

Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA „Financial Accounting“

Analyse der Erfolgsfaktoren von Digital Leadership vor dem Hintergrund des Generationenwandels

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Martina Ritter
Matrikelnummer: 52113454
Ihr Abschlussjahr: 2023
Betreut von: Bernhard Christian Fink, MMA, MBA
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: SS 2022

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt	I
Abstract	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
1. Einleitung	1
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	6
3. Digitalisierung im Kontext der Führungstätigkeit	11
3.1. Einleitung	11
3.2. Digitale Führung.....	11
3.3. Digitale Kommunikationskanäle	12
3.4. Digitale Zusammenarbeit / virtuelle Teams.....	13
3.5. Raum- und Arbeitskonzepte	14
4. Generationen in der Arbeitswelt	17
4.1. Überblick.....	17
4.2. Jüngere Mitarbeitende (Generation Y, Generation Z).....	18
4.2.1. Generation Y	19
4.2.2. Generation Z	20
4.3. Ältere Mitarbeitende (Babyboomer, Generation X).....	20
4.3.1. „Babyboomer“ Generation.....	22
4.3.2. Generation X.....	22
4.4. Generationenübergreifende Teams	23
5. Kompetenzen von Führungskräften.....	24

5.1.	Basiskompetenzen	24
5.2.	Digitale Führungskompetenz	26
5.3.	Agile Führungskompetenz	27
5.4.	Anpassung der Unternehmenskultur und -struktur	27
5.5.	Wissen und Fähigkeiten	28
5.5.1.	Digital mindset	28
5.5.2.	Digital Skills	29
5.6.	Bedürfnisse von MitarbeiterInnen	29
5.7.	Führungskultur	30
5.8.	Führungsstil	31
6.	Führungsinstrumente digitaler Führung	33
6.1.	Technische Instrumente	33
6.2.	Kommunikation als Führungsinstrument	34
6.3.	Führung auf Distanz	34
6.4.	Integrale Führung	35
6.5.	Selbstverantwortung und Selbstorganisation	35
6.6.	Coaching als Führungsinstrument	36
6.7.	Agile Führung	37
7.	Risiken beim Einsatz digitaler Führung	39
8.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen	43
9.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	48
9.1.	Datenerhebung	48
9.2.	Analysemethode	51
9.3.	Qualitätssicherung und Gütekriterien	53
9.4.	Auswertung der empirischen Ergebnisse	53
9.4.1.	Digitalisierung	53
9.4.2.	Homeoffice	59

9.4.3. Generationen.....	64
9.4.4. Führungsinstrumente	70
10. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	75
11. Conclusio und Ausblick.....	80
Literaturverzeichnis.....	85
Anhang	93
A - 1 Interviewleitfaden.....	93
A - 2 Kategorienschema	96

ABSTRACT

Die Digitalisierung prägt die moderne Arbeitswelt mit neuen Technologien und Kommunikationsmitteln. Nicht zuletzt durch die Coronapandemie haben sich neue Arbeitskonzepte, wie zum Beispiel Homeoffice, durchgesetzt. Ein weiterer Aspekt, der die Arbeitswelt beschäftigt, sind verschiedene Generationen von MitarbeiterInnen mit ihren unterschiedlichen Prägungen und Bedürfnissen. Das wissenschaftliche Ziel dieser Arbeit ist es, die Erfolgsfaktoren von Digital Leadership unter Berücksichtigung der Führung verschiedener Generationen zu analysieren. Der Forschungsbedarf basiert auf einer umfassenden Literaturrecherche. Neben der Analyse und Darlegung der Literatur im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden im empirischen Teil qualitative ExpertInneninterviews durchgeführt und mittels einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass keine grundlegend neuen Führungsinstrumente vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der Führung verschiedener Generationen notwendig sind. Besonders eine auf die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen angepasste Kommunikation unter Anwendung neuer digitaler Kommunikationstechnologien stellt einen Erfolgsfaktor dar. Basierend auf Vertrauen und der Förderung von Selbstverwaltung und Selbstorganisation können MitarbeiterInnen auch bei der Anwendung neuer Arbeitskonzepte, wie z.B. Homeoffice, effizient geführt werden. Ein überwiegend demokratischer Führungsstil stellt dafür eine Voraussetzung dar und kommt besonders MitarbeiterInnen jüngerer Generationen entgegen. Die Führungskraft agiert dabei immer öfter als Coach. Kenntnisse der generationenspezifischen Eigenschaften sind bei der Anwendung der Führungsinstrumente hilfreich, jedoch nicht erfolgskritisch. Vielmehr ist die Führung von MitarbeiterInnen auf Basis ihrer individuellen Eigenschaften und Bedürfnissen ein Erfolgsfaktor.

In Zukunft werden neue digitale Technologien und auch der Einsatz von Homeoffice Führungskräfte weiterhin bei der Ausübung ihrer Führungstätigkeit begleiten. Während ältere Generationen mit der Zeit vollständig in den Ruhestand wechseln, nehmen neue Generationen ihren Platz ein. Der längerfristige oder auch der ausschließliche Einsatz von Homeoffice und eine neue Generationenzusammensetzung in der Arbeitswelt könnte Gegenstand neuer Forschungen sein.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw. beziehungsweise

et al und andere

evtl. eventuell

S. Seite

vgl. vergleiche

z.B. zum Beispiel

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungskompetenzen	24
--	----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich verschiedener Generationen.....	18
Tabelle 2: Agile Führung im Vergleich.....	37
Tabelle 3: Übersicht der InterviewpartnerInnen	51
Tabelle 4: Haupt- und Subkategorien der Inhaltsanalyse	52
Tabelle 5: Interviewleitfaden	95

1. EINLEITUNG

Die Digitalisierung stellt in der heutigen Arbeitswelt branchenübergreifend ein wichtiges Thema dar. Viele altbekannte Tätigkeiten werden in absehbarer Zukunft durch neue, zum Teil noch unbekannte, Tätigkeitsarten ersetzt. Dabei steht die Digitalisierung oft im Mittelpunkt. (vgl. Lorenz, 2018, S. 3)

Zusätzlich zu diesem Trend ist besonders in den letzten Jahren für viele MitarbeiterInnen das Homeoffice zum Hauptarbeitsplatz geworden oder der Anteil der Arbeitszeit, der im Homeoffice verbracht wird, ist signifikant gestiegen. Im Besonderen die Coronapandemie hat die Verbreitung von Homeoffice stark beschleunigt (vgl. de.statista.com, 2022). Es ist davon auszugehen, dass die starke Verbreitung von Homeoffice nicht nur ein Mittel während der Coronapandemie ist, sondern auch zukünftig ein wichtiges Instrument darstellen wird. Ein großer Anteil von Unternehmen will unabhängig von der Coronapandemie langfristig Homeoffice etablieren. (vgl. Demmelhuber et al., 2020, S. 1-4)

Neben der Digitalisierung und dem damit einhergehenden Trend zum Homeoffice unterliegt die Arbeitswelt einem fortwährenden Generationenwechsel. Zudem droht ein Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften, welcher eine stärkere Orientierung auf die MitarbeiterInnen notwendig macht. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 1) Die verschiedenen MitarbeiterInnengenerationen sind in anderen Phasen ihres Berufs- und Privatlebens verankert und haben durch ihre unterschiedliche politische sowie gesellschaftliche Basis andere Leitthemen (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 183). Die Anforderungen dieser unterschiedlichen Generationen an einen Arbeitsplatz unterscheiden sich. Diese neue Arbeitswelt bietet Chancen, bringt aber auch Risiken mit sich und stellt somit für MitarbeiterInnen sowie für Führungskräfte eine neue Herausforderung dar (vgl. Wörwag & Cloots, 2020, S. 18).

Durch die Digitalisierung ändern sich Arbeitsstrukturen hin zu mehr Flexibilität mit einhergehender Erhöhung der Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung. Die Kommunikation findet über digitale Medien statt. (vgl. Graf, Rascher & Schmutte, 2020, S. 119)

Diese Art der digitalen Kommunikation führt eher zu Missverständnissen, Fehlinterpretationen oder Verfälschungen (vgl. Weibler, 2016, S. 554). Der informelle Austausch zwischen MitarbeiterInnen durch z.B. gemeinsame Arbeitspausen ist eingeschränkt, was es erschwert, den Teamzusammenhalt aufrecht zu erhalten (vgl. Müller, 2018, S. 2). Die Führungskraft hat die Aufgabe dem entgegenzuwirken.

Der Wechsel von Generationen bringt neue Herausforderungen mit sich, was sich wiederum insbesondere als Herausforderung für Führungskräfte darstellt. Für die Generation Y sind emotionale Aspekte wichtiger als sie vorherigen Generationen waren (vgl. Parment, 2013, S. 12). Bisherige Forschungen haben sich grundlegend mit dem Thema Digital Leadership und isoliert mit dem Thema der Führung von verschiedenen Generationen befasst. Hier besteht daher ein Forschungsbedarf, der einerseits das Kompetenzprofil von Führungskräften vor dem Hintergrund der Digitalisierung aufzeigt und andererseits die Anforderungen verschiedener Generationen an eine Führungskraft in Zeiten der Digitalisierung darstellt. Das Forschungsergebnis kann interessante Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für eine Vielzahl von Führungskräften liefern.

Das wissenschaftliche Ziel dieser Arbeit ist es, die Erfolgsfaktoren von Digital Leadership unter besonderer Berücksichtigung der Arbeit mit unterschiedlichen Generationen zu analysieren. Dabei sollen zum einen die dafür notwendigen Führungsinstrumente herausgearbeitet und zusätzlich das Kompetenzprofil eines Digital Leaders skizziert werden. Daraus ergibt sich ein praktischer Nutzen durch das Einholen von Erfahrungswerten von Führungskräften, welche sich bereits den Herausforderungen des Digital Leadership und der Arbeit mit verschiedenen Generationen gestellt haben. Dadurch werden in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für eine Vielzahl potenziell betroffener Führungskräfte, welche diesen Herausforderungen begegnen, ausgesprochen.

Basierend auf der Problemstellung und unter Berücksichtigung der Zielsetzung dieser Arbeit wurden folgende Forschungsfragen abgeleitet:

Hauptforschungsfrage

Was sind die Erfolgsfaktoren von Digital Leadership vor dem Hintergrund des Generationenwandels?

Theoretischer Teil

SFF (1): Welche Führungsinstrumente eignen sich für Digital Leaders im Umgang mit verschiedenen Generationen?

SFF (2): Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um den Anforderungen der Digitalisierung und des Generationenwechsels gerecht zu werden?

Empirischer Teil

SFF (1): Welchen Herausforderungen begegnen Führungskräfte vor dem Hintergrund der Digitalisierung und dem damit verbundenen Trend zum Homeoffice?

SFF (2): Welche Strategien bzw. Führungsinstrumente wählen Digital Leaders, um den Anforderungen verschiedener Generationen gerecht zu werden?

Grundlage für die Wahl dieses Themas und den damit verbundenen Forschungsfragen war unter anderem die eigene Tätigkeit als Führungskraft in Zeiten des digitalen Wandels. Angetrieben von der Coronapandemie verlagerte sich ein Großteil der Arbeit ins Homeoffice und die eigene Führungstätigkeit mit ihren Instrumenten musste neu hinterfragt werden. Auch die Thematik des Führens von verschiedenen Generationen ist durch die eigene Führungstätigkeit eines altersgemischten Teams von großem Interesse.

Aufgrund des persönlichen Interesses am Thema wurde dieses mit Hilfe von Brainstorming, einer ersten Literaturrecherche und der Erstellung von Mindmaps eingegrenzt. Eine darauffolgende umfassendere Literaturrecherche hat ergeben, dass viel Fachliteratur zum Thema Führung grundlegend, zum Teil auch zum Thema der digitalen Führung und über das Thema der Führung

von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen existiert. Auf Grundlage dieser Informationen ist der Titel der vorliegenden Masterarbeit, die Definition der Problemstellung und die Zielsetzung entstanden. Als Ergebnis einer intensivierten Recherche auf Basis der gefundenen Quellen ist der Theorieteil dieser Masterarbeit entstanden und wird in den Kapiteln 3 bis 7 dargelegt. Im Theorieteil wird der aktuelle Forschungsstand aufgrund der wissenschaftlichen Literatur analysiert. Zwei definierte theoretische Subforschungsfragen ergeben den Leitfaden für diesen Teil. Die zugrunde liegende wissenschaftliche Literatur zum Thema dieser Arbeit wurde durch eine intensive Internetrecherche, durch Nutzung der Bibliothek der Universität Graz und der Erhebung in Literaturverzeichnissen von bereits vorhandener Literatur gefunden. Bei der Literaturrecherche wurde berücksichtigt, ob die entsprechenden Werke die Zitierwürdigkeit und Zitierfähigkeit erfüllen. Es handelt sich bei der verwendeten Literatur überwiegend um Fachbücher, ergänzt durch Beiträge aus Sammelwerken, Fachzeitschriften und anderen Quellen. Die so gefundenen Literaturquellen wurden anschließend über eine selbst strukturierte Excel-Liste verwaltet und kategorisiert.

Ergänzend finden sich im Kapitel 2 grundlegende Begriffe, die zum besseren Verständnis dieser Arbeit dienen. Im Anschluss an die Darlegung der bestehenden Literatur werden im Kapitel 8 die eingangs definierten theoretischen Subforschungsfragen einer Beantwortung zugeführt.

Im empirischen Teil, dessen Ergebnis im Kapitel 9 dargelegt wird, wurde eine qualitative Erhebungsmethode angewandt. Diese setzt sich aus elf Interviews mit einer Dauer von je ca. 60 Minuten zusammen. Ziel dieser Interviews war es, neue Erkenntnisse zum Thema zu gewinnen.

Ein Interviewleitfaden diene hierbei als Unterstützung und hat durch die einzelnen Interviews geführt. In den Interviews wurden keine Antworten vorgegeben, da die themenbezogene eigene Meinung und die Einstellung der InterviewpartnerInnen eine wichtige Rolle spielen. (vgl. Kruse, 2015, S. 203-204) Im Gegensatz zum theoretischen Teil wurden reale Daten erhoben. Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

Zur Analyse der Interviews eignet sich die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz sehr gut. Sie besteht aus sieben Phasen, beginnend mit der Identifizierung von wichtigen Textpassagen. Der nächste Schritt ist das Festlegen von Hauptkategorien, welche sich oft von den Forschungsfragen ableiten lassen. Der dritte Schritt nennt sich Codierungsprozess, in

dem Textteile Kategorien zugeteilt werden. Danach werden Textabschnitte zum gleichen Thema zusammengefasst und Subkategorien erstellt. Finalisiert wird dieses Vorgehen durch einen zweiten Codierungsprozess, in dem die Ausdifferenzierung der Hauptkategorien stattfindet. Abschließend erfolgen die Analyse und Auswertung. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 100-111) Detailliertere Informationen zur Datenerhebung und der Analyse finden sich im Kapitel 9. Auf Basis dieser Ergebnisse erfolgt in Kapitel 10 die Beantwortung der definierten empirischen Subforschungsfragen.

Eine abschließende Zusammenfassung dieser Masterarbeit, welche auf die zentralen Ergebnisse unter Berücksichtigung des theoretischen und empirischen Teils dieser Arbeit eingeht und einen Ausblick über eventuelle neue Forschungsmöglichkeiten gibt, findet sich in Kapitel 11.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Dieses Kapitel beinhaltet die Definition grundlegender Begriffe, welche in dieser Arbeit bezogen auf digitale Führung verwendet werden.

Digitalisierung

Digitalisierung, im Sinne einer digitalen Transformation, beschreibt grundsätzlich die Umwandlung von analogen Objekten in digitale Objekte. Bei diesen Objekten kann es sich um Textdokumente oder Zahlenmaterial handeln, welche noch analog (z.B. in Papierform) vorhanden sind. Die Vernetzung der Informationen spielt dabei eine wesentliche Rolle. In einem Unternehmen können vielfältige Komponenten von einer potenziellen Digitalisierung betroffen sein, die beispielhaft im Folgenden aufgezählt werden:

- Prozesse: Produktions-, Beschaffungs- und Personalentwicklungsprozesse werden als digitalisiert bezeichnet, wenn sie von einem IT-System unterstützt werden.
- Anbindung von Lieferanten: Digitalisierte Prozesse dienen dazu, Lieferanten digital an das Unternehmen anzubinden, z.B. durch den digitalen Austausch von Daten via E-Mail oder über IT-Systeme.
- Anbindung von Kunden: Ähnlich zu den Lieferanten werden Kunden über digitale Prozesse an das Unternehmen angebunden, z.B. durch digitale Kundenzugänge über mobile Endgeräte.
- MitarbeiterInnen: MitarbeiterInnen werden mit digitalen Endgeräten, wie z.B. Smartphones oder Tablets, ausgerüstet. Das Ziel dabei ist, flexiblen mobilen Zugriff auf die IT-Systeme zu gewähren.
- Daten: Daten werden entweder von der analogen Form in die digitale Form transformiert oder direkt digital in IT-Systemen erfasst.

(vgl. Appelfeller & Feldmann, 2018, S. 3-6)

Ein Teil der Digitalisierung ist das industrielle Internet der Dinge (Industrial Internet of Things), bei dem Maschinen, Produktionseinheiten und Sensornetzwerke miteinander verbunden werden und immense Datenmengen liefern, welche der laufenden Optimierung des Unternehmens dienen. (vgl. Samulat, 2017, S. 14)

Kommunikation

Der Begriff Kommunikation basiert auf dem lateinischen Wort „communicatio“ und bedeutet Mitteilung oder auch Unterredung (vgl. Röhner & Schütz, 2020, S. 2). Beim Prozess der Kommunikation sind immer mindestens zwei Teilnehmer beteiligt, wobei Sender und Empfänger nicht zwangsweise Menschen sein müssen, wie z.B. bei der Interaktion zwischen Mensch und Computer. Die übermittelte Nachricht wird vom Sender und Empfänger entsprechend dekodiert und kann sich, z.B. bei Missverständnissen, unterscheiden. Entscheidend für die Kommunikation ist der Kontext, z.B. das Gesprächsklima oder eventuelle Kommunikationsregeln, in der die Kommunikation stattfindet. Kommunikation ist ein interaktiver Prozess, der von jeder Seite beeinflusst werden kann. Kommunikation hat zwar immer ein Ziel, findet aber nicht immer bewusst statt. (vgl. Röhner & Schütz, 2020, S. 7-8)

Die Inhaltsebene und die Beziehungsebene stellen die verschiedenen Ebenen der Kommunikation dar. Der Inhalt der Kommunikation wird dabei mittels Worte und die Beziehungsebene anhand von Körpersprache übermittelt. Kommunikation findet dabei immer auf beiden Ebenen statt. (vgl. Preuß-Scheuerle, 2016, S. 1-2) Der Kommunikation liegen unterschiedliche Bedürfnisse zugrunde. So kann Kommunikation aus einem Mitteilungsbedürfnis heraus entstehen, aus dem Wunsch, sich selbst zu präsentieren bzw. in Szene zu setzen oder um Widersprüche aufzulösen, in dem man bei ungewohnten Situationen mittels Kommunikation reagiert. Auch um das eigene Verhalten oder das der anderen Personen zu beschreiben und zu deuten, wird Kommunikation angewandt. (vgl. Schirmer & Woydt, 2016, S. 138-139)

Die digitale Kommunikation beschreibt die Erstellung, den Austausch und die Interaktion auf Informationen durch technische Hilfsmittel wie z.B. Computer, Smartphones und Tablets. Auch diese Form des Informationsaustausches ist Kommunikation, was bedeutet, dass selbst das Feh-

len einer Antwort Kommunikation bedeutet. Digitale Kommunikation unterscheidet sich von analoger durch die Möglichkeit zur Asynchronität, durch unterschiedliche Kanäle und die Möglichkeit einer besseren Planung und Vorbereitung. Beispiele für digitale Kommunikationskanäle sind E-Mail, Chatrooms, Messenger-Apps oder Social Media Plattformen. (vgl. Bauer & Müßle, 2020, S. 12-15)

Virtuelle Teams

Von einem virtuellen Team wird gesprochen, wenn die Teamarbeit räumlich verteilt stattfindet. Häufig haben virtuelle Teams auch Mitglieder unterschiedlicher Kulturen (vgl. Müller, 2018, S. 1-2). Distanz kann aber auf verschiedenen Dimensionen betrachtet werden, angefangen von räumlicher über zeitliche bis hin zu kultureller Distanz. Erfolgsfaktoren für das Arbeiten in verteilten Teams sind grundlegende Kompetenzen, Kommunikation und Kollaboration, wobei Kommunikation den wichtigsten Faktor darstellt. Besonders bei dieser Teamform ist die Gefahr gegeben, dass etwas nicht verstanden wird oder kulturelle Besonderheiten hinzukommen. (vgl. Ebert, 2020, S. 34-39)

Virtuelle und lokale Teams haben grundsätzlich dieselbe Intention, und zwar mit einem gemeinsamen Ziel zeitlich begrenzt oder dauerhaft an bestimmten Aufgaben zu arbeiten. Es herrscht eine überwiegende Selbstorganisation und eine gemeinsame Verantwortung. Unterschiede herrschen jedoch im Einsatz von Kommunikationskanälen. Dabei ist zu beachten, dass jedes (digitale) Kommunikationsmedium wie ein Filter wirkt. Gewisse Teile einer Unterhaltung von Angesicht zu Angesicht, wie zum Beispiel Sprache, Mimik oder Gestik können je nach gewähltem Kommunikationsmedium nicht in die Verständigung innerhalb des Teams einfließen. (vgl. Herrmann, Hüneke & Rohrberg, 2012, S. 28-29) Insbesondere der Einsatz und die Weiterentwicklung von neuen Kommunikationstechnologien hat zu einem vermehrten Einsatz von virtuellen und auch multikulturellen Teams geführt. Sehr viele Unternehmen setzen immer öfter auf diese Art der Zusammenarbeit. (vgl. Fajen, 2018, S. 70)

Besonders die Führungstätigkeit ändert sich durch die neuen Anforderungen virtueller Teams oft grundlegend. MitarbeiterInnen sind am Arbeitsplatz, der sich z.B. zuhause befinden kann, häufig

auf sich allein gestellt. Dies stellt besondere Anforderungen an die Kommunikation. (vgl. Müller, 2018, S. 2)

Führung

Die Führung von MitarbeiterInnen ist eine Teilfunktion der Unternehmensführung und befasst sich mit einer ethisch legitimierten, wechselseitigen Einflussnahme auf das Verhalten von einem oder mehreren MitarbeiterInnen. Dabei sollen die Werte und Ziele des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt werden. Mitarbeiterführung ist zudem ein dynamischer Prozess, da sich die Stimmungen der am Führungsprozess beteiligten Personen laufend ändern können. Die Einflussnahme auf die MitarbeiterInnen ist nicht manipulativ, sondern beruht auf einem gegenseitigen Einverständnis. Als Basis dafür dient eine entsprechend zielgerichtete Kommunikation, die darauf abzielt, Sachziele zu erreichen und entsprechende Vorgaben einzuhalten. Für die Führungskraft stellt die Führung von MitarbeiterInnen eine Herausforderung dar und verlangt unter anderem persönlichen Einsatz und Empathie. (vgl. Schirmer & Woydt, 2016, S. 2-3)

Bei den klassischen Führungsstilen unterscheidet man zwischen einem autoritären, einem demokratischen und einem Laissez-faire Führungsstil. Beim autoritären Führungsstil unterscheidet die Führungskraft selbst ohne das Mitwirken der MitarbeiterInnen. Beim demokratischen Führungsstil werden MitarbeiterInnen in die Entscheidungsprozesse eingebunden. Bei Laissez-faire Führungsstil lässt die Führungskraft ihre MitarbeiterInnen überwiegend selbstbestimmt handeln und gewährt einen großen Handlungsspielraum. Es gibt dabei nicht genau einen optimalen Führungsstil, sondern die Führung sollte den jeweiligen fallbezogenen Gegebenheiten angepasst werden. (vgl. Hintz & Graevenstein, 2020, S. 24-25)

Unter digitaler Führung im Speziellen versteht man die Führungstätigkeit im digitalen Zeitalter. Durch die Digitalisierung verändern sich Prozesse, Arbeitsbedingungen und die Art der Zusammenarbeit. Voraussetzung, um einen erfolgreichen digitalen Wandel zu schaffen, ist unter anderem eine neue Art der Führung. Diese verlangt von Führungskräften ein Umdenken und Lernen. Themen, mit denen Führungskräfte dabei unter anderem konfrontiert werden, sind eine höhere

Flexibilität und Autonomie von MitarbeiterInnen, laufende Selbstentwicklung, Wegfall von Hierarchien, verstärkte Notwendigkeit von Kooperation, neue technologische Möglichkeiten und virtuelle Kommunikation. (vgl. Lorenz, 2018, S. 39-41)

Kompetenz

Unter Kompetenz versteht man das Verbinden von Wissen und Können, um bestimmte Handlungsanforderungen zu erfüllen. Besonders wenn es sich um Situationen oder Probleme handelt, die nicht durch reine Routine bewerkstelligt werden können, wird von Kompetenz gesprochen. Bezogen auf die Arbeit definiert die berufliche Kompetenz bzw. berufliche Handlungskompetenz, die Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen, die dazu notwendig sind, den jeweiligen Beruf auszuüben. (vgl. www.bibb.de, 2022)

Homeoffice

Homeoffice beschreibt die Arbeit an einem Arbeitsplatz, der sich in den privaten Räumlichkeiten des Arbeitnehmers befindet. Die Tätigkeiten, die ausgeübt werden, sind dabei in den meisten Fällen computergestützt. (vgl. Domenig, 2016, S. XXV) Das Homeoffice dient jedoch meist nicht nur einer räumlichen Flexibilisierung, sondern auch einer zeitlichen. Eine noch flexiblere Form ist das mobile Arbeiten, bei dem - im Gegensatz zum Homeoffice - kein bestimmter Ort zur Erfüllung der Arbeit definiert ist. Das Ausmaß von Homeoffice- und Büroanwesenheiten kann in unterschiedlichen Ausprägungen erfolgen. Angefangen von einer vollständigen Verlagerung der Arbeit nach Hause, teilweisem Homeoffice bis hin zu voller Präsenz im Büro finden sich im Berufsleben alle Formen wieder. Die Verbreitung von Homeoffice hat sich durch den technischen Fortschritt, die Globalisierung und aufgrund von Bedürfnissen der Angestellten erhöht. Als wichtige Voraussetzungen für das Homeoffice gelten Arbeitsaufgaben, die man von zuhause aus erledigen kann, die entsprechende technische Infrastruktur zuhause und MitarbeiterInnen, die Selbstorganisation und Disziplin mitbringen. (vgl. www.wpgs.de, 2022)

3. DIGITALISIERUNG IM KONTEXT DER FÜHRUNGSTÄTIGKEIT

Dieser Abschnitt beleuchtet Führung vor dem Hintergrund der Digitalisierung, angefangen von grundlegenden Themen digitaler Führung, über digitale Kommunikationskanäle, virtuellen Teams bis hin zu neuen Raum- und Arbeitskonzepten.

