ärger bei dieser einträgst. Dies regt zu ehrlichem Nachdenken über dich selbst und deine Forschung an, aber auch zur Selbstkritik.
7. Du sollst die Muße zum „ero-epischen (freien) Gespräch“ aufbringen. Das heißt, die Menschen dürfen nicht als bloße Datenlieferanten gesehen werden. Mit ihnen ist so zu sprechen, dass sie sich geachtet fühlen. Man muss sich selbst als Mensch einbringen und darf sich nicht aufzwingen. Erst so lassen sich gute Gesprächs- und Beobachtungsprotokolle erstellen.

8. Du sollst dich bemühen, deine Gesprächspartner einigermaßen einzuschätzen. Sonst kann es sein, dass du hineingelegt oder bewusst belogen wirst.

9. Du sollst dich nicht als Missionar oder Sozialarbeiter aufspielen. Es steht dir nicht zu, „erzieherisch“ auf die vermeintlichen „Wilden“ einzuwirken. Du bist kein Richter, sondern lediglich Zeuge!

10. Du musst eine gute Konstitution haben, um dich am Acker, in stickigen Kneipen, in der Kirche, in noblen Gasthäusern, im Wald, im Stall, auf staubigen Straßen und auch sonst wo wohl zu fühlen. Dazu gehört die Fähigkeit, jederzeit zu essen, zu trinken und zu schlafen.

**Tabelle 5: Die 10 Gebote der Feldforschung**

**Quelle: Girtler, 2004, S. 3 f.**

## Anhang G: Übersicht aller Interviewpartner

<b>Übersicht aller interviewten Führungskräfte</b> Gesamtanzahl Interviews: 32 Interviews, davon 22 Führungskräfte (69 %)		
<b>Abteilung</b>	<b>Interviewpartner</b>	<b>Position</b>
Kundenservice	Christian Brandt	Abteilungsleiter
Kundenservice	Max Wegner	Head of Digital Services
Kundenservice	Simone Schmid	Regional Service Manager
Einkauf	Julius Hell	Leitung Operativer Einkauf
Einkauf	Silvia Mach	Leitung Strategischer Einlauf
Forschung und Entwicklung	Philipp Fuchs (Abschnitt 4.5 und Anhang E)	Abteilungsleiter
Forschung und Entwicklung	Janek Hummel	Abteilungsleiter
Forschung und Entwicklung	Heinrich Sommer	Divisionsleiter
Forschung und Entwicklung	Benjamin Olson	Divisionsleiter
IT	Chris Helm (Abschnitt 4.3 und Anhang C)	Vice President (Region Asien)
IT	Stephen Greenwood (Abschnitt 4.4 und Anhang D)	Head of Global IT Datacentre and Networking
IT	Sabine Hertle	Abteilungsleiter
IT	Alex Mayer	Regional Manager IT Service
IT	Uwe Tröger	Head of IT Operations
IT	Georg Smith	Abteilungsleiter
Konstruktion	Kati Walter	Head of Project Management
Konstruktion	Frank Zuge	Abteilungsleiter
Marketing	Katharina Mannheim	Abteilungsleiter
Marketing	Martin Simon	Head of Digital Marketing
Personalwesen	Andreas Franke	Leiter Personalwesen
Personalwesen	Frank Meister	Abteilungsleiter
Personalwesen	Daphne Sodeik	Abteilungsleiter

**Tabelle 6: Übersicht aller interviewten Führungskräfte**

**Quelle: Eigene Darstellung**

<b>Übersicht aller interviewten Experten</b>		
Gesamtanzahl Interviews: 32 Interviews, davon 10 Experten (31 %)		
<b>Abteilung</b>	<b>Interviewpartner</b>	<b>Position</b>
Personalentwicklung	Mark Short (Abschnitt 4.1 und Anhang A)	Personalentwickler
Personalentwicklung	Rolf Schulze	Personalentwickler
Personalentwicklung	Elke Schmidt	Personalentwickler
Personalentwicklung	Cindy Meier	Personalentwickler
Personalwesen	Peter Andreasen (Abschnitt 4.2 und Anhang B)	Human Resource Business Partner
Personalwesen	Stefan Schuster	Personalreferent
Personalwesen	Juliane Frauke	Personalreferent
IT	Andreas Spinn	Business Analyst
IT	Mandy Schenker	Project Manager
Gebäudemanagement	Claudia Putzig	Project Manager

**Tabelle 7: Übersicht aller interviewten Experten**

**Quelle: Eigene Darstellung**

# Lebenslauf Stefan Hummrich

Geboren am 24.04.1988 in Arnstadt, Deutschland

## Ausbildung

- 2017 – 2020 Doktoratsstudium, Universität St.Gallen, Schweiz
- 2013 – 2015 Lean Six Sigma Black Belt, Thorn Lighting Spennymoor, England
- 2011 – 2013 Master of Science Maschinenbau, TU Ilmenau, Deutschland
- 2007 – 2011 Bachelor of Science Maschinenbau, TU Ilmenau, Deutschland
- 2004 – 2007 Technisches Abitur, Andreas Gordon Schule, Erfurt, Deutschland

## Beruflicher Werdegang

- 2016 – 2020 **Automatisierungsindustrie**
  - Head of Centre of Excellence IT Automation, Europa
  - Programm Manager IT, Deutschland, China
  - Senior Business Analyst IT, Deutschland
  - Teamleiter Learning Academy, Personalentwicklung, Deutschland
  - Projektleiter Digitalisierung, Personalentwicklung, Deutschland
- 2012 – 2016 **Lichttechnikindustrie**
  - SAP Business Consultant IT, Österreich
  - Global Process Manager, Operations, China
  - Global Process Manager, Total Quality Management, England
- 2007 – 2012 **Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, Deutschland**
  - Prozessoptimierung von Logistik IT Prozessen, Photovoltaik
  - Fügetechnikentwicklung Elektrobatterie, Automobilindustrie
  - Prozessentwicklung Solarzellenherstellung, Photovoltaik