3.1. Einleitung

Die Digitalisierung stellt eine Revolution dar, den Eintritt in eine virtuelle Welt, begleitet von Automatisierung, Virtualisierung und Robotisierung. Diese Trends sind sehr dynamisch, zeigen ein starkes Wachstum und bieten zusätzlich neue Möglichkeiten. (vgl. Ternès, 2018, S. 3) Ein großer Teil der MitarbeiterInnen in Unternehmen erwartet sich digitale Werkzeuge von ihrem Arbeitgeber (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer, 2016, S. 18-19).

Gleichzeitig bringt die Digitalisierung für MitarbeiterInnen und Führungskräfte eine große Veränderung mit sich. Führen wird durch virtuelles Arbeiten zu einer Tätigkeit auf Distanz. Grenzen von Organisationen lösen sich zu mehr Offenheit auf und Hierarchien weichen vernetzter Kommunikation. (vgl. Graf, Rascher & Schmutte, 2020, S. 119-120) Außerdem müssen sich Führungskräfte mit den Auswirkungen der Digitalisierung auseinandersetzen und Entscheidungen über den Einsatz neuer Technologien treffen (vgl. Franken, 2019, S. 330).

3.2. Digitale Führung

Durch die Digitalisierung entstehen neue Anforderungen an die Führungstätigkeit. Dabei ergeben sich diverse Fragestellungen wie zum Beispiel der optimale Einsatz von neuen Technologien im Führungsprozess, der Stellenwert virtueller Zusammenarbeit im Unternehmen, das Zusammenspiel digitaler und nicht digitaler Arbeit, Schulung von Mitarbeitern sowie die Vermittlung digitaler Medienkompetenz. (vgl. Franken, 2016, S. 48-49)

Digitale Arbeit findet oft in geografisch und zeitlich unterschiedlichen Strukturen statt, wobei klassische Führungsmodelle nicht gleich angewendet werden können, da diese meist auf direktem Kontakt basieren (vgl. Franken, 2016, S. 72-73). Die Kommunikation findet bei digitaler Füh-

rung überwiegend schriftlich statt und beinhaltet keine Elemente der nonverbalen Kommunikation. Dabei sind persönliche emotionale Beziehungen oft nicht vorhanden. (vgl. Franken, 2016, S. 74) In einem virtuellen, agilen Umfeld, in welchem es gewissen Grenzen nicht mehr gibt, entstehen neue Machtstrukturen und Einflussmöglichkeiten. Durch größere Verantwortung auf Seiten der MitarbeiterInnen müssen auch die Aufgaben von Führungskräften angepasst werden. (vgl. Schmutte, 2020, S. 48)

Um dem zu begegnen, wird Führungskräften empfohlen, aktiv den Kontakt zum Team zu suchen, um die Menschen dahinter kennenzulernen und soziale Kontakte zu fördern. Gerade anfangs ist eine höhere Mitarbeiterorientierung wichtig. In der überwiegenden Führungsarbeit ist ein partizipativer Führungsstil mit regelmäßigem Feedback wichtig. (vgl. Franken, 2016, S. 75) Gerade Feedback kann helfen die Motivation zu fördern, Fehler zu erkennen und die Selbsteinschätzung zu verbessern (vgl. Hintz & Graevenstien, 2020, S. 384). Eine Führung ohne die durchgehende physische Präsenz der Führungskraft ist möglich und gerade durch die neue Situation mit virtuellen Teams besteht sogar eine erhöhte Notwendigkeit von Führung (vgl. Fajen, 2018, S. 364).

Bei digitaler Führung ist zu berücksichtigen, dass es für eine Führungskraft verglichen mit der analogen Führung nicht einfacher ist, sich durchzusetzen. Durch das häufige Fehlen von Mimik und Gestik ist es umso wichtiger, die Forderungen an die MitarbeiterInnen eindeutig und schnörkellos aber dennoch motivierend, respektvoll und korrekt zu formulieren. Das Einfordern einer Bestätigung, ob die Nachricht richtig verstanden wurde, ist hilfreich. Dennoch gibt es Themen, bei denen eine analoge Führung durch physischen Kontakt zielführender ist. (vgl. Isenschmid, 2020, S.102)

Erfolgreiche digitale Führung besteht aus einer Kombination sozialer und technischer Fähigkeiten. Dabei gibt es bei der digitalen Führung keine grundlegend neuen Führungsstile, sondern bestehende Konzepte werden vor dem Hintergrund der Digitalisierung neu interpretiert. (vgl. Dorozalla & Klus, 2019, S. 100)

3.3. Digitale Kommunikationskanäle

Zuverlässige Kommunikation stellt eine wichtige Basis für die digitale Zusammenarbeit dar. In einem Büro ist es einfach über mündliche Kommunikation ohne großen Aufwand Informationen

auszutauschen. Bei Kommunikation auf Distanz benötigt es andere, digitale Alternativen. Die mittlerweile klassischen Kommunikationskanäle sind für synchrone Kommunikation das Telefon und für die asynchrone Kommunikation die E-Mail. Die synchrone Kommunikation stellt dabei meist die rascheste Variante dar, miteinander in Kontakt zu treten. Ist der Gesprächspartner jedoch nicht erreichbar, wechseln viele zur klassischen E-Mail, welche den Vorteil bietet, dass sie theoretisch jederzeit gelesen und beantwortet werden kann. Jedoch wirkt die Kommunikation über E-Mail für viele etwas schwerfällig und veraltet. Eine leichtgewichtiger Variante bringen Chats oder themenspezifische Channels in Kollaborationstools mit sich. Jedoch gilt es zu beachten, dass eine hohe Anzahl von Kommunikationskanälen nicht unbedingt besser ist und es hilfreich ist, sich auf wenige festzulegen und dafür Vereinbarungen zu Antwortzeiten und Antwortverhalten zu treffen. (vgl. Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 40-41)

Auch Video- und Webkonferenzen zählen zu den häufig eingesetzten Kommunikationswerkzeugen. Aufwändige und dadurch kostspieligere Softwarelösungen bieten neben dem reinen Videogespräch zusätzlich die Möglichkeit von Moderation und Visualisierung, wie zum Beispiel das Nutzen von Whiteboards, Chats und eigenen Gruppenräumen. (vgl. Stöwe & Keromosemito, 2013, S. 156)

Neben der Wahl des passenden Kommunikationskanals ist es entscheidend, auf Gesprächsinhalte und deren Wirksamkeit zu achten. Wenn man Aufgaben digital vermittelt, müssen die Ziele umso klarer formuliert sein. Dabei eignet sich die SMART Methode, mit der man Aufgaben spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert definiert. (vgl. Britz-Averkamp & Eichfangmeier, 2020, S. 244-245) Es ist zudem ratsam, den Inhalt immer so zu formulieren, als ob man dem /der MitarbeiterIn direkt gegenübersteht und dabei Feingefühligkeit zu beweisen (vgl. Isenschmid, 2020, S. 20).

3.4. Digitale Zusammenarbeit / virtuelle Teams

Durch die Digitalisierung gewinnt der Trend des „Arbeiten in Teams“ neue Bedeutung (vgl. Schmutte, 2020, S. 49).

Ein virtuelles Team bezeichnet ein Team, bei dem die Teammitglieder über verschiedene Standorte verteilt sind. Die Grenzen können dabei räumlich, zeitlich und kulturell sein. (vgl. Stöwe &

Keromosemito, 2013, S. 143) Beinhaltet das virtuelle Team Mitglieder aus mindestens 3 verschiedenen Nationen, spricht man von einem multikulturellen virtuellen Team (vgl. Fajen, 2018, S. 2).

Bei virtuellen Teams ist es empfehlenswert, die Zusammenarbeit zeit- und ortsunabhängig auszurichten. Die Zusammenarbeit ist nur dann effizient, wenn man die technischen Möglichkeiten implementiert und vor allem auch nutzt. Dabei ist es wichtig, Inhalte am besten direkt oder sehr zeitnah zu digitalisieren. (vgl. Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 179-180) Es ist jedoch zu beachten, dass nicht alle MitarbeiterInnen eines Teams dieselben technischen Fähigkeiten mit sich bringen. Führungskräfte sollten diese Unterschiede erkennen und die Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen bezogen auf die Technologie weiterentwickeln. (vgl. Sass, 2019, S. 126)

Neben der Zusammenarbeit ändert sich auch der Zusammenhalt des Teams, da die räumliche Nähe und der damit verbundene persönliche Austausch fehlen (vgl. Britz-Averkamp & Eich-Fangmeier, 2020, S. 203). Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften ist es, einen funktionalen Rahmen für die Teamarbeit zu schaffen und das Team als Ganzes wahrzunehmen, anstatt nur einzelne Teammitglieder zu führen (vgl. Schmutte, 2020, S. 49).

Der Einfluss hierarchischer Führung ist auf die Leistung eines virtuellen Teams gering, vielmehr ist die strukturelle Unterstützung des Teams durch z.B. Informations- und Kommunikationssysteme ein Erfolgsfaktor (vgl. Hasenbein, 2020, S. 108-109).

In der digitalisierten Welt ist es für das Team wichtig, ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Eine offene vertrauensvolle Kommunikation untereinander ist genauso wichtig wie gegenseitiges, ehrliches Feedback. (vgl. Creusen, Gall & Hackl, 2017, S. 117-118)

3.5. Raum- und Arbeitskonzepte

Um die flexible Einteilung der Arbeit zu ermöglichen, führen immer mehr Unternehmen neuartige Raum- sowie auch Arbeitskonzepte ein. Eine Form ist zum Beispiel das "Desk-sharing", bei dem MitarbeiterInnen keinen fest zugeteilten Arbeitsplatz haben, sondern diesen bei Bedarf suchen. Dies fördert mobiles Arbeiten und Homeoffice. (vgl. Britz-Averkamp & Eich-Fangmeier, 2020, S. 21)

Für viele Arbeitgeber ist die geleistete Arbeit auf Basis einer Zielvereinbarung wichtiger als die Anwesenheit in den Büroräumlichkeiten. Es gibt vier zentrale Erscheinungsformen des räumlich flexiblen Arbeitens. Eine davon ist das mobile Arbeiten, bei dem ortsunabhängig über ein Smartphone oder über ein Notebook gearbeitet wird. Eine weitere Form ist das heimbasierte Arbeiten, auch Homeoffice genannt, bei dem die MitarbeiterInnen bis zu einem Grad von 100 Prozent von zuhause arbeiten. Die dritte Form ist das zentrale Teleworking, bei dem das Unternehmen Räumlichkeiten in Wohnortnähe der MitarbeiterInnen zur Verrichtung der Arbeit zur Verfügung stellt. Die vierte Form ist das On-Site Teleworking, bei dem MitarbeiterInnen direkt vor Ort, zum Beispiel beim Kunden, einen festen Arbeitsplatz haben und von dort Dienstleistungen erbringen. (vgl. Kollmann, 2020, S. 59)

Es ist davon auszugehen, dass bisherige Arbeitsplatzformen, die eine Anwesenheit voraussetzen, weiter an Bedeutung verlieren. Diese neuen Formen setzen aber eine entsprechende technische Infrastruktur voraus. (vgl. Klaffke & Reinheimer, 2016, S. 146) MitarbeiterInnen wünschen sich zunehmend mehr Flexibilität bezogen auf ihre Arbeitszeit unter der Berücksichtigung ihrer persönlichen Bedürfnisse. Maßnahmen, welche von Unternehmen eingesetzt werden können, sind z.B. das Ermöglichen zwischen Teilzeit- und Vollzeitmodellen zu wechseln, größere Flexibilität im Abbau von geleisteten Überstunden oder das Anbieten von Job Sharing. (vgl. Angeli, 2018, S. 352)

Homeoffice

Arbeiten im Homeoffice hat sich mittlerweile etabliert und wurde nicht zuletzt durch die Coronapandemie in vielen Fällen zum Regelfall. Für viele Unternehmen war Homeoffice zusätzlich ein wichtiges Instrument, um jüngere Generationen auf sich aufmerksam zu machen. (vgl. Ebert, 2020, S. 180) Es ist davon auszugehen, dass der Trend zum Homeoffice, zum Beispiel in der Form von hybriden Arbeitsmodellen, auch nach der Coronapandemie bestehen bleibt. Die Gründe dafür sind gute Erfahrungen der Unternehmen und bereits getätigte Investitionen in die Infrastruktur. Es ist jedoch zu beachten, dass Homeoffice nicht für alle Tätigkeiten in Frage kommt, sondern nur für solche, die über entsprechende Kommunikationstechnologien ausführbar sind. (vgl. Simsa & Patak, 2021, S. 6)

Eine wichtige Grundlage für das erfolgreiche Arbeiten im Homeoffice ist neben Disziplin die passende technische Infrastruktur, wie zum Beispiel eine ausreichend dimensionierte Internetverbindung. Was den Arbeitsraum betrifft, empfiehlt sich, wenn möglich ein dedizierter Arbeitsplatz. Auch Kleidung und Stil sollte nicht vernachlässigt werden und gleich wie in der Arbeit im Büro sein. (vgl. Ebert, 2020, S. 181-183)

Untersuchungen haben gezeigt, dass sich Homeoffice positiv auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit und somit auf die Produktivität von MitarbeiterInnen auswirkt. Der Grund dafür liegt unter anderem in einer erhöhten Autonomie. (vgl. Simsa & Patak, 2021, S. 8-9)

Nicht zu vernachlässigen ist der Faktor Bewegung im Homeoffice. Viele Wege, die man im Büro oft bestreitet, fallen weg. Es ist empfehlenswert dies durch kurze Spaziergänge während eines Telefonats, Körperübungen oder Sport in den Pausen auszugleichen. (vgl. Simsa & Patak, 2021, S. 23) Für die Erhaltung der körperlichen Gesundheit ist es zudem wichtig, auf eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung zu achten. Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft die MitarbeiterInnen bei dieser Gestaltung zu unterstützen. (vgl. Simsa & Patak, 2021, S. 29-30)

Neben den diversen Vorteilen, welche die Arbeit im Homeoffice mit sich bringt, gibt es jedoch auch einige Risiken, wie z.B. den erschwerten Teamaufbau oder mögliche Konflikte in der Familie (vgl. Kapitel 7)

4. GENERATIONEN IN DER ARBEITSWELT

Im folgenden Abschnitt wird ein Überblick über die verschiedenen Generationen von MitarbeiterInnen gegeben und auf die Spezifika der einzelnen Generationen konkret eingegangen.

4.1. Überblick

Durch den demografischen Wandel wird es eine größere Vielfalt an Generationen in den Unternehmen geben. Der Anteil älterer ArbeitnehmerInnen wird steigen und Talente der jüngeren Generationen werden umkämpft sein. Eine Herausforderung für die Führung ist es, diese Generationen gemeinsam, unter der Berücksichtigung ihrer Besonderheiten, zu führen. (vgl. Eberhardt & Majkovic, 2015, S. 90)

Verschiedene Generationen weisen unterschiedliche Stärken auf und haben teils andere Erwartungen, Erfahrungen und Fähigkeiten. Führungsarbeit bedeutet, diese Unterschiede entsprechend zu berücksichtigen. (vgl. Eberhardt, Neumann & Streuli, 2019, S. 890)

In der populärwissenschaftlichen Literatur sowie auch in der empirischen Forschung werden verschiedene Generationen unterschieden. Angefangen von der Baby-Boomer Generation, über die Generation X und Y, bis hin zu den Jüngsten, der Generation Z. Die Generationen unterscheiden sich im Erfahrungswert, ihren Vorstellungen und Werten. (vgl. Stegh & Ryschka, 2019, S. 88)

Nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die genannten Generationen im Vergleich:

Merkmale	Baby Boomer (1956-1964)	Generation X (1965-1980)	Generation Y (1980 – 2000)	Generation Z (ca. ab 1995)
Werte	Sicherheit, Qualitätsbewusstsein, Wettbewerb	Wohlstand, Karriere, Pragmatismus	Toleranz, Optimismus, Selbstsicherheit	Stabilität, Klarheit, Optionsvielfalt
Interaktion	teamorientiert	erfinderisch	partizipativ	mehrgleisig

Merkmale	Baby Boomer (1956-1964)	Generation X (1965-1980)	Generation Y (1980 – 2000)	Generation Z (ca. ab 1995)
Kompetenzen	Teamfähigkeit	Autonomie, Anpassungsfähigkeit	Technikaffinität	Ideenreichtum, Schnelligkeit
Erwartungen an die Führung	Gemeinsame Kultur, Einzelbüros	Image, Qualität	Sinnstiftung, Freude, Feedback	Vielfältige Erfahrungen, Orientierung
Kommunikationsmedien	Telefon	E-Mail, SMS	Social Media	Integrierte Medien

Tabelle 1: Vergleich verschiedener Generationen (In Anlehnung an Eberhardt, Neumann & Streuli, 2019, S. 891)

Die Babyboomer Generation und die Generation X zählen zu den „Digital Immigrants“. Die Generation Y und die Generation Z zählen zu den „Digital Natives“. Zudem gibt es noch sogenannte „Digital Ignorants“, MitarbeiterInnen, die digitale Techniken ablehnen. (vgl. Wagner, 2018, S. 31)

4.2. Jüngere Mitarbeitende (Generation Y, Generation Z)

Die Informations- und Kommunikationstechnologien haben sich in den letzten drei Jahrzehnten rasant entwickelt. Viele technische Innovationen wie z.B. Cloud, Big Data und Social Media sind aufeinandergetroffen und haben sich gegenseitig beschleunigt. Zusätzlich ist die Welt durch die zunehmende Globalisierung enger zusammengewachsen. Für Menschen der jungen Generationen (Generation Y, Generation Z), welche mit den technischen Neuerungen aufgewachsen sind, stellen diese eine Selbstverständlichkeit dar und sind nicht wegzudenken. Zudem gelten diese Generationen als sehr freiheitsliebend und haben weniger Sicherheits-, Besitzstands- und Statusdenken. Eine Individuelle Selbstgestaltung und vor allem eine Work-Life-Balance sind zentrale Elemente. Somit steigen auch die Anforderungen an potenzielle Arbeitgeber. Diese sind zum Bei-

spiel eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, Homeoffice, offene Kommunikation oder demokratische Teamstrukturen. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels müssen Unternehmen auf diese Anforderungen eingehen. (vgl. Britz-Averkamp & Eich-Fangmeier, 2020, S. 22-23)

Die jüngeren Generationen sind in eine andere Arbeitswelt hineingewachsen. Aufgaben, Vorgehensweisen und Methoden sind nicht immer vorgegeben, sondern werden oft gemeinsam mit der Führungskraft erarbeitet. (vgl. Pflügler, 2021, S. 25) Traditionen, die bisher vielleicht wichtig waren, verlieren zunehmend an Bedeutung und können nicht mehr aufrechterhalten werden. Im Vordergrund für jüngere Arbeitnehmer steht immer mehr die Selbstverwirklichung und nicht Arbeit auf Grundlage eines Pflichtgefühls. Sie haben die Gewohnheit, Geld für diverse Ausgaben einfach zur Verfügung zu haben, ohne dieses hart verdienen zu müssen. Bei der Arbeitssuche und auch als Erfolgsfaktor für einzelne MitarbeiterInnen werden soziale Netzwerke als Kommunikationskanäle immer wichtiger. (vgl. Parment, 2013, S. 58)

Um ihre Individualität noch besser zur Geltung zu bringen, bevorzugen besonders MitarbeiterInnen der jüngeren Generationen, eigene individuelle Geräte zu verwenden, anstatt der Hardware, die ihnen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. Dies stellt technische und datenschutzrechtliche Herausforderungen an die Unternehmen. (vgl. Klaffke & Reinheimer, 2016, S. 144)

4.2.1. Generation Y

Auf Basis einer digitalen Sozialisation und einer antiautoritären Erziehung hat sich bei Menschen der Generation Y eine Eigenständigkeit und Kreativität entwickelt. Dieser Generation sind Transparenz, Offenheit sowie ein sozialer Umgang untereinander und mit der Umwelt wichtig. Zentrale Werte der Generation Y sind unter anderem attraktive Entwicklungsmöglichkeiten, ehrliche Wertschätzung, eine hohe Leistungsfähigkeit des Unternehmens, eine ansprechende Tätigkeit mit Freiräumen, eine ausgewogene Work-Life-Balance sowie eine angemessene Entlohnung. Vor allem aufgrund der Digitalisierung sind viele Möglichkeiten entstanden, welche den Anspruch auf Selbstständigkeit und Flexibilität unterstützen. (vgl. Franken, 2016, S. 103-104)

Zusätzlich zeichnen ein starkes Selbstbewusstsein, Optimismus und eine hohe Wertschätzung von Bildung die Generation Y aus (vgl. Welk, 2015, S. 57).

Die Erwartungen an den Arbeitgeber sind unter anderem unterstützende und gute Führung, bei gleichzeitiger Ablehnung von Hierarchien (vgl. Welk, 2015, S. 2). Eine kollegiale Arbeitsatmosphäre und ein regelmäßiges förderndes Feedback stellen weitere Wünsche der Generation Y dar. Berufliche Herausforderungen werden angenommen, sofern es der eigenen Entwicklung förderlich ist. (vgl. Creusen, Gall & Hackl, 2017, S. 122)

4.2.2. Generation Z

Die Generation Z unterscheidet sich von den Vorgängergenerationen grundlegend. Die Bindung an Unternehmen ist gering, bei gleichzeitigem Bedürfnis nach Sicherheit und klaren Strukturen. Die Beziehungsebene zu ihren Führungskräften kann man als freundlich, aber dennoch eher distanziert beschreiben. Zentrale Werte und Forderungen der Generation Z sind ein Wohlfühlfaktor in der Arbeit, Sicherheit durch klare Regeln und Perspektiven, eine klare Grenze zwischen dem Berufsleben und ihrer Freizeit sowie klare Strukturen. Durch das Schaffen einer angenehmen Arbeitsumgebung können MitarbeiterInnen dieser Generation motiviert werden. Zusätzlich stellen persönliche Feedbackgespräche ein wichtiges Führungsinstrument dar. (vgl. Franken, 2016, S. 104-105)

MitarbeiterInnen der Generation Z sind mit digitalen Medien und zum Teil mit Vorbildern aufgewachsen, die ohne fachspezifische Ausbildung erfolgreiche Marken gegründet haben. Sie sind die riesige Informationsvielfalt des Internets gewohnt und haben dadurch in der Arbeitswelt einen Anspruch auf einen effektiven und transparenten Informationsfluss. Mitbestimmung ist für sie ein wichtiges Thema bei gleichzeitiger Ablehnung von starren Hierarchien. Ist das Verständnis seitens des Arbeitgebers nicht mehr vorhanden oder erhalten sie eine bessere Chance bei einem anderen Unternehmen, treffen sie schnelle Wechselentscheidungen. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, den Führungsstil an die neuen Gegebenheiten anzupassen, um MitarbeiterInnen dieser Generation längerfristig zu binden. (vgl. Teichmann & Hüning, 2018, S. 30-32)

4.3. Ältere Mitarbeitende (Babyboomer, Generation X)

MitarbeiterInnen gelten als älter, wenn sie sich in der zweiten Hälfte des Berufslebens befinden, jedoch das Pensionsalter noch nicht erreicht haben (vgl. Jungmann, Wegge, Felfe & van Dick,

2016, S. 201). Die älteren Generationen wurden oft eher autoritär erzogen. Es gab klare Zuständigkeiten, die Lösungswege und Vorgehensweisen waren eindeutig von der Führungskraft vorgegeben. (vgl. Pflügler, 2021, S. 25)

Die Arbeits- und Leistungsfähigkeit nimmt aufgrund der sich im Alter ändernden körperlichen Funktionen ab. Dieser Umstand kann aber durch Routine, Erfahrung und Wissen kompensiert werden. (vgl. Jungmann, Wegge, Felfe & van Dick, 2016, S. 201)

Untersuchungen zeigen jedoch, dass viele ältere MitarbeiterInnen offen dafür sind, später in Pension zu gehen als gesetzlich vorgesehen. Eine Mehrheit denkt dabei an einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren bei zeitgleicher Reduktion des Beschäftigungsgrades. Durch geringere finanzielle Verpflichtungen und abnehmende Betreuungsverpflichtungen nimmt im Segment der älteren ArbeitnehmerInnen der Handlungsspielraum und die Verfügbarkeit zu. Ein signifikant großer Anteil dieser ArbeitnehmerInnen bindet den direkten Vorgesetzten nicht zeitnah in derartige Überlegungen ein. Dabei ist eine große Chance vorhanden, viel Knowhow länger im Unternehmen zu binden. Das Potential für die Organisation ist hierbei erheblich. (vgl. Kühni & Lüthi, 2016, S. 200)

Ebenso wichtig ist es für Unternehmen, das Wissen und die Erfahrungen von in naher Zukunft ausscheidenden MitarbeiterInnen zu sichern. Dies ist nur mit einer systematischen und professionalisierten Weitergabe von Wissen möglich. Ein Modell könnte der intergenerationale Wissensaustausch sein, welcher auf dem Prinzip des altersübergreifenden Lernens basiert und aus drei Kategorien besteht. Bei Kategorie eins geht es darum, "voneinander zu lernen", indem ältere MitarbeiterInnen den jüngeren Wissen vermitteln. Die zweite Kategorie ist "miteinander zu lernen" unterstützt durch ein positives Lernklima und individuelle Motivation, deren Förderung Führungsaufgabe ist. Die letzte Kategorie ist "Übereinander zu lernen", mit dem Ziel gegenseitige generationsbedingte Vorurteile abzubauen und das eigene Selbstbild zu verbessern. (vgl. Stegh & Ryschka, 2019, 92-96)

Ältere MitarbeiterInnen fühlen sich bei den Themen Wertschätzung, Förderung von Lernen und Entwicklung sowie Förderung der Eigenverantwortung im Vergleich zu jüngeren KollegInnen von Ihren Führungskräften eher vernachlässigt. Durch ein regelmäßiges Feedback zur Leistung und das Gewähren von Verantwortung kann die Führungskraft dem sehr einfach entgegenwirken.

Zudem kann sich die Förderung von Lernen positiv auf die Leistungsbereitschaft und Motivation auswirken. (vgl. Kühni & Lüthi, 2016, S. 200)

Nicht alle MitarbeiterInnen weisen dieselben technischen Fähigkeiten auf (vgl. Kapitel 3.4). Ältere MitarbeiterInnen könnten Defizite bei der Anwendung neuer digitaler Technologien aufweisen. Eine Untersuchung dieses Themas findet im empirischen Teil in Kapitel 9.4.3. statt.

4.3.1. „Babyboomer“ Generation

MitarbeiterInnen der sogenannten Babyboomer Generation sind es gewohnt, in Konkurrenzsituationen zu agieren. Sie erweisen sich als kommunikativ mit ausgeprägten sozialen Fähigkeiten. Autorität wird von ihnen respektiert. Empfohlene Elemente in der Führung sind eine klare Richtung vorzugeben, authentisch zu sein, die Ziele herausfordernd zu gestalten, die Möglichkeit einer Wahl zu bieten sowie Anerkennung zu zeigen und damit einen gewissen Status zu fördern. (vgl. Eberhardt, Neumann & Streuli, 2019, S. 892-893)

Ein gewandeltes Selbstverständnis trägt mittlerweile auch bei der Babyboomer Generation dazu bei, dass viele nicht bis zum Antritt der Pension die gleiche Arbeit ausführen wollen. (vgl. Wilke, 2018, S. 33)

4.3.2. Generation X

Machtbefugnisse, Privilegien und materielle Anreize spielen als Belohnung für die Generation X eine Rolle. Hierarchisch getroffene Entscheidungen werden nicht infrage gestellt. (vgl. Creusen & Gall & Hackl, 2017, S. 121)

Für MitarbeiterInnen der Generation X haben eine gute materielle Ausstattung sowie Anreize einen hohen Stellenwert. In der Kommunikation ist Transparenz und Klarheit ein zentrales Thema. Empfohlene Elemente in der Führung sind Fairness, Führen auf Basis von Kompetenz, das Geben von Feedback, Offenheit, das Fördern einer Work-Life-Balance und das Bereitstellen einer Umgebung, welche das Aufbauen von Beziehungen fördert. (vgl. Eberhardt, Neumann & Streuli, 2019, S. 893)

4.4. Generationenübergreifende Teams

Durch eine veränderte Alterszusammensetzung in der erwerbstätigen Bevölkerung entstehen zunehmend Teams mit höherer Altersdiversität. Gemischte Teams können somit eine größere Vielfalt an Wissen und Erfahrung besitzen. Es besteht jedoch auch das Risiko, dass die Zusammengehörigkeit und Effektivität aufgrund von Kommunikationsproblemen und Konflikten zwischen den Altersgruppen leidet. Führungskräfte sollten daher bei generationenübergreifenden Teams besonders in das Teamklima und die Wertschätzung von Altersunterschieden investieren. (vgl. Jungmann, Wegge, Felfe & van Dick, 2016, S. 201-202)

Die verschiedenen Werte von jüngeren und älteren MitarbeiterInnen können in Konflikt geraten. Führungskräfte haben daher die Aufgabe, die verschiedenen Wertesysteme zu verstehen und eine gemeinsame Basis zu entwickeln. (vgl. Sass, 2019, S. 125) Die Herausforderung bei generationenübergreifenden Teams an die Führung ist es, die Fähigkeiten und Stärken so einzusetzen, dass sie sich gegenseitig bereichern und Schwächen ausgeglichen werden (vgl. Eberhardt, Neumann & Streuli, 2019, S. 891). Der Einsatz von Mentoringprogrammen, bei denen erfahrene MitarbeiterInnen die Rolle von MentorInnen einnehmen, kann dazu dienen, Wissen und Erfahrung an jüngere MitarbeiterInnen weiterzugeben. Ergänzend kann sogenanntes Reverse Mentoring, bei dem ältere MitarbeiterInnen von erfahrenen MitarbeiterInnen lernen, neue Blickwinkel bringen. (vgl. Franken, 2019, S. 292)

Da meistens nicht ausschließlich Mitglieder einer Generation in einem Team vertreten sind und es sich bei Menschen immer um Individuen handelt, sollte Führung immer am Individuum ausgerichtet sein. Eine gute Führungskraft sollte sich daher grundsätzlich immer intensiv mit jedem/jeder einzelnen MitarbeiterIn auseinandersetzen. (vgl. Schulenburg, 2016, S. 155-156)

5. KOMPETENZEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den notwendigen Kompetenzen von Führungskräften. Angefangen mit den Basiskompetenzen wird ein Einblick auf digitale und agile Führungskompetenzen, notwendiges Wissen und Fähigkeiten gegeben und mit einem Blick auf die Bedürfnisse von MitarbeiterInnen, Führungskultur und -stil abgerundet.

5.1. Basiskompetenzen

Führungskräfte müssen vor allem über Führungskompetenz verfügen. Laut Handlungsregulationstheorie ist diese als die Fähigkeit eines Menschen definiert, auf der Grundlage subjektiv bewerteter offener Situationsanforderungen, eigener Fähigkeiten und Kenntnisse sowie der vorherrschenden Kultur, allein oder im Zusammenwirken mit anderen, ein zweckmäßiges Handlungsmuster zum Erreichen von Handlungszielen zu skizzieren, umzusetzen und zu kontrollieren. Basis dabei bilden die 4 klassischen Teilkompetenzbereiche Fachkompetenz (inkl. Medienkompetenz), Sozialkompetenz, persönliche Kompetenz und Methodenkompetenz, welche durch die Umsetzungskompetenz erweitert werden. (vgl. Schirmer & Woydt, 2016, S. 45-46)

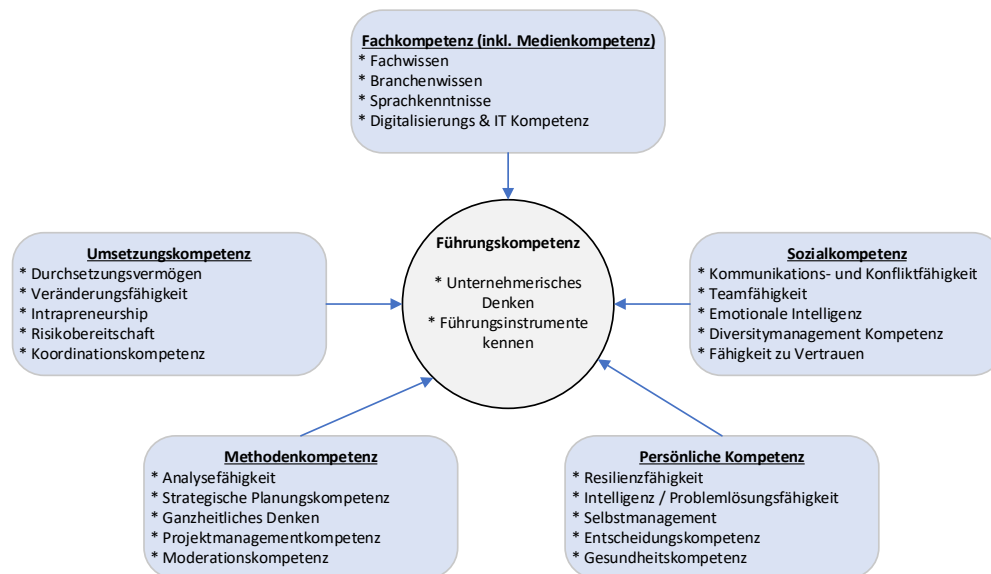


Abbildung 1: Führungskompetenzen (In Anlehnung an Schirmer & Woydt, 2016, S. 46)

Grundlegende Kompetenz einer Führungskraft ist neben Vertrauenswürdigkeit die Sachkunde, auch wenn diese in den letzten Jahren stark zugunsten von Moderation und Umfeldgestaltung in den Hintergrund gerückt wurde. (vgl. Weibler, 2016, S. 54).

Eine weitere wesentliche Basiskompetenz ist die Motivation und Motivierung von MitarbeiterInnen durch die Führungskraft. Gerade in komplexen Arbeitssituationen ist der innere Antrieb von MitarbeiterInnen wichtig. Führen heißt, diesen Antrieb in Bahnen zu lenken, die dem Unternehmen zuträglich sind. (vgl. Berger, 2018, S. 91-92)

Selbst wenn die ideale Führungskraft im Zeitalter der Digitalisierung alle genannten Kompetenzen perfekt vereinen soll, ist das ausgewogene Vorhandensein in der Praxis eine Utopie. Dennoch sind Ideale als Orientierungs- und Ausrichtungsinstrument stets wertvoll. Perfektion wird in der Führungstätigkeit kaum erreicht werden und es besteht auch keine Notwendigkeit dazu. Wichtig sind Menschen, welche ihre Führungsaufgabe ernst nehmen, Verantwortung übernehmen und ihr Handwerk beherrschen. Jede Führungskraft, welche die Bereitschaft zu lernen mitbringt und das eigene Handeln fortwährend reflektieren kann, wird in der Lage sein, gute Führung umzusetzen. (vgl. Zoller & Nussbaumer, 2019, S. 85-86)

Eine wichtige Basis für die Zusammenarbeit zwischen einer Führungskraft und deren MitarbeiterInnen ist Vertrauen. Es entsteht vor allem durch Erfahrungen innerhalb menschlicher Beziehungen basierend auf den Handlungen eines Menschen. Diese sind unter anderem präsent, ehrlich und authentisch zu sein. Auch Erfolg, wenn Führungsentscheidungen sich im Nachhinein als richtig herausgestellt haben, fördert das Vertrauen. Abgerundet werden die vertrauensbildenden Handlungen dadurch, dass man zu seinen Fehlern steht und bei Fehlern von MitarbeiterInnen hinter diesen steht. (vgl. Zoller & Nussbaumer, 2019, S. 307-308)

Da Führungskräfte immer öfter SpezialistInnen führen müssen, deren Expertise sie oft nur in Ansätzen verstehen, ist für Führungskräfte die Rolle und Kompetenz eines Mentors immer entscheidender. Es geht dabei darum, eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen sowie Innovationen und Leistungsbereitschaft zu fördern. (vgl. Lorenz, 2018, S. 68)

5.2. Digitale Führungskompetenz

Bei digitaler Führungskompetenz handelt es sich um eine Querschnittskompetenz, welche nicht nur Führungskräfte in Unternehmen betrifft. Zusätzlich zu den klassischen Basiskompetenzen besteht digitale Führungskompetenz aus digitaler Medienkompetenz, interkultureller und Diversitätskompetenz, Netzwerkkompetenz sowie Veränderungskompetenz. Bei der digitalen Medienkompetenz geht es um den Einsatz und die Kenntnis unterschiedlicher Medien. Die interkulturelle Kompetenz und Diversitätskompetenz stellen einen angemessenen Umgang mit unterschiedlichen Kulturen, Generationen und Geschlechtern sicher. Die Netzwerkkompetenz verleiht Fähigkeiten zu vernetzten Aktivitäten und das Teilen von Wissen. Bei der Veränderungskompetenz geht es darum, Veränderungsbedarfe zu identifizieren und darauf aufbauend Veränderungsprozesse in Gang zu setzen (vgl. Hasenbein, 2020, S. 111-112)

Zusätzlich haben sich noch weitere spezifische digitale Kompetenzen abgezeichnet:

- Computational Thinking: Die Fähigkeit im Umgang mit großen Datenmengen
- Cognitive Load Management: Die Fähigkeit, Informationen nach Wichtigkeit zu unterscheiden
- Working out Loud: Die Fähigkeit, die eigene Arbeit zur Hilfe anderer sichtbar zu machen
- Social Media Thinking: Die Fähigkeit im Umgang mit generierten Inhalten von Anwendern und Kunden
- Transdisziplinarität: Die Fähigkeit der Vermittlung von Wissen über unterschiedliche Disziplinen
- Design Mindset: Die Fähigkeit der Darstellung und Präsentation

(vgl. Dörr, Albo & Monastiridis, 2018, S. 52)

Ein entscheidender Faktor bei der digitalen Führung ist die Persönlichkeit der Führungskraft, da im Zuge der digitalen Transformation eine Änderung der Einstellung notwendig ist. Konservative Führungsstile sind im digitalen Zeitalter nicht zielführend, sondern Führung, die sich visionär, neugierig und risikofreudig zeigt. (vgl. Erner & Böhm, 2019, S. 94)

5.3. Agile Führungskompetenz

Agilität ist unter anderem auch eine Herangehensweise in der Unternehmens- und Personalführung, mit welcher man den Herausforderungen der Digitalisierung begegnen kann (vgl. Hofert, 2018, S 161).

Es wurde ein Modell mit vier agilen Führungskompetenzen entwickelt. Diese sind Kompetenzerhöhung, Schnelligkeit, Flexibilität und Reaktionsfähigkeit. Bei der Kompetenzerhöhung geht es darum, die Selbstbefähigung der MitarbeiterInnen zu erhöhen. Durch rasche Reaktion auf Marktveränderungen und auf MitarbeiterInnenanliegen zeigt man Schnelligkeit. Flexibilität fördert die Offenheit für Neues und unkonventionelle Lösungswege. Nicht zuletzt ist es wichtig, durch Reaktionsfähigkeit Veränderungen zu erkennen und rasch auf diese zu reagieren. (vgl. Hofert, 2018, S 161)

In der klassischen Kommunikation wird oft Rücksicht auf Status und Hierarchie genommen. Im Gegenzug dazu stellt eine agile Kommunikation die Sache in den Vordergrund und vereint Klarheit und Genauigkeit. (vgl. Ebert, 2020, S. 42)

5.4. Anpassung der Unternehmenskultur und -struktur

Digital Leadership bedient mehrere Ebenen. Eine Ebene ist die Anpassung der Unternehmenskultur und -struktur an die Digitalisierung. Durch die Digitalisierung gewinnen schnellere, flexiblere Reaktionen und erhöhte Eigenverantwortung von Führungskräften an Bedeutung. Die Anforderungen an Teams hinsichtlich Vielfalt und Kreativität steigen und der Bedarf nach größeren Entscheidungsfreiräumen ist gegeben. (vgl. Hinkelmann & Enzweiler, 2018, S. 7) Unternehmen implementieren zunehmend flexiblere, dezentrale Organisationsformen. Dies wird unter anderem durch den Einsatz von virtuellen Teams oder durch temporär existierende Projektgruppen umgesetzt. (vgl. Schirmer & Woydt, 2016, S. 121-122)

Die Notwendigkeit räumlich nah zu arbeiten hat keine so große Wichtigkeit mehr. Im Fokus steht vielmehr die Funktionalität von Arbeitseinheiten. (vgl. Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017, S. 34)

Gerade internationale Unternehmen nutzen verteilte Teams, die aus Mitarbeitern verschiedener Länder mit kulturellen Unterschieden bestehen. Die Kommunikation findet dabei meistens nicht in der Muttersprache statt. Das alles sind Faktoren, welche die Führungsarbeit immer komplexer gestalten. (vgl. Doyé, 2018, S. 200)

In Zeiten starker Veränderung ist eine stärkere Vernetzung von Führungskräften notwendig. Sie benötigen verstärkt die Unterstützung von KollegInnen und von MitarbeiterInnen, um sämtlichen Herausforderungen begegnen zu können. (vgl. Hasenbein, 2020, S. 99)

Damit der digitale Wandel in Unternehmen gelingt, ist es wichtig offene Strukturen zu schaffen. Temporäre Teams für einzelne Aufgaben können die Flexibilität erhöhen, wobei klassische hierarchische Organigramme mit strikt geregelten Zuständigkeiten eher kontraproduktiv wirken. (vgl. Lorenz, 2018, S. 135)

5.5. Wissen und Fähigkeiten

Um Digitalisierung in einem Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können, bilden qualifizierte MitarbeiterInnen eine wichtige Basis. Durch die Digitalisierung sind Veränderungen bezogen auf Technologien, Prozesse und Strukturen notwendig, was sich direkt auf einzelne MitarbeiterInnen über Funktionsbereiche und Hierarchieebenen hinweg, auswirkt. Wichtig dabei ist eine hohe Wandlungsbereitschaft der involvierten Personen, was zusätzlich eine Wandlungsfähigkeit voraussetzt. (vgl. Appelfeller & Feldmann, 2018, S. 195-196)

Eine Interviewstudie hat ergeben, dass die kommunikativen Fähigkeiten der Führungsperson in multikulturellen virtuellen Teams die größte Bedeutung haben. Zudem ist der Umgang mit Technik und das Wissen über den Einsatz des richtigen Mediums erfolgsrelevant. (vgl. Fajen, 2018, S. 347)

5.5.1. Digital mindset

Ein Erfolgsfaktor für einen gelungenen Wandel hin zur Digitalisierung ist für Unternehmen und vor allem für deren Führungskräfte die Entwicklung eines sogenannten „Digital Mindset“. Dabei spielt das „Ausprobieren“ und nicht die Erfahrung eine wichtige Rolle. Dies bedeutet aber auch,

dass man Entscheidungen unter Unsicherheit treffen muss. Grundlegende Kompetenzen als Voraussetzung zur Entwicklung eines „Digital Mindset“ sind eine Offenheit gegenüber digitalen Technologien, das Hinterfragen des Bestandsgeschäftes und vor allem der Wille für digitale Veränderungen. (vgl. Kollmann, 2020, S. 38-39)

Die Bereitschaft, sich regelmäßig neues Wissen über Innovationen und Technologien anzueignen, ist für digitale Führungskräfte von Bedeutung. Aber nicht nur das Wissen über Technologie ist wichtig, sondern auch die aktive Beschäftigung mit digitaler Führung an sich und mit digitalen Unternehmensphilosophien. Nicht zu vernachlässigen ist es, bei den MitarbeiterInnen digitales Wissen aufzubauen, um ein gemeinsames Verständnis zu erlangen. (vgl. Lorenz, 2018, S. 60)

5.5.2. Digital Skills

Neben der Offenheit gegenüber den neuen Möglichkeiten, welche die Digitalisierung bietet, ist es für Führungskräfte notwendig, über entsprechende digitale Kompetenzen zu verfügen, um mit digitalen Technologien und Prozessen umgehen zu können. Diese beinhalten unter anderem ein Basiswissen betreffend digitale Daten, Spezialwissen rund um die digitale Wertschöpfung und Anwendungswissen bezogen auf die digitalen Geschäftsfelder. (vgl. Kollmann, 2020, S. 39)

5.6. Bedürfnisse von MitarbeiterInnen

MitarbeiterInnen streben nach psychischem und physischem Wohlbefinden. Sind die Grundbedürfnisse entsprechend befriedigt, so begünstigt das die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit. (vgl. Hoffmann, 2019, S. 176)

Gerade im Hinblick auf den vorherrschenden Fachkräftemangel ist es wichtig, ein Augenmerk auf die individuellen Bedürfnisse von (potenziellen) MitarbeiterInnen zu legen. Die Forderungen von MitarbeiterInnen sind unter anderem eine Work-Life-Balance, Sabbaticals, Arbeitszeitkürzung oder auch -erhöhung, Workations (das Verbinden von Arbeit und Urlaub) und Jobsharing. Besonders im digitalen Raum sind diese Forderungen vorhanden. Viele MitarbeiterInnen bestehen auf eine freie Zeiteinteilung, andere bevorzugen virtuelle Kernarbeitszeiten. Die Bedürfnisse betreffend den Arbeitsplatz ändern sich und sind unterschiedlich. Ein Teil bevorzugt komplette Unabhängigkeit bei der Wahl des Arbeitsplatzes (digitale Nomaden), andere legen auch in digitalen

Zeiten Wert auf eine Präsenzkultur im Team. Grundlegend zeigt sich, dass Menschen in einem Unternehmen einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen wollen, was bedeutet, dass sie eine Selbstwirksamkeitserfahrung anstreben. Ohne diese bleibt die Motivation häufig trotz diverser Benefits aus. (vgl. Pflügler, 2021, S. 23-24)

Sinn im Kontext von Arbeit bedeutet, zu einem größeren Ganzen beizutragen. Dafür ist es wichtig, dass MitarbeiterInnen die Ausrichtung des Unternehmens kennen, verstehen und annehmen können. (vgl. Hoffmann, 2019, S. 176)

5.7. Führungskultur

Führung im Kontext der digitalen Transformation stellt laut dem Forschungsprojekt "Digital Work Design – Turning Risks into Chances" spezielle Anforderungen an die Führungskraft. Diese sind der Umgang mit VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität), die Entwicklung neuer Arten von Teamarbeit, die Demokratisierung der Organisation, das Beziehungsmanagement und der Aufmerksamkeitsfokus auf Gesundheit. Führungskräfte von digitalen Teams haben daher die Herausforderung mehr Flexibilität in vorhandene Strukturen zu bringen, trotz Unsicherheit Entscheidungen zu treffen und den Teammitgliedern mehr Verantwortung zu geben. Auch die Pflege und Aufrechterhaltung der Beziehungen vor dem Hintergrund der Distanz sowie das individuelle Wohlbefinden gilt es zu beachten. (vgl. Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 135)

Die Erfolgskriterien von Unternehmen sind in Zukunft immer häufiger Innovation, individualisierte Produkte und eine Mitsprache des Kunden. Moderne Führung benötigt dadurch einen neuen Denkansatz unter Beteiligung aller relevanten Mitarbeitenden. (vgl. Hoffmann, 2019, S. 165-166)

Eine wichtige Führungsaufgabe wird in Zukunft die Verbindung von unterschiedlichen Menschen mit ihren verschiedenen Fähigkeiten, Herkünften und Alterskategorien sein. Dadurch wird die Führungskraft selbst in die eigene Resilienz investieren müssen, um den vielfältigen Herausforderungen begegnen zu können. (vgl. Eberhardt & Majkovic, 2015, S. 88)

5.8. Führungsstil

Als Führungsstil unterscheidet man grundlegend drei Arten: den autoritären, den demokratischen und den „Laissez-faire“ Führungsstil. Der autoritäre Führungsstil weist im Gegensatz zum demokratischen keine Beteiligung der MitarbeiterInnen auf. Beim Laissez-faire Führungsstil greift die Führungskraft kaum ein. (vgl. Wagner, 2018, S. 16)

Man konnte über die letzten Jahrzehnte bereits eine signifikante Änderung in der Führungskultur feststellen, weg von einer hierarchischen Top-Down-Befehlsstruktur, hin zu einem offenen demokratischen Managementstil. (vgl. Britz-Averkamp & Eich-Fangmeier, 2020, S. 226)

Führungskräfte sind angehalten, ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren und an die neuen Gegebenheiten der Digitalisierung anzupassen. Es geht dabei um das Abbauen von Hierarchien, Wissen optimal und transparent bereitzustellen und das Schaffen von unterstützenden Bedingungen für eine digitale Zusammenarbeit. (vgl. Hinkelmann & Enzweiler, 2018, S. 4)

Führen in der digitalen Ära basiert immer häufiger auf einem Vertrauensprinzip, da man durch das Fehlen der örtlichen Nähe MitarbeiterInnen immer weniger kontrollieren kann. Dieser Vertrauensvorschuss, den Vorgesetzte ihren MitarbeiterInnen somit geben, wird von diesen oft als Wertschätzung angesehen, was wiederum häufig in eine hohe Motivation und gesteigertes Engagement mündet. Während die dezentrale Leistungserbringung steigt, sinkt die fachliche Einflussnahme durch Führungskräfte. Es besteht immer höherer Bedarf an SpezialistInnen mit hohem Erfahrungswissen, welche von Führungskräften nicht abgedeckt werden kann und muss. Führungsaufgaben entwickeln sich in Richtung Coaching und Prozesswissen. (vgl. Pflügler, 2021, S. 29-30)

Das Berücksichtigen von unterschiedlichen Charakteren, die Schaffung einer Balance zwischen Freiraum und Regeln sowie das Fördern einer Selbstorganisation der MitarbeiterInnen gehört zu den Führungsaufgaben. (vgl. Britz-Averkamp & Eich-Fangmeier, 2020, S. 266)

Ein nicht zu unterschätzender Faktor für Führungskräfte ist Authentizität in der Führung. Auch wenn sich autoritäre Führung im digitalen Zeitalter im Rückgang befindet, können kollaborativ

führende Führungskräfte, die nicht authentisch sind, von autoritären Führungskräften mit Autorität übertrumpft werden. Authentizität in der Führung schafft Vertrauen und gibt den MitarbeiterInnen Orientierung. (vgl. Ciesielski & Schutz, 2016, S. 103)

6. FÜHRUNGSINSTRUMENTE DIGITALER FÜHRUNG

Dieses Kapitel befasst sich mit Führungsinstrumenten, die bei digitaler Führung zu Einsatz kommen können. Dabei werden technische Instrumente genauso berücksichtigt wie methodische Instrumente.

6.1. Technische Instrumente

Der durch die Digitalisierung eingeleitete Wandel bringt neue Arbeitsweisen mit sich, wie zum Beispiel das Arbeiten in Prozessen, eine zunehmende Standardisierung oder agiles Arbeiten. Die Arbeit findet immer mehr in reinen Informationsräumen statt und nicht in der stofflich-energetischen Welt. Digitale Plattformen gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung. Besonders das agile Arbeiten setzt moderne Kommunikationstools voraus, welche die face-to-face Kommunikation durch digitale Medien ersetzt. (vgl. Doyé, 2018, S. 199-200)

Ein zentrales Element für die digitale Zusammenarbeit bilden Kollaborationssysteme. Kollaboration bezeichnet die Arbeit von zwei oder mehreren Personen an einem gemeinsamen Ziel. Ein Kollaborationssystem bietet Unterstützung in der Kommunikation, Koordination und Kooperation. Ein solches System kann entweder eine Suite sein, die sämtliche Funktionen vereint oder über verschiedene Systeme realisiert werden. Die technische Einführung eines Kollaborationssystems bildet jedoch nur die Basis, es braucht vor allem Menschen, die diese neuen Möglichkeiten der digitalen Zusammenarbeit nutzen. (vgl. Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 38-39)

Neben Kollaborationssystemen spielen zusätzlich Assistenz- oder Führungsinformationssysteme zur Talententwicklung und - Beurteilung eine immer größere Rolle. Es könnte sich ein Trend zur Automatisierung eines Großteils der Führungsarbeit entwickeln. (vgl. Pflügler, 2021, S. 37)

Das technische Potential optimal einzusetzen, spiegelt eine zentrale Führungsaufgabe wider. Die Führungskraft ist oft der/die InitiatorIn für technische Innovation und bestimmt oder leitet zumindest den Einsatz von neuen Programmen oder Technologien in die Wege. (vgl. Pflügler, 2021, S. 38)

6.2. Kommunikation als Führungsinstrument

Eines der wichtigsten Führungsinstrumente stellt die Kommunikation dar, denn nur wenn die MitarbeiterInnen korrekt informiert sind, können sie ihre Aufgaben zielgerichtet erledigen. Dabei ist eine gegenseitige Information entscheidend, da ein beidseitiger Informationsbedarf besteht. Führungskräfte sollten jegliche Gelegenheit von persönlichen Einzelgesprächen oder gezielten Besprechungen mit MitarbeiterInnengruppen nutzen. Mangelhafte Kommunikation kann sehr leicht zu unzufriedenen MitarbeiterInnen mit reduzierter Leistung führen. Neben der Sachebene hat Kommunikation parallel stets eine Beziehungsebene, durch die Gefühle zum Ausdruck gebracht werden. Führungskräfte können das - die notwendige Sensibilität vorausgesetzt - nutzen, um mehr über die Stimmung oder das Teamklima der MitarbeiterInnen zu erfahren. (vgl. Laufer, 2018, S. 64-65)

Grundsätzlich sollte jede Art der Kommunikation Wertschätzung dem Kommunikationspartner gegenüber beinhalten. Führungskräfte können ihren MitarbeiterInnen Wertschätzung entgegenbringen, indem sie Entscheidungen begründen, anstatt diese nur vorzusetzen. (vgl. Doetsch, 2014, S. 20)

6.3. Führung auf Distanz

Es gibt einige wichtige Aspekte, die besonders bei Führung auf Distanz zu berücksichtigen sind:

- **Motivation:** Da Menschen nicht direkt von anderen motiviert werden können, kann die Führungskraft ihre MitarbeiterInnen dabei unterstützen, sich selbst zu motivieren. Auch die Spannung einer Aufgabe beeinflusst die Motivation. So können zu geringe oder zu große Herausforderungen die Motivation negativ beeinflussen.
- **Fördern und Fordern:** Besonders bei Führung auf Distanz kann es durch Fehlen des persönlichen Kontakts für Führungskräfte eine Herausforderung sein, die richtige Balance zwischen Fördern und Fordern zu finden. Um dem entgegenzuwirken, kann eine höhere Anzahl an Feedbackschleifen sowie die Definition von klareren Zielvorgaben hilfreich sein.

- Feedback: Feedback stellt ein zentrales Führungsinstrument dar. Informelles Feedback geschieht bei Führung auf Distanz seltener. Dem kann man durch regelmäßige, kurze virtuelle Meetings zum Zweck der Rückmeldung begegnen. Selbst wenn es verlockend ist, sollte Kritik vor allem mündlich und nicht etwa via E-Mail erfolgen.

(vgl. Simsa & Patak, 2021, S. 34-38)

6.4. Integrale Führung

Gerade in Zeiten von Komplexität und Schnelligkeit bietet der integrale Führungsansatz ein sehr gutes Instrument, wenn traditionelle Konzepte an ihre Grenzen stoßen. Beim integralen Ansatz steht eine metasystemische Sicht auf die Dinge im Vordergrund. Es geht dabei darum zu erkennen, wie Systeme untereinander zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen. Bezieht man das auf Individuen, geht es darum, zu erkennen, wie sich das eigene Handeln und das Handeln anderer gegenseitig auswirken. Durch das Erkennen von diesen Wechselwirkungen offenbart sich die Komplexität von Systemen, öffnet das Denken und führt zum Erkennen neuer Handlungsspielräume. (vgl. Kuhlmann & Horn, 2020, S. 5-7)

6.5. Selbstverantwortung und Selbstorganisation

Ein gewinnbringender ganzheitlicher Ansatz ist es, jede/n MitarbeiterInnen zu unterstützen, sich selbst als ganze Person mit allen Stärken und Schwächen zu sehen und somit die Selbstverantwortung zu stärken. Ein Zusatznutzen einer gesteigerten Selbstverantwortung ist, dass diese zu einer ebenfalls gesteigerten Empathie für andere führt. Um das zu erreichen, ist es für Führungskräfte wichtig, die Bedürfnisse sowie die Ausgangslage ihrer MitarbeiterInnen adäquat einzuschätzen und daraus passende Weiterbildungsangebote abzuleiten. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 119-120)

Die vielfältigen neuen Möglichkeiten der Digitalisierung führen dazu, dass MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben, ihre Arbeit im Sinne einer Selbstorganisation neu zu gestalten. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass Führungskräfte dies aktiv ermöglichen. MitarbeiterInnen können dann selbstbestimmter entscheiden, wann und wo sie Aufgaben erledigen und gewinnen somit eine größere Autonomie. (vgl. Thiemann, Müller & Kozica, 2020, S. 338-339)

6.6. Coaching als Führungsinstrument

Eine Führungskraft kann durch den Einsatz von Coachingmethoden erfolgreich führen. Der Einsatz von Coaching in der Führung weist am meisten Ähnlichkeiten mit einem mitarbeiterorientierten Führungsstil auf. Im Mittelpunkt steht dabei, das Potential von MitarbeiterInnen gezielt zu fördern. (vgl. Hinkelmann & Enzweiler, 2018, S. 33-34)

Dabei soll vor allem die Selbstverantwortung und die Selbstreflexion der gecoachten MitarbeiterInnen gefördert werden. Die Führungskraft als Coach hat nicht die Aufgabe, Lösungen zu liefern, sondern seine MitarbeiterInnen darin zu stärken, selbst Lösungen oder neue Sichtweisen zu entwickeln. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Führungskräfte, welche Coaching einsetzen, dies nicht komplett mit Ihrer Führungsrolle vereinen können. Der Grund dafür ist, dass trotz immer flacher werdender Hierarchien dennoch ein gewisses Machtgefüge existiert. (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 116-117)

Man unterscheidet zwischen zentralen Coachingmethoden, die sich als Führungsinstrument eignen. Eine davon ist die systemische Fragetechnik, bei der MitarbeiterInnen durch gezielte Fragestellungen angeregt werden neue Lösungsansätze zu finden. (vgl. Hinkelmann & Enzweiler, 2018, S. 49-51) Aktives Zuhören ist ein zentrales Coachinginstrument bei der die Anwendung einer richtigen Körperhaltung, zusammenfassendes Paraphrasieren und die Wiederholung der Worte der Gesprächspartner angewandt werden. Weitere Coachingmethoden sind das Reframing, das innere Team, das innere Führungsteam, das Rubikon-Modell, die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen, die Intra-Rollenkonflikt-Analyse sowie das transaktionsanalytische Modell der fünf Antreiber. (vgl. Hinkelmann & Enzweiler, 2018, S. 56-70)

Neben einer guten Selbstkenntnis ist für das Coaching wichtig, die richtigen Fragen zu stellen mit dem Ziel einer echten Kommunikation (vgl. Hofert, 2018, S. 165).

Um die Akzeptanz von Coaching bei MitarbeiterInnen zu erhöhen, ist es wichtig klar hervorzuheben, dass es der Weiterentwicklung und der individuellen Potenzialentwicklung mit dem Ziel eines persönlichen Profits geht (vgl. Witt-Bartsch & Becker, 2010, S. 77). Bezogen auf die Weiterentwicklung sollten Führungskräfte ein Vorbild darstellen und ihre eigenen Kompetenzen, wie z.B. ihre Führungsmethoden, laufend evaluieren und gegebenenfalls adaptieren (vgl. Franken, 2019, S. 329).

6.7. Agile Führung

Entstanden aus der IT-Branche ist agile Führung ein Führungsansatz, der versucht mit schnelleren und kürzeren Veränderungszyklen umzugehen. Im Vordergrund stehen Teamarbeit, Selbstorganisation und Kommunikation. Flexibilität ist dabei ein Kernelement, wie auch das Unterstützen der MitarbeiterInnen, sodass diese ihre Aufgaben erfolgreich erfüllen können. (vgl. Hasenbein, 2020, S.103-104)

Die folgende Tabelle zeigt anhand verschiedener Kategorien die agile Führung im Vergleich zu klassischer und moderner Führung:

	Klassische Führung (ca. 50er – 70er)	Moderne Führung (ca. 80er-2000er)	Agile Führung (seit ca. 2010)
Umfeld	Stabilität	Komplexität	Disruption
Organisation	Arbeit in Abteilungen	Prozessorientierung	Interdisziplinäre Teams
Führungsrolle	Vorgesetzter	Führungskraft	Mentor und Coach
Führungsverhalten	Kommando & Kontrolle	Einbindung & Partizipation	Vertrauen und Freiraum
Information	Partiell und lokal begrenzt	Erhöhte Transparenz	Umfassende Transparenz
Kooperation	Loyalität als Wert	Möglichkeit des Widerspruchs	Gezielte Kontroverse
Führungsfokus	Defizite der MitarbeiterInnen	Stärken	MitarbeiterInnenentwicklung
Umgang mit Fehlern	Fehlervermeidung	Akzeptanz in Ausnahmefällen	Erforderlich für Innovationen

Tabelle 2: Agile Führung im Vergleich (In Anlehnung an Grote & Goyk, 2018, S. 22)

Agile Führung findet vermehrt in einem disruptiven Umfeld statt. Gemeint ist damit eine Stufe der Veränderung, welche über Komplexität hinausgeht. Interdisziplinäre Teams beherbergen sämtliche benötigte Kompetenzen, inklusive einer ausgeprägten Entscheidungskompetenz. Die Führungskraft dient vielmehr als Mentor oder Coach, insbesondere, da die MitarbeiterInnen fachlich oft besser ausgebildet sind. Das Führungsverhalten basiert sehr stark auf Vertrauen und das Gewähren von Freiräumen. Was die Information der MitarbeiterInnen betrifft, steht Transparenz, welche oft durch digitale Tools geschaffen wird, im Vordergrund. In der agilen Führung werden Konflikte nicht nur akzeptiert, sondern gezielt eingesetzt. Diese Konflikte dienen durch Diskussionen in Kombination mit einer Feedbackkultur der Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen. Eine ausgeprägte Fehlerkultur durch die Akzeptanz von Fehlern rundet das Konzept der agilen Führung ab. (vgl. Grote & Goyk, 2018, S. 22-28)

Trotz der starken Selbstorganisation der MitarbeiterInnen hat die Führungskraft bei agiler Führung eine wichtige Rolle. Es geht verstärkt darum, gemeinsam mit den MitarbeiterInnen Ziele, eine Vision und gemeinsame Werte zu entwickeln. (vgl. Sauter, Sauter & Wolfig, 2018, S. 55)

Damit sich ein neues Bewusstsein von Verantwortung entwickeln kann, sind Lernprozesse zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft notwendig. Durch die Abgabe von Kontrolle besteht die Gefahr, dass die Führungskraft in Passivität verfällt. Sollte die Selbstorganisation jedoch nicht funktionieren, ist es Aufgabe der Führungskraft einzugreifen. (vgl. Hintz & Graevenstein, 2020, S. 324)

Besonders MitarbeiterInnen jüngerer Generationen haben die Anforderung, ihre Arbeit sehr flexibel zu gestalten und bevorzugen ein demokratisches Umfeld (vgl. Kapitel 4.2.). Die Anwendung agiler Führungsinstrumente wie die Förderung von Selbstorganisation und Kommunikation könnten daher für diese Generationen zielführend sein. Diese Vermutung wird im empirischen Teil dieser Arbeit in Kapitel 9.4.3 und 9.4.4. untersucht.

7. RISIKEN BEIM EINSATZ DIGITALER FÜHRUNG

Die folgenden Abschnitte beschäftigen sich mit den Risiken, die sich im Zuge digitaler generationengerechter Führung ergeben können, und skizziert zum Teil Empfehlungen, wie man mit diesen umgehen kann.

Führung

Durch die Digitalisierung und das damit verbundene dezentrale Arbeiten wirken sich Mängel in der Führung oft viel stärker aus. Die Gründe sind unter anderem das Fehlen anderer MitarbeiterInnen die häufig als Korrektiv wirken können. Im virtuellen Raum besteht die Gefahr, dass MitarbeiterInnen verstärkt egozentrischer werden. Feste Abläufe, wie zum Beispiel eine regelmäßige Mittagspause oder gelegentliche Kaffeepausen, wie sie in Büros oft zu finden sind, fehlen im Homeoffice. Somit besteht für manche MitarbeiterInnen die Gefahr der Überlastung, sofern sie nicht selbst für einen Ausgleich sorgen. (vgl. Pflügler, 2021, S. 41)

Für Führungskräfte ist digitale Führung zusätzlich eine persönliche Herausforderung durch die Änderung in ihrer Rolle und ihres Status, da traditionelle Führungsinstrumente zum Teil nicht mehr funktionieren (vgl. Schmutte, Graf & Rascher, 2020, S. 85).

Komplexität

Das digitale Zeitalter bringt ein Mehr an Komplexität mit sich. So gibt es in Unternehmen oft unterschiedliche Sub-Kulturen anstelle von nur einer Kultur. MitarbeiterInnen haben aufgrund verschiedener Erfahrungen und Prägungen unterschiedliche Vorstellungen. Die verschiedenen Generationen, wie Babyboomer, X, Y und Z, haben zum Teil konträre Wertevorstellungen, die sich nicht immer vereinen lassen. Für Führungskräfte ist es daher umso wichtiger, Interesse und Offenheit aufzubauen. (vgl. von Au, 2020, S. 102-103)

Sicherheit

Besonders bei der Arbeit von zuhause besteht die Gefahr, dass sich privater E-Mail-Verkehr und Web Browsing mit beruflichem vermischt. Dies erhöht das Risiko, dass man zum Beispiel auf gefährliche Links klickt. Es ist zu beachten, dass jeder Homeofficeplatz durch die technische Anbindung auch ein Weg in die Firma ist. Es wird daher empfohlen, verschiedene Endgeräte für den privaten und den geschäftlichen Einsatz zu verwenden und diese auf aktuellem Softwarestand zu halten. (vgl. Ebert, 2020, S. 185-186)

Oft fehlt es bei MitarbeiterInnen, welche Zugang zu vertraulichen Firmeninformationen haben, an einem Bewusstsein für Datenschutz, wenn sie zum Beispiel mit öffentlichen Verkehrsmitteln unterwegs sind. Firmen- oder Kundendaten könnten somit unbefugten zugänglich gemacht werden. Daher sollte eine Sensibilisierung für den Schutz dieser Daten bereits bei Führungskräften beginnen, da sie als Vorbild fungieren. (vgl. Doetsch, 2014, S. 120-121)

Distanz

Eine Gefahr beim Arbeiten in virtuellen, digitalen Teams ist die Gefahr der virtuellen Distanz. Diese besteht aus den Elementen der räumlichen, der operationalen und der mentalen Distanz. Die räumliche Distanz ist bei virtuellen Teams nicht zu vermeiden, kann jedoch mit persönlichen Meetings ein wenig entschärft werden. Fehlt eine angemessene Definition von Arbeitsprozessen und werden technische Kommunikationsinstrumente nicht sorgfältig ausgewählt, entsteht operationale Distanz. Langfristig ist die emotionale und geistige Verbundenheit innerhalb eines Teams im Sinne eines ausgeprägten Teamspirits ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die mentale Distanz beschreibt das Maß dieser Verbundenheit. Es ist eine Kernaufgabe von Führungskräften, Vertrauen aufzubauen und zu erhalten, um jegliche Distanzen zu minimieren. (vgl. von Au, 2020, S. 105-106)

Durch Homeoffice und die damit verbundene Distanz besteht das Risiko, dass der Aufbau einer funktionierenden Unternehmenskultur erschwert wird. Da ein Unternehmen auch ein soziales Gebilde darstellt, welches eine Arbeitskultur benötigt, kann die fehlende räumliche und persönliche Nähe den Aufbau eines solchen gefährden. (vgl. Sass, 2019, S. 70)

Das Aufbauen von Vertrauen gestaltet sich aufgrund der Distanz schwieriger, da es sich häufig ohne direkten Kontakt entwickeln muss. Im Vergleich zum direkten Kontakt wird der Austausch von persönlichen Informationen erschwert. Eine noch größere Rolle nimmt daher die Kommunikation ein, um Vertrautheit aufzubauen. (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 361) Verlieren MitarbeiterInnen das Vertrauen, verliert die Führungskraft in weiterer Folge oft ihre Glaubwürdigkeit (vgl. von Au, 2018, S. 183).

Überlastung

Hohe Anforderungen an die Arbeitsgeschwindigkeit und Intensität sowie an die Flexibilität von MitarbeiterInnen können zur Belastung werden. Besonders für MitarbeiterInnen der jungen Generationen Y und Z stellt die dauernde Erreichbarkeit, welche die Abgrenzung von Berufs- und Privatleben behindert, ein Problem dar. Diese Aspekte sind bei digitaler Führungsarbeit zu berücksichtigen. (vgl. Creusen, Gall & Hackl, 2017, S. 123) Weitere Belastungsfaktoren sind unter anderem die Beschleunigung, die digitale Technologien mit sich bringen, eine höhere Komplexität beim Erlernen und im Umgang mit neuen Technologien, etwaige technische Probleme digitaler Technologien oder häufige Unterbrechungen der Arbeit durch Hinweistöne und Kontaktversuche (vgl. Mache & Harth, 2019, S. 181).

Auch wenn Homeoffice viele Vorteile bietet, verschwimmen für viele gerade bei dieser Form der Arbeit, die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Dies kann einerseits zu Konflikten in der Familie und zu verringerter Zufriedenheit im Arbeitsleben führen. Ein Instrument, um dem entgegenzuwirken, ist im Homeoffice klar geregelte Arbeitszeiten festzulegen und einzuhalten. Besonders bei MitarbeiterInnen, deren technisches Wissen schwächer ausgeprägt ist, kann durch die Nutzung unterschiedlichster Kommunikationstechnologien Stress entstehen. (vgl. Simsa & Patak, 2021, S. 10)

Es gibt MitarbeiterInnen, die nicht nach der Übernahme von Verantwortung innerhalb des Teams oder bei Einzelaufgaben streben. Dieser Umstand kann zu Überforderung und Demotivation führen. Wenn MitarbeiterInnen durch neue Verantwortungen innerhalb eines Teams in ihrer Arbeitsweise eingeschränkt werden, kann dies als Verlust von Autonomie und Selbstwirksamkeit angesehen werden. (vgl. Hintz & Graevenstein, 2020, S. 320)

MitarbeiterInnen sind erfolgreicher und zeigen mehr Freude an ihrer Arbeit, wenn ihnen der Druck genommen wird, immer einer Idealvorstellung entsprechen zu müssen. Um dies zu erreichen und Belastungen entgegenzusteuern, muss den MitarbeiterInnen die Möglichkeit gegeben werden, eine vielseitige Identität mit ausreichend privaten Komponenten zu schaffen. Außerdem empfiehlt es sich, die Leistung von MitarbeiterInnen nicht zeitbasiert zu bewerten. (vgl. Creusen, Gall & Hackl, 2017, S. 149-150)

8. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

SFF 1: Welche Führungsinstrumente eignen sich für Digital Leaders im Umgang mit verschiedenen Generationen?

In der Arbeitswelt sind viele verschiedene Generationen tätig. Jüngere Generationen, die sogenannten Generationen Y und Z, arbeiten zum Teil in gemeinsamen Teams mit älteren Generationen, der sogenannten Generation der Babyboomer und der Generation X. Während jüngere MitarbeiterInnen mit technischen Neuerungen, wie modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, aufgewachsen sind, müssen sich ältere MitarbeiterInnen den Umgang und das Wissen über diese digitalen Technologien erst aneignen. Die Bedürfnisse und die Anforderungen der verschiedenen Generationen an die Arbeit selbst und an den Arbeitgeber unterscheiden sich. So ist jüngeren MitarbeiterInnen eine klare Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben im Sinne einer Work-Life-Balance wichtig. Sie erwarten ein hohes Maß an Flexibilität und Eigenständigkeit und können eher weniger gut mit autoritären Strukturen umgehen. Ältere MitarbeiterInnen hingegen können mit hierarchischen Entscheidungen gut leben und stellen diese nicht infrage, sondern respektieren Autorität. Klare Zuständigkeiten und Lösungswege, die von der Führungskraft vorgegeben werden, stellen für diese Generationen kein Problem dar. Auch durch unterschiedliche Erfahrungen und einen unterschiedlichen Wissensstand können sich MitarbeiterInnen verschiedener Generationen voneinander unterscheiden.

Es gibt viele Instrumente auf unterschiedlichen Ebenen, die sich für Digital Leaders zum Führen von MitarbeiterInnen verschiedener Generationen eignen. Gerade in Zeiten des digitalen Wandels und dem vermehrten Einsatz von Homeoffice oder dem Arbeiten in virtuellen Teams bilden technische Instrumente eine wichtige Grundlage. Dies sind neben Assistenz- und Führungsinformationssystemen, welche die Führungskraft direkt unterstützen, digitale Kommunikationssysteme und Kollaborationssysteme, welche die Basis für eine digitale Zusammenarbeit bilden. Dabei bietet es sich für Führungskräfte an, die digitale Affinität der jüngeren Generationen zu nutzen und dieses Wissen auf MitarbeiterInnen älterer Generationen im Zuge gegenseitiger Unterstützung zu transferieren.

Ein grundlegendes und sehr wichtiges Führungsinstrument ist die Kommunikation. Gerade bei der Führung aus Distanz sollte auf die Kommunikation ein besonderes Augenmerk gelegt werden. Hier gilt es, die für die jeweilige Situation passenden Kommunikationskanäle zu wählen. Auf die richtige zielgerichtete Formulierung der Inhalte sollte insbesondere bei digitaler Kommunikation großer Wert gelegt werden. Gerade die jüngeren Generationen haben ein großes Bedürfnis nach förderndem Feedback. Aber auch ältere MitarbeiterInnen, welche sich bei der Förderung von Entwicklung und Eigenverantwortung oft vernachlässigt fühlen, benötigen ein regelmäßiges Feedback zu ihrer individuellen Leistung. Besonders bei digitaler Führung kann durch eine höhere Anzahl an Feedbackschleifen dem Fehlen des persönlichen Kontakts entgegengewirkt werden.

Das Fördern und Fordern von MitarbeiterInnen bedeutet bei der Führung aus Distanz eine Herausforderung für die Führungskräfte. Ein wirksames Instrument der Förderung, das immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist das Coaching als Führungsinstrument. Dabei geht es darum, MitarbeiterInnen gezielt zu fördern und ihnen dabei zu helfen, ihr Potential zu entfalten. Gerade jüngere MitarbeiterInnen benötigen oft aufgrund fehlender Erfahrung gezielte Unterstützung, um die benötigten Kompetenzen zu entwickeln. MitarbeiterInnen älterer Generationen können in Hinblick auf den Einsatz von neuen digitalen Technologien Bedarf an Coaching durch die Führungskraft haben. Ebenso die Beschleunigung durch digitale Technologien, die höhere Komplexität beim Erlernen und beim Einsatz dieser Technologien kann eine Belastung darstellen, der man mit Coaching entgegenwirken kann. Für jüngere MitarbeiterInnen kann die Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben ein Problem darstellen, welches eine coachende Führungskraft berücksichtigen sollte, da das Nehmen von Druck die Freude an der Arbeit steigert und zu mehr Erfolg führt. Insbesondere beim Einsatz von Homeoffice ist es zielführend, die Selbstverantwortung und die Selbstorganisation der MitarbeiterInnen zu stärken. Ältere Generationen, die oft mit einem autoritären Führungsstil ins Berufsleben eingestiegen sind, benötigen als Basis dafür jedoch eine klare Richtung sowie herausfordernde Ziele. Jüngere Generationen hingegen sind es gewohnt, dass sie Aufgaben und Vorgehensweisen häufig gemeinsam mit der Führungskraft erarbeiten. Gerade unter diesem Aspekt sollten Führungskräfte eine ausgewogene Mischung aus gemeinsamer Erarbeitung von Themen und eigenverantwortlichen Arbeiten finden. Besonders die Eigenverantwortung kann den Wunsch nach Selbstverwirklichung, den MitarbeiterInnen jüngerer Generationen vermehrt haben, erfüllen.

Bei allen Unterschieden, die verschiedene Generationen im Arbeitsleben aufweisen, sollten die Spezifika der einzelnen Generationen eher als Richtwert dienen und die Wahl der Führungsinstrumente immer am jeweiligen Individuum ausgerichtet sein. Das bedingt, sich mit jedem/jeder einzelnen MitarbeiterIn ungeachtet der Zugehörigkeit zu einer Generation intensiv auseinanderzusetzen. Dabei sollten die jeweiligen Fähigkeiten und Stärken innerhalb eines Teams so eingesetzt werden, dass die MitarbeiterInnen sich gegenseitig bereichern und optimalerweise ihre Schwächen ausgleichen.

SFF 2: Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um den Anforderungen der Digitalisierung und des Generationenwechsels gerecht zu werden?

In Zeiten zunehmender Digitalisierung und beim Einsatz von modernen Arbeitskonzepten, wie z.B. Homeoffice und das Arbeiten in virtuellen Teams, spielt eine grundlegende Führungskompetenz als Grundlage nach wie vor eine wichtige Rolle. Diese setzt sich zusammen aus einer Fachkompetenz, einer Sozialkompetenz, einer persönlichen Kompetenz, der Methodenkompetenz sowie einer Umsetzungskompetenz. Diese Kompetenzen dienen als Grundpfeiler und keine Führungskraft wird in diesen Disziplinen Perfektion erreichen. Vielmehr geht es darum, bereit für fortwährendes Lernen zu sein und zu versuchen, die eigene Führungstätigkeit konstant zu reflektieren.

Nicht zu vernachlässigen sind besonders in Zeiten der Digitalisierung die persönlichen Kompetenzen von Führungskräften, wie z.B. die eigene Resilienzfähigkeit zur Aufrechterhaltung der psychischen Gesundheit, als Basis für eine erfolgreiche Führungstätigkeit. Dies wird notwendig sein, um als Führungskraft die sehr vielen Herausforderungen, die sich aus der Kombination der Digitalisierung und des Generationenwandels ergeben, bewerkstelligen zu können. Eine weitere persönliche Kompetenz stellt die Gesundheitskompetenz dar. Dabei geht es neben der Aufrechterhaltung der eigenen Gesundheit auch um die Gesundheit der MitarbeiterInnen. Neue höhere Anforderungen an die Arbeitsgeschwindigkeit durch digitale Technologien und an die Flexibilität, welche neue Arbeitskonzepte mit sich bringen, können belastend wirken. Weniger Bewegung im Homeoffice durch fehlende Wege und eine eventuell nicht optimale ergonomische Ausstattung

am Heimarbeitsplatz können die Gesundheit beeinträchtigen. Ebenso nimmt die körperliche Arbeits- und Leistungsfähigkeit im Alter ab. Die Führungskraft kann hier mit Wissen und einer entsprechenden Gesundheitskompetenz unterstützen, um den möglichen negativen Auswirkungen entgegenzuwirken.

Zusätzlich zu den klassischen Führungskompetenzen benötigt eine digitale Führungskraft digitale Führungskompetenz. Dabei geht es unter anderem darum, gerüstet zu sein im Umgang mit digitalen Medien, Diversität und Interkulturalität. Netzwerk- und Veränderungskompetenz, besonders in Hinblick auf immer schnellere Veränderungen aufgrund der Digitalisierung, ergänzen das Portfolio für eine erfolgreiche digitale Führung. In Hinblick auf das Führen verschiedener Generationen ist die Diversitätskompetenz, die unter anderem den angemessenen Umgang mit verschiedenen Generationen beschreibt und die digitale Medienkompetenz hervorzuheben. Die digitale Medienkompetenz erlaubt es der Führungskraft unter anderem besonders MitarbeiterInnen aus älteren Generationen, die im Umgang mit digitalen Technologien weniger vertraut sind, entsprechend zu unterstützen.

Immer öfter findet sich, auch bezogen auf die Führungstätigkeit, das Schlagwort Agilität wieder. Dabei geht es darum, schneller und flexibler auf Veränderungen und vor allem rascher auf Anliegen von MitarbeiterInnen zu reagieren. Eine erhöhte Flexibilität ist essenziell im Umgang mit den Bedürfnissen der verschiedenen MitarbeiterInnengenerationen.

Eine weitere wichtige Kompetenz ist der Umgang mit Wissen und Fähigkeiten. Die Führungskraft selbst muss am Puls der Zeit bleiben und sogenannte „Digital Skills“ aufbauen und aufrechterhalten, um auf Veränderungen, welche der digitale Fortschritt mit sich bringt, entsprechend reagieren zu können. Besonders in das Wissen und die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen muss entsprechend investiert werden. Bezogen auf die verschiedenen Generationen, die in einem Team tätig sein können, müssen Führungskräfte Kompetenzen im Verwalten des Wissens entwickeln. Ältere, erfahrene MitarbeiterInnen stehen zum Teil kurz vor dem Pensionsantritt. Die Erfahrungen und das Wissen dieser MitarbeiterInnen müssen dem Unternehmen langfristig erhalten bleiben. Ebenso bringen jüngere MitarbeiterInnen vermehrt Wissen und Fähigkeiten bezogen auf digitale Technologien ins Unternehmen. Es ist Führungsaufgabe, dieses Wissen zum Vorteil aller Teammitglieder zu verteilen.

Neben dem Wissen und dessen Anwendung spielt die Einstellung zur Digitalisierung, ein sogenanntes „Digital Mindset“, eine wichtige Rolle. Dabei geht es darum, eine Offenheit gegenüber neuen Technologien und neuen Konzepten zu entwickeln und bereit dafür zu sein, sich laufend neues Wissen über Innovationen zu erarbeiten. Genauso wichtig ist es, dieses Mindset an die eigenen MitarbeiterInnen weiterzugeben. MitarbeiterInnen jüngerer Generationen bringen dieses Mindset häufig schon mit, während man es bei älteren Mitarbeitern eventuell erst etablieren muss.

Nicht zuletzt aufgrund eines sich immer weiter zuspitzenden Fachkräftemangels liegt es bei den Führungskräften, die individuellen Bedürfnisse seiner aktuellen und potenziellen MitarbeiterInnen zu kennen und zu berücksichtigen. Eine wichtige Sozialkompetenz in diesem Zusammenhang ist die emotionale Intelligenz und Empathie. Gepaart mit dem Wissen, welche unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedene Generationen von MitarbeiterInnen mit sich bringen, kann die Führungskraft spezifisch auf die MitarbeiterInnen eingehen.

In den Kompetenzbereich einer Führungskraft fällt die Anwendung eines geeigneten Führungsstils. Grundlegend sind hierarchische Systeme zugunsten eines demokratischen Managementstils immer seltener anzutreffen. Dies bedingt, besonders in einer digitalen Arbeitswelt, dass Führung immer öfter auf einem Vertrauensprinzip basiert bzw. basieren muss. Gerade beim Einsatz von Homeoffice und mobilem Arbeiten ist ein Vertrauensvorschuss durch die Führungskraft oft unabdingbar.

9. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie die Erhebung der empirischen Ergebnisse durchgeführt wurde und welche Methoden zur Auswertung dieser Resultate angewandt wurden. Im Anschluss daran werden die empirischen Ergebnisse ausgewertet und die darin enthaltenen Erkenntnisse mit dem theoretischen Teil dieser Arbeit verknüpft. Dies bildet die Basis zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen, welche im Kapitel 10 bearbeitet werden.

9.1. Datenerhebung

Die Datenerhebung für die vorliegende Arbeit erfolgte durch qualitative ExpertInneninterviews.

Für eine qualitative Befragung ist eine kleinere Anzahl an Stichproben, dafür jedoch eine intensivere Auswertung der erfassten Daten, typisch. Dies ergibt einen höheren zeitlichen Aufwand, weshalb diese Art der Datenerhebung für sehr breit ausgerichtete Studien nicht geeignet ist. (vgl. Graf, Hiennerth, Kovarova-Simecek & Süßenbacher, 2009, S. 118)

Ein zentraler Aspekt bei qualitativen Interviews ist eine offene Kommunikation die den/die InterviewpartnerIn nicht steuert. Das Ziel dabei ist, dass die befragten Personen so viel wie möglich von sich aus erzählen. Bei der Durchführung von qualitativen Interviews gibt es viele verschiedene Interviewformen, die sich in ihrer Umsetzung zum Teil stark voneinander unterscheiden. Das sind unter anderem das Paarinterview, die Gruppendiskussion oder das ExpertInneninterview. Das ExpertInneninterview ist dabei streng genommen keine eigene Interviewform, es ist vielmehr eine Variante des Leitfadeninterviews. Das Besondere daran ist nicht die Methode der Durchführung, sondern die Zielgruppe, welche von ExpertInnen gebildet wird. Die Gesprächsführung beim Interview basiert auf einem Interviewleitfaden, welcher dem Interview eine gewisse Struktur vorgibt. Der Forschungsgegenstand wird dabei in unterschiedliche Themenblöcke aufgeteilt. Jeder Themenblock beginnt dabei mit einer möglichst offenen Frage, welche zu einem freien Erzählen motiviert. Dieser Eröffnungsfrage folgen weitere inhaltliche Fragen, um genauere Informationen zum Forschungsthema zu erhalten. Ergänzt wird der Interviewleitfaden durch Aufrechterhaltungsfragen, die keine inhaltliche Steuerung zum Ziel haben, sondern vielmehr zum Weitererzählen motivieren sollen. (vgl. Kruse, 2015, S. 148-214)

Der für diese Masterarbeit erstellte Interviewleitfaden, der im Anhang zu finden ist, wurde in vier Hauptkategorien aufgeteilt. Die Kategorien Digitalisierung und Homeoffice beschäftigen sich mit den Erfahrungen der ExpertInnen zum Thema der Digitalisierung und dem Einsatz von Homeoffice grundlegend und bezogen auf ihre Führungstätigkeit. Die dritte Kategorie befasst sich spezifisch mit dem Thema der Führungsarbeit, bezogen auf unterschiedliche Generationen. Die letzte Interviewkategorie umfasst die Thematik der Führungsstrategien und Führungsinstrumente. Die Fragen innerhalb der Kategorien wurden so gewählt, dass die InterviewpartnerInnen frei von ihren Erfahrungen erzählen konnten.

Die für die Durchführung der Interviews benötigten ExpertInnen sind Führungskräfte aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und haben Erfahrung in digitaler Führungstätigkeit, z.B. durch den Einsatz von Homeoffice und konnten zusätzlich Erfahrungen mit der Führung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen sammeln. Die Führungsebene, in der die Führungskräfte tätig sind, spielt dabei für diese Forschungsfrage keine Rolle. Bei der Rekrutierung wurde jedoch darauf geachtet, dass sie aus verschiedenen Branchen stammen.

Die Rekrutierung der InterviewpartnerInnen kann durch verschiedene Vorgehensweisen erfolgen. Beim Schneeballsystem werden Personen kontaktiert, welche ebenfalls weitere potenzielle InterviewpartnerInnen ansprechen. Der Nachteil dabei ist jedoch, dass dadurch möglicherweise keine unterschiedlichen sozialen Felder angesprochen werden. Bei der Rekrutierungsmethode über GatekeeperInnen werden sogenannte GatekeeperInnen ersucht, potenzielle InterviewpartnerInnen zu identifizieren oder anzusprechen. Dieser Vorgang wird meist angewandt, um an Kontakte in Ämtern, Behörden oder bestimmten Organisationen zu gelangen. Auch MultiplikatorInnen, das sind vertrauensvolle Personen, die potenzielle InterviewpartnerInnen zur Teilnahme motivieren, können eingesetzt werden. Von kombinierten Rekrutierungsverfahren spricht man, wenn die genannten Strategien zeitgleich oder nacheinander durchgeführt werden. (vgl. Kruse, 2015, S. 250-253)

Für diese Masterarbeit wurde zur Rekrutierung der InterviewpartnerInnen eine kombinierte Strategie gewählt. Über das berufliche Netzwerk wurden InterviewpartnerInnen durch das Schneeballsystem und durch MultiplikatorInnen identifiziert. Die Kontaktaufnahme erfolgte dabei überwiegend mittels E-Mail oder telefonisch und wurde in einer eigenen Liste dokumentiert. Durch

diese Vorgehensweise konnten elf InterviewpartnerInnen aus den verschiedenen Branchen davon überzeugt werden, am Interview teilzunehmen. Die Durchführung der Interviews erfolgte je nach Möglichkeit vor Ort oder bei weiterer Entfernung zum/zur InterviewpartnerIn mittels Videokonferenz. Je nach Durchführungsart wurden die Interviews mit einem Diktiergerät oder mittels digitaler Aufzeichnung der Videokonferenz festgehalten. Nach Abschluss der Interviews wurden diese als Basis für die weitere Analyse und Auswertung transkribiert.

Die folgende Tabelle stellt eine Übersicht der InterviewpartnerInnen mit Informationen zur Position, zur Branche, zum Durchführungsdatum und der Interviewdauer dar:

Kennung	Position	Branche	Datum	Dauer (Minuten)
IP01	Teamleiter	Logistik	04.09.2022	59:13
IP02	Manager Inside Sales	IT-Infrastruktur	06.09.2022	65:57
IP03	Teamleiter	IT-Telekommunikation	08.09.2022	57:48
IP04	Teamleiter	Industrie	08.09.2022	50:30
IP05	Head of Group Accounting	Netzwerk- und Telekommunikation	12.09.2022	58:42
IP06	Head of Corporate Finance	Dienstleistung	12.09.2022	64:02
IP07	Abteilungsleitung E-Commerce	Handel	15.09.2022	55:10
IP08	Director Sales	Metallbaugewerbe, Fertigung, Industrie	17.09.2022	57:37

Kennung	Position	Branche	Datum	Dauer (Minuten)
IP09	Head of Product Academy	Logistik, IT	18.09.2022	56:48
IP10	Produktionsleiter	Produktion	22.09.2022	63:02
IP11	Bereichsleiter Productline Software	Intralogistik	25.09.2022	59:20

Tabelle 3: Übersicht der InterviewpartnerInnen (Quelle: eigene Darstellung)

9.2. Analysemethode

Eine bewährte Auswertungsmethode ist die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse, welche in dieser Arbeit zur Analyse angewandt wurde.

Diese Analysemethode basiert auf sieben Phasen. In der ersten Phase wird der zugrundeliegende Text sorgfältig gelesen und dabei Teile des Textes, die eine besondere Bedeutung haben, markiert. Dabei werden zusätzlich Ideen und Besonderheiten bezogen auf die spätere Auswertung, die beim Lesen des Textes auffallen, als Anmerkungen erfasst. In der zweiten Phase beschäftigt man sich mit der inhaltlichen Strukturierung des Datenmaterials. Unter Einbezug der in der ersten Phase gefundenen Ideen werden Hauptkategorien definiert. Diese werden grundsätzlich direkt von der Forschungsfrage abgeleitet, aber auch zuvor unerwartete Themen können aufgrund einer gewissen Präsenz im Textmaterial als Hauptkategorie in Betracht gezogen werden. Wurden die Hauptkategorien festgelegt, ist eine Prüfung auf die Anwendbarkeit anhand eines Teils des Textmaterials sinnvoll. Die dritte Phase leitet den Codierprozess ein. In diesem ersten Teil des Codierprozesses wird das gesamte Analysematerial detailliert durchgegangen und Textpassagen den zuvor definierten Hauptkategorien zugeordnet. Da eine Textpassage auf mehrere Hauptkategorien zutreffen kann, ist eine Mehrfachzuordnung möglich. Die Größeneinheiten der Textpassagen werden dabei so gewählt, dass sie als eigene Einheit noch verständlich sind. In der vierten Phase werden die codierten Textstellen, welche zur selben Hauptkategorie gehören, vereint. Die

fünfte Phase dient der Bildung von Subkategorien. Dabei wird das bereits in Hauptkategorien eingeteilte Textmaterial erneut gelesen und aufgrund des Inhalts sinnvolle Subkategorien gebildet. Dabei ist es empfehlenswert, ein Augenmerk auf eine überschaubare Anzahl der Subkategorien und auf Plausibilität zu legen. In der sechsten Phase wird ein zweiter Codierprozess mit den definierten Subkategorien gestartet. Dabei werden die im ersten Codierprozess zugeordneten Textpassagen nochmals durchgelesen und anhand der jeweiligen Subkategorien detaillierter codiert. Ein optionaler Zwischenschritt ist die fallbezogene Zusammenfassung von Themen. Die Anwendung dieser Zusammenfassung empfiehlt sich bei äußerst umfangreichem Textmaterial. In der Phase sieben findet die Auswertung anhand verschiedener möglicher Auswertungsformen, bei der die Themen und Subthemen im Vordergrund stehen, statt. Eine davon ist die kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien, welche in dieser Arbeit angewandt wird. Dabei werden die Ergebnisse der Forschung für jede Hauptkategorie berichtet, mit dem Ziel darzulegen, was alles zum jeweiligen Thema gesagt wurde. Fragestellungen über Randthemen oder nicht angesprochene Punkte können berücksichtigt werden. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 100-111)

Die im vorherigen Absatz beschriebene Inhaltsanalyse ist unter Zuhilfenahme der Software MAXQDA erfolgt. Dabei wurden folgende Haupt- und Subkategorien gebildet:

Hauptkategorie	Subkategorien
Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationstechnologien • Digitale Wissenssicherung • Vorteile/Nachteile der Digitalisierung
Homeoffice	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken/Chancen • Akzeptanz und Zukunft von Homeoffice • Führungsverhalten
Generationen	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse • Unterschiede • Altersgemischte Teams
Führungsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Motivation

Tabelle 4: Haupt- und Subkategorien der Inhaltsanalyse (Quelle: eigene Darstellung)

9.3. Qualitätssicherung und Gütekriterien

Die klassischen Gütekriterien einer wissenschaftlichen Arbeit sind Objektivität, Reliabilität und Validität. Objektivität bedeutet dabei, dass das Ergebnis unabhängig von der durchführenden Person ist. Die Ergebnisse der Befragung sollen dabei nicht durch persönliches Verhalten verfälscht werden. Daher wurde besonderes Augenmerk auf eine klare Formulierung der Fragen gelegt. Die Dokumentation erfolgt durch digitale Audioaufnahmen und die darauffolgende Darlegung der Analyseschritte, was die Objektivität zusätzlich erhöht. Reliabilität bedeutet, dass die Ergebnisse genau und zuverlässig und somit reproduzierbar sind. Um dieses Kriterium nachvollziehbar zu gestalten, liegen Transkripte der Interviews vor. Die Validität beschreibt die Gültigkeit der Ergebnisse. Um diesen Aspekt zu befriedigen, wird darauf geachtet, dass tatsächlich das empirisch erhoben wird, was dem Forschungsthema entspricht. (vgl. Kruse, 2015, S. 54-58)

9.4. Auswertung der empirischen Ergebnisse

Basierend auf der davor durchgeführten Analyse der Interviews werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der empirischen Forschung dargestellt. Dabei werden die Resultate in die vier definierten Hauptkategorien gegliedert, welche nachstehend beschrieben werden.

9.4.1. Digitalisierung

Kommunikationstechnologien

Alle befragten ExpertInnen setzen neben den klassischen Kommunikationstechnologien, wie dem Einsatz von E-Mails oder Telefon, immer öfter neue digitale Technologien, wie zum Beispiel Chats und Videokonferenzen, zur Kommunikation ein. Bei einem Großteil der Befragten überwiegen mittlerweile digitale Kommunikationstechnologien gegenüber klassischen.

Die Tools von diversen Anbietern, wie z.B. Teams von Microsoft, sind sich dabei im Grunde recht ähnlich (vgl. IP01, 2022, Z. 32-43). Jedes Tool hat seine Vor- und Nachteile und damit seine Berechtigung. Es sollte daher eher verglichen werden, wie gut der Einsatz in der Praxis funktioniert.

(vgl. IP03, 2022, Z. 67-70) Die unterschiedlichen Einsatzzwecke gilt es ergänzend zu berücksichtigen. Für komplexere und längere Themen eignet sich nach wie vor der Einsatz von E-Mails. Chats sind eher geeignet für Themen, bei denen eine zeitnahe Rückmeldung erforderlich ist. Der Einsatz der Videotelefonie ist dazwischen einzureihen. (vgl. IP05, 2022, Z. 183-188) Neben dem Einsatzzweck spielen Dringlichkeit, Priorität und Dokumentationsnotwendigkeit eine Rolle bei der Wahl des passenden Kommunikationskanals (vgl. IP11, 2022, Z. 94-98). „Die verschiedenen Kommunikationskanäle sind aus meiner Sicht sehr stark damit verbunden, wie dringend ich eine Antwort brauche“ (IP10, 2022, Z. 73-74) verdeutlicht, dass die erwartete Antwortzeit eine große Rolle spielt.

Im Gegensatz zu klassischer Kommunikation ausschließlich über E-Mail ist zu beachten, dass die Informationen durch den Einsatz von mehreren Technologien verstreut wird und somit schwerer auffindbar ist (vgl. IP06, 2022, Z. 111-118). Besonders beim Einsatz von Videokonferenzen empfiehlt sich aufgrund des fehlenden direkten Kontakts, bewusst die Funktionalität der Bildübertragung zu nutzen, da bei rein mündlicher Kommunikation der Faktor der Mimik und Gestik verloren geht. (vgl. IP01, 2022, Z.95-101) Es hat sich gezeigt, dass bei jüngeren MitarbeiterInnen die Kommunikation über Chats sehr gut angenommen wird. Dabei kann der Einsatz von sogenannten Emoticons die Kommunikation auf sehr einfache Weise bereichern. Zum Nachfragen von kurzen Themen eignen sich Chats sehr gut, selbst während einer Videokonferenz, um auf rasche Weise zur Absicherung eine zusätzliche Meinung einzuholen. Besonders seit dem vermehrten Einsatz von Homeoffice wird der Chat als Tool verstärkt genutzt und stellt insbesondere durch die Möglichkeit von Emoticons oder Bildern eine wertvolle Form der Kommunikation dar. (vgl. IP02, 2022, Z. 83-125)

Oft sind digitale Kommunikationstechnologien, wie z.B. Videokonferenzen, die einzige Möglichkeit, regelmäßig mit KollegInnen zusammen zu kommen, gerade wenn große Distanzen zwischen Unternehmensstandorten zu überwinden sind (vgl. IP02, 2022, Z. 316-322). Bei Kunden, die bei einem internationalen Unternehmen rund um die Welt verstreut sind, ist der Einsatz von digitalen Kommunikationsmitteln ein wichtiger Faktor (vgl. IP02, 2022, Z. 396-402). Im Fall von IP04 wird die klassische Kommunikation über das Telefon gar nicht mehr verwendet, sondern ausschließlich auf digitale Kommunikation gesetzt (vgl. IP04, 2022, Z.47-49).

Bei virtueller Zusammenarbeit, über die Grenzen des Arbeitsplatzes der Führungskraft hinweg, wird jedes Teammitglied in Form von Teammeetings über die digitalen Kommunikationskanäle eingebunden. Durch die Internationalisierung von Teams wird Englisch meist als Standardsprache gewählt. Wichtig dabei ist es, alle Mitglieder unabhängig von ihrem Standort gleich zu behandeln und somit ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen. (vgl. IP03, 2022, Z. 229-245)

Für IP10 ist es trotz der vielfältigen Möglichkeiten digitaler Kommunikation wichtig, als Führungskraft physisch in der Nähe der MitarbeiterInnen zu sein. Auch dort, wo durch große Distanzen kein Weg an digitaler Kommunikation vorbeiführt, sollte es trotzdem regelmäßig Präsenzphasen mit direktem Kontakt geben. Dies ist insbesondere bei Einarbeitungsphasen von MitarbeiterInnen wichtig. (vgl. IP10, 2022, Z. 322-340, Z. 226-227)

Digitale Wissenssicherung

Ergänzt werden die digitalen Kommunikationstools durch Dokumentationstools, die unter anderem der Wissenssicherung dienen. Diese Tools werden von einem Großteil der InterviewpartnerInnen eingesetzt. Sie werden laut IP03 zusätzlich dafür genutzt, um Wissenslücken zu dokumentieren. MitarbeiterInnen können dabei Themen erfassen, bei denen Unsicherheit herrscht. Diese Themen können auf Basis der Dokumentation im Team besprochen werden, mit dem Ziel die Wissenslücke gemeinsam zu schließen und sie anschließend zu dokumentieren. Dabei handelt es sich um einen fortlaufenden, lebenden Prozess, der sehr stark auf Kommunikation basiert. Aufgabe der Führungskraft ist es, laufend und besonders im Bedarfsfall an diese Dokumentationen zu erinnern. (vgl. IP03, 2022, Z. 442-459) Eigene digitale Wissensdatenbanken unterstützen die Verknüpfung von WissensgeberInnen und WissensempfängerInnen. Es ist dabei ein Zeichen von Respekt gegenüber MitarbeiterInnen, deren Wissen im Unternehmen zu verankern. Auch die Effizienz steigt, da der Wissensgeber das Wissen nicht aktiv mehrfach vermitteln muss. (vgl. IP11, 2022, Z. 505-515) Laut IP04 und IP05 ist es jedoch schwierig, gerade Erfahrung entsprechend zu dokumentieren und somit zu sichern. Es wird stark auf Kommunikation gesetzt, um den Erfahrungsaustausch zu gewährleisten. (vgl. IP04, 2022, Z. 428-433; IP05, 2022, Z. 582-585) Durch das digitale Aufzeichnen von Arbeitsbeschreibungen oder das Erstellen von Videos kann Wissen digital gesichert werden. Wichtig ist, dass die entsprechenden Informationen zentral für alle beteiligten Personen zur Verfügung stehen. Genauso wichtig ist es zu versuchen, die Wissensträger

aktiv im Unternehmen zu halten. (vgl. IP05, 2022, Z. 570-582) Die Digitalisierung von Wissen, besonders die Dokumentation von Arbeitsprozessen, erleichtert zudem das Einschulen von neuen MitarbeiterInnen. Ein positiver Nebeneffekt ist es, dass der Erfasser das notierte Wissen selbst reflektiert. In der Praxis ist es aber nicht möglich, sämtliche Informationen im Detail zu erfassen. (vgl. IP06, 2022, Z. 548-570) Im Fall von IP08 wird eine digitale Plattform genutzt, über die Führungskräfte besondere Fähigkeiten der MitarbeiterInnen erfassen können. Diese Informationen werden dazu genutzt, um benötigte MitarbeiterInnen bei speziellen Aufgaben effizienter identifizieren zu können. (vgl. IP08, 2022, Z. 472-492)

Die Digitalisierung von Schulungsinhalten in Form von E-Learnings ist eine Möglichkeit, Wissen effizient einer höheren Anzahl an MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen. Insbesondere bei umfangreichem Personalaufbau stehen oft zu wenige Möglichkeiten von Präsenzs Schulungen zur Verfügung. (vgl. IP09, 2022, Z. 36-49)

Vorteile/Nachteile der Digitalisierung

Der Vorteil beim Einsatz von E-Mails ist, im Gegensatz zu Videokonferenzen oder einem Telefonat, die gleichzeitige Dokumentation der Informationen (vgl. IP01, 2022, Z. 102-109; IP05, 2022, Z. 69-71). Im Umkehrschluss ist der Faktor Dokumentation ein Nachteil verbaler Kommunikation, sei es klassisch über das Telefon, persönlich oder mittels Videokonferenz. Im Gegensatz zum klassischen Telefon kann das Gesprochene jedoch besonders bei digitaler Kommunikation, z.B. durch einen Einsatz von Kopfhörern, besser verschriftlicht werden. (vgl. IP05, 2022 Z. 77-85)

Durch digitale Kommunikationstechnologien kann Zeit eingespart und dadurch Stress minimiert werden, allein schon durch die Reduzierung von Reisetätigkeiten. Themen können dadurch wesentlich schneller, dynamischer und effizienter bearbeitet werden. Aber nicht in jedem Fall ist die Beschleunigung von Vorteil, da es durchaus Themen gibt, die eine gewisse Zeit der Reflektion erfordern. Selbst wenn man über digitale Kommunikationsmöglichkeiten theoretisch jederzeit erreichbar ist, sollte man sich bewusst Zeit geben. (vgl. IP02, 2022, Z. 401-417) Die Reduzierung von Reisen durch digitale Kommunikation kommt zusätzlich Programmen zur Einsparung von CO2 zugute. Präsenzbesprechungen können somit auf ein notwendiges Minimum reduziert werden, was sich mittlerweile gut bewährt hat. (vgl. IP08, 2022, Z. 236-242) Bei längeren Workshops

mit einer Dauer von mindestens einem Tag ist die Präsenzform jedoch nach wie vor das Mittel der Wahl, vor allem durch die Förderung des Zwischenmenschlichen (vgl. IP10, 2022, Z. 315-319).

Bei multikulturellen Teams bringt digitale Kommunikation über Videokonferenzen einen Vorteil. Häufig ist die Sprache der Kommunikation nicht die Muttersprache der Gesprächspartner. Dabei ist es dann besonders wichtig und hilfreich, die Mimik und Gestik im Vergleich zu einem klassischen Telefonat in die Kommunikation einfließen lassen zu können. Der Einsatz von textueller digitaler Kommunikation kann bei multikultureller Kommunikation ein angemessenes Mittel sein. Selbst wenn die Gesprächspartner eine gemeinsame Sprache (z.B. Englisch) sprechen, können unterschiedliche Dialekte oder eine unterschiedliche Sprechgeschwindigkeit zu Missverständnissen führen. Durch textuelle Kommunikation entfallen diese Hürden, da jeder/jede die Möglichkeit hat, dialektbefreiten Text in seiner/ihrer eigenen Geschwindigkeit aufzunehmen. Gerade deshalb werden Werkzeuge wie Chats im multikulturellen Umfeld verstärkt, zumindest zusätzlich zu Videokonferenzen, genutzt. (vgl. IP02, 2022, Z. 420-443) Auch auf kulturell unterschiedliche Einstellungen muss in der Kommunikation Rücksicht genommen werden (vgl. IP04, 2022, Z. 248-250). IP08 hat die Erfahrung gemacht, dass virtuelle Kommunikation in manchen Kulturen weniger gut funktioniert als in anderen, was zum Teil an der Akzeptanz liegt. In diesen Fällen gilt es, ein gesundes Mittelmaß zwischen Präsenzbesprechungen und virtuellen Besprechungen zu finden, wobei besonders seit der Coronapandemie die Akzeptanz spürbar gestiegen ist. (vgl. IP08, 2022, Z. 250-265)

Gerade der erstmalige Einsatz von digitalen Technologien kann zu technischer Überforderung bei MitarbeiterInnen führen. Aber gerade diese Herausforderung und das Fehlen von Alternativen, z.B. beim Einsatz von Homeoffice durch die Coronapandemie, hat zu einem enormen Kompetenzaufbau geführt. Unabhängig vom Alter der Betroffenen sind mittlerweile fast alle MitarbeiterInnen bei der Nutzung neuer Technologien sehr versiert. (vgl. IP02, 2022, Z. 471-487) Der Einsatz von vielen unterschiedlichen verschiedenen Kommunikationskanälen kann zu Überforderung führen, wenn Information auf diesen Kanälen gefühlt zeitgleich auf die MitarbeiterInnen einströmt (vgl. IP03, 2022, Z. 71-79). Wichtiger denn je ist es, bei der mittlerweile vielfältigen und zum Teil schnelllebigen Kommunikationsflut, entsprechende Priorisierungen vorzunehmen. Für MitarbeiterInnen und die Führungskraft stellt dies einen Lernprozess dar. (vgl. IP07, 2022, Z. 125-138) Die Anwendung von mehreren digitalen Kommunikationskanälen kann dazu führen, dass es

keine einheitliche Nutzung gibt und am Ende erst wieder auf das Telefon zurückgegriffen wird, weil man den/die GesprächspartnerIn im favorisierten Tool nicht erreicht (vgl. IP03, 2022, Z. 81-88). Oft geht mit dem Einsatz von Chat-Tools gegenüber der klassischen E-Mail-Kommunikation die Erwartung einher, dass das Gegenüber sofort antwortet. Jedoch gerade bei hoher Informationsdichte ist E-Mail eher das Mittel der Wahl. (vgl. IP05, 2022, Z. 173-177; IP07, 2022, Z. 119-124)

Einen störenden Faktor bei digitaler Zusammenarbeit können technische Probleme darstellen. Diese benötigen zur Lösung oft lange Zeit und können, wenn MitarbeiterInnen auf digitale Besprechungen angewiesen sind, zur Herausforderung werden. Weitere potenzielle Störfaktoren können nicht dafür ausgerichtete Arbeitsplätze sein, bei denen man von der Umgebung oder anderen KollegInnen in der Kommunikation gestört wird. Zusätzlich existieren in kultureller Hinsicht Unterschiede, welche den digitalen Austausch erschweren können. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass digitale Kommunikation in der überwiegenden Mehrheit der Fälle gut funktioniert. (vgl. IP05, 2022, Z. 356-385).

Es konnte beobachtet werden, dass bei virtuellen Besprechungen die Aufmerksamkeit der Teilnehmer im Vergleich zu Präsenzmeetings nicht immer vollständig gegeben und vor allem nicht immer ersichtlich ist, da die Versuchung groß ist, parallel noch andere Dinge zu erledigen. Bei größeren virtuellen Besprechungen kann es vorkommen, dass Personen teilnehmen, die für die Besprechung evtl. gar nicht notwendig sind. (vgl. IP10, 2022, Z. 89-105)

Der Einsatz hybrider Kommunikation, bei dem ein Teil der Gesprächspartner im Büro anwesend ist und ein anderer Teil digital zugeschaltet wird, funktioniert laut IP08 nicht sehr gut. Daher wird überwiegend auf eine reine digitale Kommunikation oder auf eine Präsenzkommunikation gesetzt. (vgl. IP08, 2022, Z. 94-101)

Einen Vorteil bei der Nutzung neuer Technologien haben MitarbeiterInnen in der IT Branche. Sie treten aufgrund ihrer Spezialisierung oft früher in Kontakt mit technologischen Neuerungen. (vgl. IP02, 2022, Z. 464-469; IP04, 2022, Z. 279-284) Laut IP05 treten MitarbeiterInnen im kaufmännischen Bereich technischen Neuerungen eher mit Skepsis entgegen. Sie sind auf ein bewährtes, gut funktionierendes System angewiesen, bei dem keine Daten verloren gehen dürfen. Neue Lösungen werden daher häufig erst nach einer Überzeugungsphase akzeptiert. (vgl. IP05, 2022, Z.

396-411) Laut IP06 gibt es, wenn auch eher seltene Fälle, bei denen MitarbeiterInnen den Weg von technologischen Neuerungen nicht mitgehen wollen und das Unternehmen aufgrund dessen verlassen. Grundsätzlich werden neue digitale Technologien von den MitarbeiterInnen gut angenommen. (vgl. IP06, 2022, Z. 459-472) Bei neuen Technologien ist es ratsam, den MitarbeiterInnen genügend Zeit zu geben diese auszuprobieren und ihnen zu ermöglichen, Freude im Umgang damit zu entwickeln (vgl. IP09, 2022, Z. 260-266).

9.4.2. Homeoffice

Alle befragten ExpertInnen haben Erfahrungen mit dem Einsatz von Homeoffice in ihrer jeweiligen Führungstätigkeit gemacht. Das Ausmaß der Homeoffice Nutzung variiert dabei von geringer Nutzung bis zur vollständigen Heimarbeit. Besonders seit der Coronapandemie hat sich bei einem Großteil der InterviewpartnerInnen Homeoffice, selbst dort wo es davor nicht im Einsatz war, etabliert. Die Erfahrungen, die dabei gemacht wurden, sind überwiegend positiv zu bewerten. Jedoch gibt es Risiken aber auch Chancen im Kontext von Homeoffice, auf die in diesem Kapitel näher eingegangen wird.

Risiken und Chancen

Ein Faktor, der beim Einsatz von Homeoffice zu berücksichtigen ist, ist das Vorhandensein oder die Schaffung der technischen Infrastruktur. Dies betrifft das Unternehmen und die jeweilige Ausstattung des Heimarbeitsplatzes der MitarbeiterInnen. (vgl. IP01, 2022, Z. 55-57, Z. 122-124).

Ein Thema, das es bei der Arbeit im Homeoffice zu beachten gilt, ist die physische und psychische Gesundheit der MitarbeiterInnen. Viele MitarbeiterInnen haben nicht den ergonomisch optimalen Arbeitsplatz, was bei Büroarbeit eher gegeben ist. Hier liegt es eher in der Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen entsprechend dafür zu sorgen, negativen gesundheitlichen Auswirkungen entgegenzuwirken. Es gibt entsprechende Förderungen, welche die Anschaffung zusätzlich finanziell unterstützen, da es natürlich MitarbeiterInnen gibt, welche diese Investitionen nicht tätigen wollen. Die psychische Gesundheit kann durch weniger soziale Kontakte leiden, weil gewisse sensible Themen nur in lockerer gemeinsamer Atmosphäre zur Sprache kommen. Durch

die theoretisch ständige Erreichbarkeit ist eine klare Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben im Homeoffice häufig schwieriger. Dies kann zu Spannungen innerhalb der Familie führen. (vgl. IP01, 2022, Z. 138-180; IP02, 2022, Z. 136-142, Z. 183-193, Z. 200-249) Die ständige Nähe zum Arbeitsplatz führt dazu, dass es MitarbeiterInnen zum Teil schwerfällt Pausen zu integrieren (vgl. IP07, 2022, Z. 57-61). Durch die schwerere Abgrenzung kann zusätzlich die Belastung und das Arbeitspensum steigen. Ein Instrument, dem als Führungskraft entgegenzuwirken, ist noch genauer auf die Arbeitszeiten der MitarbeiterInnen zu achten und sie aktiv auf einen Ausgleich durch Urlaub oder Abbau von Zeitguthaben anzusprechen. Im Ernstfall könnten MitarbeiterInnen bei fehlendem Ausgleich eher ins Burnout rutschen. (vgl. IP03, 2022, Z. 91-111; IP06, 2022, Z. 121-128) Regelmäßige Kommunikation mit den MitarbeiterInnen, oft sogar auf täglicher Basis, können der Führungskraft Informationen zur aktuellen Last geben. Die Führungskraft hat dann die Möglichkeit Aufgaben im Team umzuverteilen. (vgl. IP04, 2022, Z. 169-177) Ein wichtiger Faktor in diesem Zusammenhang ist jedoch die Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen. Die wenigsten Führungskräfte verlangen laut der Einschätzung von IP05 eine ständige Erreichbarkeit, diese entsteht vielmehr aus eigenem Antrieb. Die Führungskraft sollte jedoch das Gefühl vermitteln, dass eine ständige Erreichbarkeit kein Erfordernis darstellt. (vgl. IP05, 2022, Z. 219-233) Manche Unternehmen schulen ihre Führungskräfte aktiv auf eine frühzeitige Burnout-Erkennung. Ziel dabei ist es, dass Führungskräfte dadurch frühzeitig Überlastungserscheinungen ihrer MitarbeiterInnen erkennen und entsprechend gegenlenken können. (vgl. IP07, 2022, Z. 198-216) Der Einsatz von digitalen Tools, über welche sich MitarbeiterInnen anonym bei arbeitsbezogenen psychischen Problemen und Überlastung an ExpertInnen wenden können, stellt eine weitere Möglichkeit dar. Die Akzeptanz und die Nutzung derartiger Programme haben sich in den letzten Jahren laut IP08 stark erhöht. (vgl. IP08, 2022, Z. 128-145)

Ein vermehrtes Arbeiten im Homeoffice kann sich laut dem Großteil der ExpertInnen auf den Teamzusammenhalt auswirken. Gemeinsame Kaffeepausen und sozialer Austausch findet in dieser Arbeitsform nicht statt. Dem kann entgegenwirkt werden, indem die Führungskraft regelmäßige virtuelle Treffen mit dem Team zum gegenseitigen Austausch organisiert. Das feste Einplanen von Präsenztagen, wo sich die Teammitglieder physisch treffen, ist ein zusätzliches Instrument, um den Teamzusammenhalt zu stärken. Laut IP05 können diese Instrumente zwar helfen,

aber das Verlorene nicht aufwiegen (vgl. IP05, 2022, Z. 292-294). Wenn Homeoffice die überwiegende oder sogar die einzige Arbeitsform in einem Team darstellt, bedarf es ständiger Initiativen der Führungskraft, um ein Team zu bilden und in weiterer Folge den Teamzusammenhalt aufrecht zu erhalten. Besonders das Aufbauen eines neuen Teams, bei dem alle Teammitglieder zuhause sind, beansprucht sehr viel Zeit der Führungskraft. (vgl. IP03, 2022, Z. 152-169) Laut IP04 gelten für Teammitglieder, die zwar nicht im Homeoffice arbeiten, sich aber auf anderen Standorten befinden, dieselben Herausforderungen für die Führungskraft (vgl. IP04, 2022, Z. 206-210). Es existieren Fälle, bei denen sich Homeoffice positiv auf den Teamzusammenhalt auswirkt. Bei Teams mit Konflikten kann die Distanz hilfreich sein und der Fokus auf die fachliche Zusammenarbeit erhöht werden. (vgl. IP09, 2022, Z. 175-179)

Gerade sehr komplexe Themen, z.B. bei der Einschulung neuer MitarbeiterInnen, können laut IP02 nur in Präsenzform vernünftig kommuniziert werden. Das Befinden der MitarbeiterInnen und die damit verbundene Atmosphäre kann besser gedeutet werden. (vgl. IP02, 2022, Z. 36-45) Neue MitarbeiterInnen bekommen durch gezielt eingesetzte Präsenzzeiten die Möglichkeit das Team kennenzulernen und persönliche Kontakte, wenn nicht sogar Freundschaften, zu knüpfen. Im Homeoffice kann bei manchen MitarbeiterInnen ohne den vorherigen persönlichen Kontakt eine Hemmschwelle existieren, KollegInnen auf digitalem Wege zu kontaktieren. (vgl. IP06, 2022, Z. 183-198)

Ein Risiko aus Führungssicht könnte die geringere Kontrolle sein, die man gegenüber den MitarbeiterInnen hat. Es besteht die Gefahr, dass die Leistung sinkt, dies relativiert sich jedoch, da am Ende des Tages Ergebnisse vorhanden sein müssen, die man kontrollieren kann. (vgl. IP01, 2022, Z. 112-121; IP05, 2022, Z. 90-94) Die fehlende Kontrollmöglichkeit ist als nichts Negatives anzusehen, da eine Arbeitswelt des 21. Jahrhundert von Ergebnissen geprägt sein sollte. Kombiniert mit vereinzelt positionierten Kontrollschritten oder Plausibilitätsüberprüfungen bezogen auf die Ergebnisse und einem Grundvertrauen lässt sich die geringere Kontrollmöglichkeit ausgleichen. (vgl. IP05, 2022, Z. 90-120) Es gibt durchaus MitarbeiterInnen, die im Homeoffice mehr Leistung bringen, da sie weniger oft unterbrochen werden und dadurch fokussierter arbeiten können (vgl. IP04, 2022, Z. 62-67; IP09, 2022, Z. 113-116). IP02 verortet beim Thema Kontrolle kein Risiko, da er/sie in einem sehr leistungsorientierten Umfeld tätig ist. Dabei spielt es grundsätzlich keine

Rolle, wann die Arbeit verrichtet wurde. (vgl. IP02, 2022, Z. 128-135) Der Großteil der InterviewpartnerInnen sieht Vertrauen als eine sehr wichtige Basis bei der Führung von MitarbeiterInnen aus der Distanz. Ist dieses gegeben, spielt Kontrolle beim Einsatz von Homeoffice eine untergeordnete Rolle.

Eine Chance, welche die Arbeit im Homeoffice bietet, ist die meist flexiblere Zeiteinteilung. So können private Tätigkeiten besser mit beruflichen Agenden vereint werden. Bei der richtigen Balance können Arbeitsgeber und Arbeitnehmer davon profitieren. (vgl. IP05, 2022, Z. 120-137; IP07, 2022, Z. 46-53) Für MitarbeiterInnen besteht die Möglichkeit tätigkeitsabhängig die Arbeit nach Hause zu verlagern. So können Tätigkeiten, die besser von zuhause durchzuführen sind, auf Homeofficetage gebündelt werden. (IP06, 2022, Z. 65-74) Unternehmen, die auf völlige Flexibilität setzen und Homeoffice unbegrenzt anbieten, können theoretisch auf einen viel größeren Arbeitsmarkt zugreifen, da der Wohnsitz des/der MitarbeiterIn keine große Rolle mehr spielt. Gerade in Zeiten eines Fachkräftemangels können Unternehmen so ihre Attraktivität steigern, da MitarbeiterInnen Flexibilität im Job immer wichtiger wird. (vgl. IP05, Z. 318-341)

In seinem Arbeitsalltag konnte IP11 beobachten, dass durch die Notwendigkeit von geplanten Terminen die Terminanzahl um ein Vielfaches gestiegen ist. Selbst für sehr kleine Themen, welche im Büro unkompliziert persönlich besprochen wurden, werden mittlerweile Termine vereinbart. (vgl. IP11, 2022, Z. 62-66)

Ein Thema, das man nicht vernachlässigen sollte, ist die Sicherheit bezogen auf IT Systeme und Informationen am Heimarbeitsplatz. Ausdrücke mit sensiblen Informationen liegen oft ungeschützt am Arbeitsplatz und landen häufig unzerstört im Hausmüll. Der/die eigene PartnerIn könnte in einem Konkurrenzunternehmen tätig sein und somit sensible Informationen aufnehmen. (vgl. IP02, 2022, Z. 144-154; IP05, 2022, Z. 201-210)

Akzeptanz und Zukunft von Homeoffice

Die Akzeptanz von Homeoffice bei den MitarbeiterInnen ist laut der Mehrheit der ExpertInnen sehr groß. Besonders seit Beginn der Coronapandemie wurden viele bisher skeptische MitarbeiterInnen von diesem Arbeitskonzept überzeugt. Besonders die bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben und der Gewinn von Zeit aufgrund des wegfallenden Arbeitsweges sind Gründe

für diese hohe Akzeptanz. Laut einigen InterviewpartnerInnen gibt es MitarbeiterInnen, die z.B. aufgrund besserer Ausstattung im Büro und der Möglichkeit der physischen Kommunikation, die Arbeit direkt im Büro bevorzugen (vgl. IP02, 2022, Z. 345-348; IP04, 2022, Z. 81-83; IP10, 2022, Z. 113-117). IP08 hat die Erfahrung gemacht, dass die Flexibilität auch Schwierigkeiten mit sich bringen kann, wenn z.B. Homeschooling auf Homeoffice trifft (vgl. IP08, 2022, Z. 47-51). Mittlerweile ist zu erkennen, dass bei Bewerbungsgesprächen öfter nach Homeoffice als nach einem Präsenzarbeitsplatz gefragt oder dieser sogar aktiv gefordert wird (vgl. IP03, 2022, Z. 49-50; IP06, 2022, Z. 208-214; IP07, 2022, Z. 244-245). „Es ist gekommen, um zu bleiben“ (IP03, 2022, Z. 190) fasst den mittel- bis langfristigen Einsatz von Homeoffice gemäß dem Großteil der InterviewpartnerInnen gut zusammen. Seit Beginn der Coronapandemie hat sich Homeoffice in Arbeitsbereichen, in denen es möglich ist, als fester Bestandteil etabliert.

Zusätzlich werden sogenannte Shared Space Angebote in Kombination mit Homeoffice, bei denen MitarbeiterInnen keinen fixen Präsenzarbeitsplatz haben, immer häufiger eingesetzt (vgl. IP04, 2022, Z. 212-216; IP05, 2022, Z. 316-318).

Trotz der großen Akzeptanz und allen Vorteilen von Homeoffice könnte sich aber durchaus wieder so etwas wie eine Gegenbewegung zugunsten der Präsenzarbeit entwickeln. Das bedeutet jedoch nicht, dass sich das Konzept Homeoffice wieder verflüchtigen wird. (vgl. IP10, 2022, Z. 272-282) IP11 sieht mittel- bis langfristig einen gemäßigeren Einsatz von Homeoffice, bei dem man Augenmerk auf Möglichkeit und Sinnhaftigkeit legt (vgl. IP11, 2022, Z. 262-264).

Führungsverhalten

Gerade die Umstellung auf Homeoffice stellt nicht nur für das Unternehmen, sondern besonders für die Führungstätigkeit des Großteils der Befragten InterviewpartnerInnen eine Herausforderung dar. Wo man bisher meist sogar täglich physischen Kontakt hatte, läuft die Führung und Zusammenarbeit über technische Hilfsmittel.

Durch den Einsatz von Homeoffice gewinnt der Faktor Vertrauen gegenüber den MitarbeiterInnen einen größeren Stellenwert. Dabei ist Vertrauen etwas, das man sich erarbeiten muss. Jedoch ist es laut IP01 schwierig, Vertrauen beim Einsatz von Homeoffice zu haben, wenn es nicht

davor schon zumindest grundsätzlich gegeben war. Die Motivation und Leistung von MitarbeiterInnen sind im Vergleich zur Arbeit im Büro im Schnitt gleichbleibend. (vgl. IP01, 2022, Z. 73-86)

Durch die Einschränkungen in der Kommunikation hat der Einsatz von Homeoffice Einfluss auf das Führungsverhalten an sich. Selbst beim Einsatz von Videokonferenzen gehen Informationen verloren und der/die GesprächspartnerIn bekommt nicht alle Interaktionen des Gegenübers mit. Hier besteht die Gefahr, dass man als Führungskraft tendenziell eher zu oberflächlich agiert und aufgrund der fehlenden nonverbalen Informationen nicht entsprechend ins Detail geht. (vgl. IP02, 2022, Z. 56-79) IP03 und IP07 sehen hingegen keinen Einfluss auf ihr persönliches Führungsverhalten. Der primäre Unterschied ist ein anderer Kommunikationskanal für den Kontakt zu den MitarbeiterInnen. Diese sollten jedoch klar festgelegt werden, damit den MitarbeiterInnen klar ist, welcher Kanal für welche Art der Information genutzt werden soll. (vgl. IP03, 2022, Z. 52-56; IP07, 2022, Z. 74-79, Z. 103-105)

Eine höhere Teilnahmefrequenz an Besprechungen und eine bessere Vorbereitung seitens der Führungskraft von Besprechungsinhalten und Arbeitspaketen wurde beobachtet. Dadurch läuft der Arbeitsalltag, trotz der erhöhten Vorlaufzeit, strukturierter ab. (vgl. IP04, 2022, Z. 69-75) Führung aus der Distanz bedeutet dadurch tendenziell einen höheren Aufwand für die Führungskraft (vgl. IP10, 2022, 67-69). Durch die Reduzierung von Möglichkeiten des informellen Austauschs, müssen Informationen von der Führungskraft gezielter weitergegeben werden. Themen, die nicht auf der Besprechungsagenda stehen, aber dennoch wichtig sein könnten, gehen sonst häufig unter. Dies ist unter anderem der höheren Termindichte bei der Arbeit im Homeoffice geschuldet. (vgl. IP11, 2022, Z. 68-85)

9.4.3. Generationen

Die überwiegende Mehrheit der ExpertInnen hat in ihrer Führungstätigkeit in Kombination mit den Herausforderungen der Digitalisierung Erfahrungen mit der Führung von verschiedenen Generationen gesammelt. Die folgenden Abschnitte behandeln die Erkenntnisse der ExpertInnen, bezogen auf die Bedürfnisse und die Unterschiede der verschiedenen Generationen.

Bedürfnisse

Die Interessen und Bedürfnisse von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen gehen zum Teil sehr weit auseinander. Angefangen von sehr jungen MitarbeiterInnen, die noch sehr weit vom Pensionsalter entfernt sind und sehr viele Wünsche realisieren wollen, über MitarbeiterInnen, bei denen der Kinderwunsch und der Hausbau im Vordergrund stehen. Es wurde die Erfahrung gemacht, dass sich das Knüpfen von Kontakten bei gleichen Interessen leichter gestaltet und dadurch die berufliche Zusammenarbeit profitieren kann. (vgl. IP11, 2022, 344-355)

Jüngere MitarbeiterInnen haben laut einem Großteil der InterviewpartnerInnen ein größeres Bedürfnis nach Flexibilität bei den Arbeitszeiten. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass private Termine mit höherer Priorität behandelt werden als ein beruflicher Termin. Es wurde beobachtet, dass der Wunsch nach einer ausgeprägten Work-Life-Balance gegeben ist. Dabei spielt im Gegensatz zu älteren Generationen das Gehalt eher eine zweitrangige Rolle. Der Wohlfühlfaktor und das Thema der Selbstverwirklichung spielt bei jüngeren Generationen eine größere Rolle, weniger eine streng definierte Rolle auszuüben. Laut IP06 bergen diese Bedürfnisse nach mehr Flexibilität ein gewisses Konfliktpotential gegenüber MitarbeiterInnen älterer Generationen, da diese zum Teil eine andere Einstellung zur Arbeit haben (vgl. IP06, 2022, Z. 360-378).

In Bewerbungsprozessen konnte beobachtet werden, dass jüngere potenzielle MitarbeiterInnen immer häufiger an Teilzeitarbeitsverträgen interessiert sind. Hingegen war es davor üblich, eher über Überstundenpauschalen und All-In-Arbeitsverträge zu diskutieren. (vgl. IP10, 2022, Z. 397-408) Bei älteren MitarbeiterInnen, die schon kurz vor dem Pensionsantritt stehen, kann die sogenannte Altersteilzeit ein Thema sein. Das Bedürfnis nach weniger Reisetätigkeit und weniger Stressphasen kann bei älteren Generationen beobachtet werden. (vgl. IP05, 2022, Z. 468-473) Die Mehrheit der InterviewpartnerInnen haben die Erfahrung gemacht, dass der Wunsch im Homeoffice zu arbeiten bei jüngeren Generationen sehr groß ist oder sogar eine wichtige Forderung darstellt. Daher ist es zum Teil sehr schwierig, junge MitarbeiterInnen ohne Homeofficeangebot zu rekrutieren, da sie dieses Angebot voraussetzen. Die Ansprüche bezogen auf Sozialleistungen sind laut IP08 gestiegen (vgl. IP08, 2022, Z. 348-350). Es wurde die Erfahrung gemacht, dass ältere MitarbeiterInnen, zumindest anfangs, dem Einsatz von Homeoffice ablehnender gegenüberstehen und es trotz Möglichkeit weniger nutzen (vgl. IP08, 2022, Z. 174-178, Z. 206-208).

Bezogen auf die Arbeitsausstattung konnte beobachtet werden, dass jüngere Generationen eine gewisse Flexibilität fordern in der Auswahl ihrer Arbeitsinstrumente, wie z.B. Tools oder Computerhardware. Unternehmen, welche hier entsprechend Angebote bieten, könnten diese Zielgruppe damit stärker an das Unternehmen binden. (vgl. IP01, 2022, Z. 370-372; IP02, 2022, Z. 585-591)

Das Bedürfnis nach direktem Austausch mit der Führungskraft und direkten Aufgaben ist laut IP11 bei älteren MitarbeiterInnen größer und bei der Führungstätigkeit zu berücksichtigen (vgl. IP11, 2022, Z. 365-368). Jüngere MitarbeiterInnen haben oft das Bedürfnis nach einem Aufgabengebiet, für das sie Interesse haben welches und ihr persönliches Wissen erweitert. Der Wunsch nach einer klassischen Karriere mit dem Ziel eine Führungstätigkeit anzustreben ist hingegen weniger ausgeprägt. (vgl. IP06, 2022, 381-389)

Die Aussage „Menschen und Bedürfnisse sind unterschiedlich und da ist vielleicht das Wichtigste dran, dass man da gezielt darauf eingeht, je nachdem, was der Einzelne braucht“ (IP07, 2022, Z. 393-395) beschreibt sehr gut, dass trotz aller generationenspezifischen Prägungen der Mensch als Individuum betrachtet werden muss und die Führungskraft individuell auf die Bedürfnisse seiner MitarbeiterInnen eingeht und entsprechend unterstützt, wo es notwendig ist.

Unterschiede

Bei MitarbeiterInnen älterer Generationen ist es eher noch üblich, sich bis zu einem gewissen Grad durch die Dauer des Arbeitseinsatzes zu definieren und daran gemessen zu werden. MitarbeiterInnen jüngerer Generationen hingegen zeigen tendenziell weniger Bereitschaft, ihre private Zeit mit der Arbeitszeit zu kombinieren. War es vor Jahren noch ein Pluspunkt ein Firmentelefon zu erhalten, so sehen es jüngere MitarbeiterInnen eher als Gefahr an, dadurch zusätzlich in ihrer Freizeit erreichbar zu sein. (vgl. IP11, 2022, Z. 185-200)

Betreffend der Motivation bei der Arbeit hat IP09 die Erfahrung gemacht, dass ein Generationenunterschied im Berufsleben eher medial beeinflusst ist. Es gibt in jeder Generation individuell MitarbeiterInnen, welche eine sehr hohe Motivation haben und wiederum welche die Motivationsdefizite aufweisen. (vgl. IP09, 2022, Z. 321-331)

Es ist gemäß der Mehrheit der ExpertInnen zu erkennen, dass jüngere MitarbeiterInnen eine größere Akzeptanz gegenüber dem Einsatz von Homeoffice, virtueller Arbeit und neuen Technologien zeigen. Das liegt unter anderem daran, dass diese größtenteils mit digitaler Kommunikation aufgewachsen sind, während ältere Generationen mit direkter physischer Kommunikation und persönlichen Treffen groß geworden sind. In der Anwendung der digitalen Technologien weisen jüngere Generationen eine größere Affinität auf. Es gibt laut IP11 jedoch Ausnahmen, bei denen ältere MitarbeiterInnen eine höhere Akzeptanz an den Tag legen (vgl. IP11, 2022, Z. 227-249). Grundsätzlich wurde die Erfahrung gemacht, dass sich MitarbeiterInnen, die lange mit einer bestimmten Technologie gearbeitet haben, schwerer auf neue Technologien einlassen. Manchmal benötigt es einschneidende Ereignisse, wie z.B. die Coronapandemie, um Akzeptanz gegenüber neuer Technologie aufgrund von einem Mangel an Alternativen zu erzeugen. (vgl. IP11, 2022, Z. 294-305) IP10 hingegen hat die Erfahrung gemacht, dass der Einsatz von virtuellen neuen Technologien generationenunabhängig einfach zu bewerkstelligen ist, da selbst ältere MitarbeiterInnen mittlerweile im privaten Umfeld Kontakt mit neuen Medien haben (vgl. IP10, 2022, Z. 258-266). MitarbeiterInnen aus Unternehmen mit einem IT-Bezug haben generationenunabhängig ein geringeres Problem mit digitalen Technologien. Sie sind die Arbeit am Computer grundsätzlich gewohnt und weisen eine hohe technische Affinität auf. Bei älteren Quereinsteigern hingegen, die im Arbeitsleben bisher wenig Kontakt mit IT hatten, konnten Probleme beobachtet werden. (vgl. IP09, 2022, Z. 135-139, Z. 370-384) Unabhängig vom Alter spielt die persönliche Einstellung und Offenheit gegenüber Neuem eine große Rolle. So konnte IP04 im beruflichen Umfeld beobachten, dass sich selbst MitarbeiterInnen kurz vor dem Ruhestand noch für sie neue technologisch herausfordernde Fähigkeit angeeignet haben. (vgl. IP04, 2022, Z. 351-359) Da junge Generationen in einem weitaus dynamischeren Arbeitsumfeld aufgewachsen sind, ist die Bereitschaft ständig Neues zu lernen bzw. lernen zu müssen tiefer verankert (vgl. IP02, 2022, Z. 539-542). Bietet das Unternehmen entsprechende Schulungsmaßnahmen und Unterstützung an, so werden diese angenommen und eventuelle Defizite bezogen auf neue Technologien können ausgeglichen werden (vgl. IP01, 2022, 394-403).

Die Art und Aktualität der Ausbildung wirken sich auf die Arbeitsweise und auf die verwendeten Mittel der MitarbeiterInnen aus. Wenn die Ausbildung noch nicht sehr lange zurückliegt und technologisch auf einer aktuellen Basis stattgefunden hat, gehen MitarbeiterInnen anders mit

neuen Technologien um. (vgl. IP11, 2022, Z. 337-343, Z. 391-397) Auf der anderen Seite sind in Unternehmen zum Teil noch ältere Softwaresysteme im Einsatz, mit denen ältere MitarbeiterInnen besser vertraut sind. Hier kann ein Wissenstransfer sinnvoll sein. (vgl. IP07, 2022, Z. 469-476)

Ein Unterschied in der Akzeptanz von Vorgaben ist zwischen den Angehörigen unterschiedlicher Generationen zu verorten. Jüngere MitarbeiterInnen akzeptieren Vorgaben ohne Rückfragen tendenziell weniger. MitarbeiterInnen älterer Generationen sind eher bereit, teils unangenehme Vorgaben einfach zu akzeptieren. (vgl. IP09, 2022, Z. 334-340)

IP08 konnte in seinem beruflichen Umfeld feststellen, dass MitarbeiterInnen jüngerer Generationen den Anspruch haben, relativ schnell ein hohes Gehalt zu haben und dieses auch aktiv fordern. Wenn diesen Forderungen stattgegeben wird, birgt das ein gewisses Konfliktpotential gegenüber älteren MitarbeiterInnen, da sich solche Informationen im Unternehmen trotz Sensibilität herumsprechen. Unabhängig vom Thema des Gehalts ist die gegenseitige Akzeptanz zwischen den Generationen als sehr gut einzustufen. (vgl. IP08, 2022, Z. 321-336) IP07 hingegen hat die gegenteilige Erfahrung gemacht, dass das Thema Gehalt bei jüngeren MitarbeiterInnen zugunsten von Freiräumen in der Arbeit und Flexibilität eher in den Hintergrund gerückt ist (vgl. IP07, 2022, Z. 418-421). Daraus kann abgeleitet werden, dass dieses Bedürfnis ein sehr individuelles ist oder evtl. von der Branche abhängt, in welcher die MitarbeiterInnen tätig sind.

Ältere MitarbeiterInnen, besonders jene die schon kurz vor dem Pensionsantritt stehen, können zum Teil nicht mehr dasselbe Leistungspensum erfüllen als jüngere MitarbeiterInnen. Gründe können gesundheitliche Probleme oder familiäre Themen sein. Besonders hier ist es als Führungskraft wichtig auf den/die MitarbeiterIn einzugehen, mit dem Ziel, dass jeder/jede im Rahmen seiner/ihrer Möglichkeiten das Beste gibt. Grundlage, dass die Führungskraft dabei unterstützen kann, ist gegenseitiges Vertrauen, sodass selbst belastende private Probleme zur Sprache kommen können. (vgl. IP05, 2022, Z. 437-457) Jüngere MitarbeiterInnen hingegen haben eher den Drang sich beweisen zu wollen und würden dadurch sogar gesundheitliche Belastungen durch Mehr- oder Nachtarbeit in Kauf nehmen (vgl. IP02, 2022, Z. 263-274)

Altersgemischte Teams

Ob ein Team funktioniert, hängt eher mit den Charakteren der einzelnen MitarbeiterInnen zusammen als mit der Angehörigkeit zu einer Generation. So spielen persönliche Eigenschaften und Vorlieben auf die Art und Weise der Arbeit eine große Rolle. Diese können sich wiederum je nach Alter grundlegend unterscheiden. (vgl. IP08, 2022, Z. 449-459; vgl. IP11, 2022, Z. 432-441)

Es ist eine Führungsaufgabe im Sinne der Organisationsweiterentwicklung die bestehenden Stärken von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen zu nutzen und sie sinnvoll zu kombinieren, um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen (vgl. IP01, 2022, Z. 437-445; IP11, 2022, Z. 477-491). Die Erfahrung der älteren Generationen kann dabei mit dem technologischen Verständnis der jüngeren MitarbeiterInnen kombiniert werden. Dadurch kann eine Dynamik von gegenseitigem Lernen entstehen, welche das Team weiterbringt. (vgl. IP01, 2022, Z. 343-349; IP09, 2022, Z. 294-300; IP10, 2022, Z. 435-437) Ältere, erfahrene MitarbeiterInnen werden oft zur Übertragung von Wissen an jüngere oder neue MitarbeiterInnen genutzt. Dabei spielt jedoch nicht nur das physische Alter, sondern auch das Dienstalter eine Rolle. Hingegen können jüngere, neue MitarbeiterInnen dafür eingesetzt werden, bestehende Prozesse und Arbeitsweisen zu prüfen und zu hinterfragen. Wenn ihnen dafür genug Freiraum gegeben wird, können sie dazu beitragen, Verbesserungen zu entwickeln. (vgl. IP09, 2022, Z. 415-433) Ältere MitarbeiterInnen haben oft mehr Erfahrung, wenn es darum geht, Aufgaben oder Projekte zu planen. Hier tendieren jüngere MitarbeiterInnen tendenziell dazu euphorischer zu agieren, was grundsätzlich positiv ist, aber durch die fehlende Erfahrung unrealistisch sein kann. Bei altersgemischten Teams können MitarbeiterInnen jüngerer Generationen von dieser Erfahrung profitieren. (vgl. IP06, 2022, Z. 532-544) Es kann sogar vorkommen, dass sehr erfahrene ältere MitarbeiterInnen bei gleichem oder sogar geringerem Wissensstand zu einem Thema aufgrund der Seniorität mehr Gehör finden als jüngere KollegInnen. In diesen Fällen hat die Führungskraft die Aufgabe steuernd einzuwirken, um gemeinsam zum besten Ergebnis zu kommen. (vgl. IP03, 2022, 303-313) Spannungsfelder können entstehen, wenn MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen, wenn auch unbewusst, Druck aufeinander ausüben. So kann es bei jüngeren MitarbeiterInnen Druck verursachen, wenn ältere MitarbeiterInnen, entgegen dem Flexibilitätsdrang jüngerer MitarbeiterInnen, im Sinne des Unternehmens mehr Energie in eine Aufgabe investieren. Im Gegenzug könn-

ten ältere MitarbeiterInnen Druck verspüren, wenn jüngere MitarbeiterInnen etablierte Arbeitsprozesse aktiv hinterfragen. (vgl. IP02, 2022, Z. 629-650) Wichtig ist vor allem ein respektvoller, wertschätzender Umgang aller Teammitglieder untereinander und Kommunikation auf Augenhöhe (vgl. IP03, 2022, Z. 336-339; IP05, 2022, Z. 563-566).

9.4.4. Führungsinstrumente

In den folgenden Abschnitten werden die Erfahrungen der ExpertInnen hinsichtlich ihrer eingesetzten Führungsinstrumente grundlegend, im Kontext der Digitalisierung und der Führung verschiedener Generationen behandelt.

Im Zuge der Digitalisierung haben Führungskräfte immer öfter mit virtuellen Teams zu tun, welche zum Teil auch multikulturell zusammengesetzt sind. Laut IP01 macht es dabei keinen Unterschied in der Führungstätigkeit, da selbst MitarbeiterInnen im eigenen Kulturkreis in ihrer Persönlichkeit sehr individuell sind, und daher individuell zu führen sind. (vgl. IP01, 2022, Z. 275-282)

Die Führungskraft übt in gewisser Hinsicht häufig eine Vorbildfunktion für die MitarbeiterInnen aus. Gerade in Zeiten der Digitalisierung sollte sich diese Vorbildfunktion auf die Akzeptanz, das Wissen über und den Einsatz von neuen digitalen Technologien erstrecken. So ist die Führungskraft in der Lage MitarbeiterInnen bei Problemen aktiv zu unterstützen. (vgl. IP01, 2022, Z. 550-558) Besonders ältere MitarbeiterInnen benötigen manchmal ein wenig mehr Unterstützung durch die Führungskraft, was neue Technologien betrifft. Hier ist es wichtig den betroffenen MitarbeiterInnen gut zuzuhören und die Vorteile dieser Technologien hervorzuheben, um die Akzeptanz zu erhöhen. (vgl. IP03, 2022, Z. 385-399) Ein weiteres Instrument, um MitarbeiterInnen an ihr Ziel zu führen, ist Coaching. Dabei gibt die Führungskraft zwar die Richtung vor, erläutert aber nicht was die Schritte sind das Ziel zu erreichen. Vielmehr geht es um das Geben von Denkanstößen, regelmäßiges Nachfragen und Unterstützung. (vgl. IP03, 2022, Z. 510-519) Besonders jüngere MitarbeiterInnen können sich in ihrer Selbstbestimmung und Flexibilität eingeschränkt fühlen, wenn man ihnen zu genaue Vorgaben gibt und zu oft nachfragt. Es ist zielführender auf Vertrauen, statt auf Kontrolle zu setzen. (vgl. IP03, 2022, Z. 625-655) IP07 hat die bestätigende Erfahrung gemacht, dass besonders junge MitarbeiterInnen sehr viel Engagement zeigen, wenn man ihnen Eigenverantwortung und Freiraum zugesteht. Selbst wenn die Aufgabenerfüllung

dadurch oft länger dauert, darf der Lernfaktor nicht unterschätzt werden. (vgl. IP07, 2022, Z. 530-536) Eine wichtige Basis für das Treffen von eigenverantwortlichen Entscheidungen ist unternehmerisches Denken. Dabei ist es Aufgabe der Führungskraft, die MitarbeiterInnen auf eine unternehmerische Denkweise hinzuführen, damit diese Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen können. (vgl. IP08, 2022, Z. 672-678)

Der Großteil der ExpertInnen wendet einen sehr demokratischen Führungsstil an. Dieser basiert auf einem hohen Mitspracherecht der MitarbeiterInnen. Viele ExpertInnen würden das Verhältnis zu ihren MitarbeiterInnen als eher freundschaftlich einstufen. IP11 hat dabei die Erfahrung gemacht, dass die eigenen Entscheidungen aufgrund einer Idee von MitarbeiterInnen revidiert werden. MitarbeiterInnen werden somit aktiv in die Führungstätigkeit eingebunden. (vgl. IP11, 2022, Z. 521-540) Ein digitales Hilfsmittel bei einem demokratischen Führungsstil ist laut IP02 der Einsatz von digitalen Tools zu Meinungsumfragen, welche dazu genutzt werden können, gemeinsame Entscheidungen herbeizuführen. Zu beachten ist, dass Demokratie in dieser Form nicht bei allen Themen als Mittel herangezogen werden kann. (vgl. IP02, 2022, Z. 711-725, Z. 728-729) Die Aussage „Ich glaube, dass jemand, der seine Kollegen an der kurzen Leine hält, sich im digitalen Zeitalter extrem schwertut“ (IP05, 2022, Z. 705-707) beschreibt die Unvereinbarkeit eines autoritären Führungsstiles in Zeiten der Digitalisierung, da Vertrauen laut einem Großteil der InterviewpartnerInnen eine wichtige Grundlage der Zusammenarbeit darstellt. Dennoch stellt zumindest ein Grundstock an Kennzahlen ein wichtiges Führungsinstrument bei virtuellem, verteiltem Arbeiten dar. Es geht dabei nicht um Überwachung, sondern um ein faktenbasiertes Instrument, mit dem man z.B. den Arbeitsfortschritt messen kann. (vgl. IP10, 2022, Z. 532-542)

Für die Führung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen werden von der Mehrheit der InterviewpartnerInnen keine grundlegend verschiedenen Führungsinstrumente eingesetzt. Jeder/jede MitarbeiterIn stellt ein Individuum mit eigenen Stärken und Schwächen dar, auf welche die Führungskraft entsprechend Rücksicht nehmen muss. Um etwaige Schwächen auszugleichen kann die Führungskraft laut IP01 Schulungsmaßnahmen definieren. Diese können sich natürlich, je nachdem welcher Generation der/die MitarbeiterIn angehört, unterscheiden. (vgl. IP01, 2022, 406-421) Es ist sinnvoll die Teamzusammensetzungen so zu gestalten, dass eine hohe Durchmischung von MitarbeiterInnen verschiedener Generationen gegeben ist (vgl. IP06, 2022, Z. 490-501; IP10, 2022, Z. 435-437).

Kommunikation

Für die Mehrheit der InterviewpartnerInnen ist Vertrauen eine wichtige Basis bei der Führung von MitarbeiterInnen. Ist diese Grundlage gegeben, kann eine Kommunikation auf Augenhöhe stattfinden. MitarbeiterInnen haben somit die Möglichkeit, ihre eigene Meinung einzubringen und können eigenverantwortlich und selbstständig ihrer jeweiligen Tätigkeit nachgehen. Gerade beim Einsatz von Homeoffice und der Führung virtueller Teams ist die Art und Intensität der Kommunikation ein wichtiger Faktor und daher ein wichtiges Führungsinstrument. Die Aufgaben und die zu erreichenden Ziele der MitarbeiterInnen müssen klar definiert sein. Zudem ist es laut IP01 bei der Führung aus Distanz wichtig, Kommunikation in Form von Teambesprechungen und ergänzenden Einzelgesprächen zu planen und regelmäßig durchzuführen, da persönliche, ungeplante Kommunikation viel seltener stattfindet (vgl. IP01, 2022, Z. 490-512). In Zeiten von Homeoffice der direkte, physische Kontakt jedoch nicht zu ersetzen und sollte regelmäßig erfolgen. Solche Gespräche können genutzt werden, um Probleme zu besprechen und Fragen direkt zu beantworten. (vgl. IP02, 2022, Z. 741-745; IP03, 2022, Z. 228-232)

Kommunikation zwischen der Führungskraft und MitarbeiterInnen sollte immer möglichst offen sein im Sinne einer Fehlerkultur. Einerseits sollte die Führungskraft in der Lage sein, Fehler einzugestehen, aber dem Team das Gefühl vermitteln, dass Fehler passieren dürfen. Auf dieser Basis besteht die Möglichkeit, aus den Fehlern zu lernen und Verbesserungen herbeizuführen. (vgl. IP04, 2022, Z. 442-449) Grundsätzlich ist Transparenz und Offenheit in der Kommunikation einer der wichtigsten Faktoren. Besonders durch die neuen technischen Möglichkeiten läuft Kommunikation sehr schnell ab, das heißt die Führungskraft ist angehalten möglichst schnell und offen zu kommunizieren. (vgl. IP07, 2022, Z. 602-613)

Gerade in Zeiten der Digitalisierung benötigt eine Führungskraft sehr viel Verständnis und Einfühlungsvermögen. Dies hängt unmittelbar mit dem vorherrschenden Fachkräftemangel zusammen. MitarbeiterInnen sind dadurch für ein Unternehmen nicht mehr so schnell ersetzbar. Daher ist es wichtig, den MitarbeiterInnen verständnisvoll zuzuhören, was jedoch nicht bedeutet, sich zu tief in deren Privatleben zu integrieren. (vgl. IP02, 2022, Z. 763-778) Aber auch ein privater Anteil in der Kommunikation kann, wo von den MitarbeiterInnen gewünscht und akzeptiert, das Gefühl vermitteln, dass sie mit Problemen zur Führungskraft kommen können (vgl. IP09, 2022,

Z. 517-522). Besonders die Sozialkompetenzen einer Führungskraft gewinnen bei der Führung aus Distanz immer mehr an Bedeutung. Nachdem die Führungskraft seltener direkten Kontakt zu den MitarbeiterInnen hat, sollte diese vermehrt versuchen feine Signale im Sinne der Anwendung von Empathie wahrzunehmen. Bei introvertierten MitarbeiterInnen besteht die Gefahr, dass sie beim Einsatz von Homeoffice noch weniger zur Sprache kommen. (vgl. IP06, 2022, Z. 643-662; IP08, 2022, Z. 630-634) Bei eher introvertierten MitarbeiterInnen wurde die Erfahrung gemacht, dass schriftliche, digitale Kommunikation sehr gut angenommen und zum Teil bevorzugt wird (vgl. IP01, 2022, Z. 282-290). Der Einsatz von Emotion und Humor in der Kommunikation kann diese auflockern und dadurch bereichern. Die MitarbeiterInnen sollen das Gefühl haben, dass die Führungskraft für sie da ist. (vgl. IP09, 2022, Z. 464-472)

Durch die Vielzahl an Kommunikationsmöglichkeiten gilt es für die Führungskraft, die passende Art und Weise der Kommunikation mit den MitarbeiterInnen zu eruieren. Ein empathisches Vorgehen hilft dabei herauszufinden, auf welche Kommunikation der/die jeweilige MitarbeiterIn am besten anspricht. (vgl. IP11, 2022, Z. 600-604)

Motivation

Das Aufrechterhalten der Motivation der MitarbeiterInnen stellt ein wichtiges Führungsinstrument dar. Dies kann unter anderem durch das aktive Geben von Feedback erfolgen. Bei virtueller Arbeit und Führung aus der Distanz gewinnt dies noch mehr an Bedeutung, da man sich als Führungskraft physisch nicht unmittelbar bei den MitarbeiterInnen befindet und die Möglichkeit von direktem Feedback dadurch nicht so häufig gegeben ist. Daher ist es wichtig dieses Instrument als Führungskraft direkt einzuplanen, und nicht nur bei jährlichen Mitarbeitergesprächen durchzuführen. Zur Stärkung der persönlichen Beziehung zu den MitarbeiterInnen können digitale Gespräche ohne dienstlichen Hintergrund dienen, welche direkte Gespräche in z.B. Kaffeepausen ersetzen. (vgl. IP01, 2022, Z. 515-539; IP05, 2022, Z. 674-678) Wenn man MitarbeiterInnen Aufgaben zuteilt, kann es sehr motivierend sein, ihnen den Sinn hinter den Aufgaben zu erläutern. IP03 wählt als zusätzliches Instrument, um den Sinn zu unterstreichen und um Feedback sowie Lob zu geben, sogenannte Wochenzusammenfassungen. Bei diesen werden wichtige Meilensteine, Höhepunkte der Arbeitswoche und sonstige wichtige Themen erläutert. Wichtig dabei ist, dass jedes Teammitglied in diese Zusammenfassung einbezogen wird. (vgl. IP03, 2022, Z. 533-

578) Wo es möglich ist, kann die Führungskraft bei der Vergabe von Aufgaben zusätzlich auf persönliche Vorlieben der MitarbeiterInnen achten. Es stellt einen Motivationsfaktor dar, wenn Aufgaben Spaß machen. (vgl. IP04, 2022, Z. 481-494; IP08, 2022, Z. 481-487) Aufgrund der eingeschränkten Möglichkeiten Emotionen wahrzunehmen, kann es im virtuellen Raum schwieriger sein, die Motivation der MitarbeiterInnen aufrecht zu erhalten. Es ist im virtuellen Raum wesentlich leichter, Demotivation zu verbergen. Persönliche Meetings sind laut IP08 und IP11 wesentlich besser geeignet, um MitarbeiterInnen zu motivieren. (vgl. IP08, 2022, Z. 572-583; IP11, 2022, Z. 560-576)

10. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

SFF (1): Welchen Herausforderungen begegnen Führungskräfte vor dem Hintergrund der Digitalisierung und dem damit verbundenen Trend zum Homeoffice?

Führungskräfte stehen in Zeiten der Digitalisierung vor vielfältigen Herausforderungen. Die befragten ExpertInnen setzen mittlerweile überwiegend digitale Kommunikationstechnologien ein. Wie in Kapitel 3.3 beschrieben wird, gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Möglichkeiten der digitalen Kommunikation. Auf der einen Seite stellen diese neuen Technologien aufgrund des vermehrten Einsatzes von Homeoffice und virtuellem Arbeiten die einzige Möglichkeit dar, eine vernünftige Zusammenarbeit aufrecht zu erhalten. Auf der anderen Seite stellt der Einsatz dieser Technologien eine neue Herausforderung für die MitarbeiterInnen und im speziellen für die Führungskraft dar. Das betrifft das Wissen über die Vor- und Nachteile sowie die Anwendung der verschiedenen digitalen Kommunikationskanäle. Auf Basis dieses Wissens gilt es, die passenden Kanäle für die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen auszuwählen. Dabei spielt der Einsatzzweck, die Dringlichkeit bezogen auf die Informationsweitergabe und auf das Antwortverhalten sowie die Dokumentationsnotwendigkeit der Kommunikation eine Rolle. Selbst wenn durch digitale Kommunikation Zeit eingespart werden kann und in vielen Fällen Reisetätigkeiten überflüssig werden, ist zu beachten, dass es Themen gibt, die eine Reflektion des Inhaltes durch den/die InformationsempfängerIn benötigen. Bei sensiblen Themen oder in der Kommunikation im multikulturellen Umfeld bekommen nonverbale Kommunikationselemente, wie z.B. Mimik und Gestik, eine besondere Bedeutung. Was die multikulturelle, digitale Kommunikation betrifft, gibt es Kulturen, bei denen die Akzeptanz sehr gering ist. All diese Faktoren sind in der Führungstätigkeit und im Aufbau der Teamkommunikation zu beachten. Trotz aller Vorteile und der Notwendigkeit digitaler Kommunikation ist es sinnvoll, physische Nähe mit den MitarbeiterInnen durch Besprechungen und Treffen in Präsenzform gezielt einzuplanen.

Eine weitere Herausforderung ist das Thema der Überlastung durch digitale Technologien, auf welches in Kapitel 7 eingegangen wird. Besonders der erstmalige Einsatz von neuen digitalen Technologien kann eine technische Überforderung bei den MitarbeiterInnen hervorrufen. Gründe können eine hohe Informationsdichte, fehlendes Wissen oder erhöhte Geschwindigkeit

durch digitale Technologien sein. Ebenso technische Probleme können einen Störfaktor und somit eine Herausforderung darstellen. Führungskräfte sollten eine gewisse technische Basiskompetenz aufbauen und auch aufrechterhalten, um die MitarbeiterInnen unterstützen zu können. Zudem übernimmt die Führungskraft eine Vorbildfunktion, wenn es um die Akzeptanz von neuen Technologien geht. Die in Kapitel 5 beschriebenen Grundlagen eines „Digital Mindset“ und „Digital Skills“ dienen als Basis.

Homeoffice stellt, wie in Kapitel 3.5 beschrieben, ein Arbeitskonzept auf Basis digitaler Technologien dar. Eine Aufgabe für Führungskräfte beim Einsatz von Homeoffice ist der Erhalt der physischen und psychischen Gesundheit der MitarbeiterInnen. Die physische Gesundheit hängt unter anderem von einem ergonomischen Arbeitsplatz ab. Die Führungskraft kann hier zwar beratend unterstützen und die Problematik zum Thema machen, letztlich liegt es aber in der Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen, entsprechende Vorkehrungen zu treffen. Anders verhält es sich mit der psychischen Gesundheit. Diese kann durch die Reduktion sozialer Kontakte, durch eine erschwerte Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben oder durch eine potenzielle ständige Erreichbarkeit leiden. Die Führungskraft kann zwar nicht allen genannten Faktoren entgegenwirken, aber durch eine regelmäßige Kommunikation mit den MitarbeiterInnen helfen. Dadurch können Informationen zur Auslastung und der Stimmungslage gesammelt werden. Selbst wenn Führungskräfte in den meisten Fällen keine ständige Erreichbarkeit einfordern, sollten sie versuchen das Gefühl zu vermitteln, dass diese nicht notwendig ist.

Eine Hauptaufgabe, welche die Führungskraft beim Einsatz von Homeoffice zu bewerkstelligen hat, ist die Aufrechterhaltung des Teamzusammenhalts. Die eingeschränkten bzw. seltener stattfindenden Möglichkeiten des informellen Austauschs zwischen den MitarbeiterInnen können sich negativ auswirken. Besonders der Aufbau eines neuen Teams stellt für die Führungskraft eine große, zeitintensive Herausforderung dar. Als Instrument, um den Teamzusammenhalt aufrecht zu erhalten, ist die Planung von regelmäßigen Präsenztagen, an denen sich die Teammitglieder untereinander und mit der Führungskraft physisch treffen können.

Durch die räumlich verteilt stattfindende Arbeit ist die Kontrolle der MitarbeiterInnen bei der Zusammenarbeit mittels Homeoffice erschwert. Nachdem jedoch bei einem Großteil der Beschäftigten eine Leistungsorientierung bei der Arbeit gegeben ist, stellt die fehlende Kontrolle meist kein Problem dar. Eine wichtige Basis, welche das Kontrollbedürfnis zusätzlich reduziert,

ist ein gegenseitiges Vertrauen zwischen der Führungskraft und den MitarbeiterInnen. Das Agieren auf einem Vertrauensprinzip kommt der Anwendung agiler Führung, wie in Kapitel 6.7 beschrieben, sehr nahe.

Im Zuge der Digitalisierung wächst die Menge an Informationen, mit denen Führungskräfte und MitarbeiterInnen konfrontiert sind, stark an. Zusätzlich ist die Geschwindigkeit der Informationsweitergabe durch digitale Hilfsmittel gestiegen. MitarbeiterInnen wie Führungskräfte müssen sich vielfältiges, neues Wissen aneignen. Eine Herausforderung für die Führungskraft ist es, dieses Wissen im Sinne des Unternehmens zu erhalten. Dies kann durch den Einsatz von digitalen Dokumentationstools und der Etablierung von entsprechenden Prozessen bewerkstelligt werden. Dennoch sollte das primäre Ziel der Führungskraft sein, WissensträgerInnen aktiv im Unternehmen zu halten.

Grundsätzlich zeigt sich, dass Führung beim Einsatz von Homeoffice und digitalen Technologien einen erhöhten Aufwand für die Führungskraft bedeutet. Da die Akzeptanz von Homeoffice jedoch sehr groß ist und ein Attraktivitätsmerkmal für den Arbeitgeber darstellt, ist der Mehraufwand bei der Führungstätigkeit eine gute Investition.

SFF (2): Welche Strategien bzw. Führungsinstrumente wählen Digital Leaders, um den Anforderungen verschiedener Generationen gerecht zu werden?

Wie in Kapitel 4 beschrieben, bringen MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen verschiedene Voraussetzungen, Bedürfnisse und Eigenschaften für das Arbeitsleben mit. Jüngere MitarbeiterInnen haben ein großes Bedürfnis nach Flexibilität und einer ausgeprägten Work-Life-Balance. Die Selbstverwirklichung im Beruf spielt bei jüngeren Generationen eine wichtige Rolle. MitarbeiterInnen älterer Generationen definieren sich zum Teil durch ihren Arbeitseinsatz und können mit hierarchischen Strukturen und Vorgaben besser umgehen. Die Leistungsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, was jedoch mit Wissen und Erfahrung kompensiert werden kann.

Es hat sich herausgestellt, dass bei der Führung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen trotz der Unterschiede bewusst keine verschiedenen Führungsinstrumente angewandt

werden. Jedoch zeigt sich, dass bei den wichtigsten Führungsinstrumenten generationenspezifische Ausprägungen existieren. Eines der wichtigsten Führungsinstrumente ist Kommunikation. Besonders bei virtueller Arbeit, z.B. durch den Einsatz von Homeoffice, nimmt Kommunikation als Führungsinstrument einen noch wichtigeren Faktor ein. Aufgaben und Ziele erfordern aufgrund oft fehlender Kommunikationsbestandteile, wie z.B. Mimik und Gestik, besondere Klarheit und Eindeutigkeit. MitarbeiterInnen älterer Generationen haben das Bedürfnis nach direktem Austausch mit der Führungskraft und bevorzugen direkte Aufgaben. Jüngere MitarbeiterInnen haben im Sinne einer Selbstverwirklichung den Anspruch auf für sie sinnvolle Tätigkeiten. Diese Aspekte gilt es als Führungskraft in der Kommunikation mit den MitarbeiterInnen zu berücksichtigen. Den Sinn einer Aufgabe in die Kommunikation einfließen zu lassen, ist altersunabhängig eine Methode, um die Motivation zu fördern. Die Herstellung und Aufrechterhaltung der Motivation der MitarbeiterInnen stellt ein weiteres wichtiges Führungsinstrument dar. Neben dem Unterstreichen der Sinnhaftigkeit kann dies durch das Geben von Feedback und die Berücksichtigung von persönlichen Vorlieben bei der Aufgabenverteilung erreicht werden. Bei MitarbeiterInnen älterer Generationen kann es vorkommen, dass die Akzeptanz gegenüber neuen Technologien und Arbeitskonzepten geringer ist. Die Führungskraft kann die Akzeptanz durch den Einsatz von Motivationsmethoden erhöhen. Jüngere MitarbeiterInnen können durch Aufgabengebiete mit höherem Handlungsspielraum, welches nicht auf strikten Vorgaben basiert, motiviert werden. Dies kommt ihrem Wunsch nach Selbstbestimmung und Flexibilität entgegen.

Durch den unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungsstand von MitarbeiterInnen verschiedener Generationen hat sich die Berücksichtigung vom Einsatz unterschiedlicher Generationen im Aufbau von Teams bewährt. So kann die Führungskraft die verschiedenen Stärken der MitarbeiterInnen kombinieren, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. MitarbeiterInnen älterer Generationen profitieren von der technologischen Affinität der jungen MitarbeiterInnen. Jüngere MitarbeiterInnen können vom meist höheren Wissens- und besonders dem Erfahrungsstand der älteren Generationen lernen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es Spannungsfelder zwischen den Generationen geben kann. Um dem entgegenzuwirken, kann wiederum auf eine durch die Führungskraft geförderte respektvolle, wertschätzende Kommunikation als Instrument zurückgegriffen werden.

Mittlerweile hat sich ein überwiegend demokratischer Führungsstil mit sehr hohem Mitspracherecht der MitarbeiterInnen durchgesetzt. Der Einsatz eines demokratischen Führungsstils ist besonders bei der Führung jüngerer MitarbeiterInnen, welche strenge Hierarchien eher ablehnen, das geeignete Mittel. Wie in Kapitel 5.8 beschrieben, ist Vertrauen eine der wichtigsten Voraussetzungen bei digitaler Führung. Daher ist ein autoritärer Führungsstil in Zeiten der Digitalisierung mit den neuen Gegebenheiten kaum vereinbar.

Ein Wissen über die Eigenschaften der verschiedenen Generationen kann der Führungskraft bei der spezifischen Anwendung ihrer Führungsinstrumente Vorteile verschaffen. Es hat sich jedoch gezeigt, dass immer die individuellen Stärken und Schwächen Berücksichtigung finden müssen. Daher verlangt es von der Führungskraft im digitalen Zeitalter ein besonderes Maß an Empathie, um dieses Wissen mit den individuellen Bedürfnissen im Sinne einer zielgerichteten Führungstätigkeit in Einklang zu bringen.

11. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse dieser Masterarbeit durch die Verknüpfung der theoretischen und empirischen Forschung dargelegt, um damit die Hauptforschungsfrage zu beantworten. Zudem werden identifizierte Grenzen aufgezeigt und ein Ausblick unter Berücksichtigung nach weiterem Forschungsbedarf gegeben.

Die Hauptforschungsfrage „Was sind die Erfolgsfaktoren von Digital Leadership vor dem Hintergrund des Generationenwandels?“ kann unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren, welche durch die theoretische und empirische Forschung dargelegt wurden, wie folgt beantwortet werden:

In der Auswertung der Fachliteratur werden Aspekte der Digitalisierung, welche die Führungstätigkeit beeinflussen oder eine Herausforderung für die Führungstätigkeit darstellen, beschrieben. Vor allem neue digitale Kommunikationskanäle bilden eine wichtige Basis digitaler Führung. Die mittlerweile klassische Kommunikation über E-Mail wird ergänzt durch Chattools, Videokonferenzsysteme und diverse Kollaborationstools. Jedes dieser Tools weist bestimmte Vor- und Nachteile auf, welche bei der Wahl des passenden Kommunikationskanals zu berücksichtigen sind. Die ExpertInnen setzen die Kommunikationskanäle auf Basis ihrer Eigenschaften gezielt ein. Dabei beachten sie den Einsatzzweck, aber auch die Dringlichkeit der Informationsweitergabe als Entscheidungskriterium. Besonders sensible Themen oder multikulturelle Kommunikation profitieren von einem visuellen Kommunikationskanal, wie z.B. dem Einsatz einer Videokonferenz, um Mimik und Gestik zu integrieren.

Diese digitalen Kommunikationskanäle bilden wiederum eine wichtige Voraussetzung für digitale Zusammenarbeit und neue Arbeitskonzepte wie z.B. den Einsatz von Homeoffice. Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird auf diverse Kompetenzen, welche digitale Führungskräfte benötigen, eingegangen. Diese sind neben klassischen Basiskompetenzen, wie z.B. der Sozialkompetenz, zusätzlich Kompetenzen, Wissen und Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Technologien. Erweitert wird dieses Kompetenzset um Führungskompetenzen, um den Anforderungen neuer

Arbeitskonzepte aber auch den Anforderungen, welche verschiedene Generationen mit sich bringen, gerecht zu werden. Laut den ExpertInnen ist eine technische Basiskompetenz in Zeiten der Digitalisierung wichtig, um MitarbeiterInnen zu unterstützen. Die Führungskraft übt dabei eine Vorbildfunktion aus, wenn es um die Akzeptanz von neuen Technologien geht, welche sich bei MitarbeiterInnen unterschiedlichen Alters unterscheiden kann.

MitarbeiterInnen verschiedener Generationen sind in unterschiedlichen sozialen Systemen und unterschiedlichen Arbeitswelten aufgewachsen. Jüngere MitarbeiterInnen der Generation Y und der Generation Z sind bereits in ihrer Kindheit oder Jugend mit neuen digitalen Technologien in Kontakt getreten. Für sie steht eine ausgeprägte Work-Life-Balance, Flexibilität und Selbstbestimmung bei der Ausführung ihrer Arbeit im Vordergrund. Ältere MitarbeiterInnen der Generation der Babyboomer und der Generation X hingegen haben sich Kenntnisse über digitale Technologien erst später angeeignet oder sind darin unerfahren. Klare Zuständigkeiten, Vorgaben und autoritäre sowie hierarchische Strukturen im Arbeitsleben sind ihnen bekannt und werden akzeptiert.

Basierend auf den Kompetenzen können unter Berücksichtigung der Digitalisierung und der verschiedenen Generationen unterschiedliche Führungsinstrumente zum Einsatz kommen. Eines der wichtigsten Führungsinstrumente ist Kommunikation. Neben der Wahl eines passenden digitalen Kommunikationskanals spielt besonders bei virtueller Zusammenarbeit der Kommunikationsinhalt eine große Rolle. MitarbeiterInnen jüngerer Generationen legen großen Wert auf förderndes Feedback.

Ein weiteres wichtiges Führungsinstrument ist das Coaching der MitarbeiterInnen durch die Führungskraft. Dabei geht es um gezieltes Fördern und Fordern. Während MitarbeiterInnen jüngerer Generationen aufgrund fehlender oder geringer Erfahrung Unterstützung im Kompetenzaufbau ihrer jeweiligen Tätigkeit benötigen, besteht bei älteren MitarbeiterInnen Unterstützungsbedarf bei der Anwendung digitaler Technologien. Beim Einsatz von virtueller Arbeit, wie z.B. Homeoffice, spielt die Etablierung von Selbstverantwortung und Selbstorganisation als Instrument eine große Rolle. Dabei ist zu beachten, dass ältere Generationen gewohnt sind eine klare Richtung vorgegeben zu bekommen. Jüngere MitarbeiterInnen bevorzugen einen demokratischen Zugang bei der Definition von Aufgaben und der Vorgehensweise, was ihrem Wunsch nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung entgegenkommt.

Die ExpertInnen wenden überwiegend einen demokratischen Führungsstil an und kommen somit besonders jüngeren MitarbeiterInnen entgegen. Besonders in Zeiten der Digitalisierung und bei der Anwendung von Homeoffice, wo eine Vertrauensbasis eine wichtige Rolle spielt, ist ein autoritärer Führungsstil mit strengen Hierarchien nicht mehr zielführend oder sogar unvereinbar. Die eingeschränkte Kontrollmöglichkeit beim Einsatz von Homeoffice bedingt ebenso Vertrauen und hat durch meist leistungsorientierte Arbeitsbedingungen keinen negativen Einfluss.

Die Digitalisierung in Kombination mit den neuen Arbeitskonzepten bringt auch Risiken mit sich, welche in der Führungstätigkeit berücksichtigt werden sollten. Hohe Anforderungen an die Arbeitsgeschwindigkeit können zu Überlastung führen. Eine theoretisch dauernde Erreichbarkeit im Homeoffice erschwert die Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben, was im Konflikt mit dem Wunsch einer ausgeprägten Work-Life-Balance jüngerer Generationen steht.

Die ExpertInnen machen in der Anwendung der Führungsinstrumente zumindest bewusst keine Unterscheidung zwischen MitarbeiterInnen verschiedener Generationen, beziehen jedoch Aspekte der Digitalisierung und virtueller Arbeit mit ein. In der Anwendung der Führungsinstrumente zeigen sich jedoch generationenspezifische Details. Es wird bei der Kommunikation darauf geachtet, dass der Kommunikationsinhalt klar und eindeutig ist, da nicht jeder Kommunikationskanal sämtliche Kommunikationsbestandteile beinhaltet. Da jüngere MitarbeiterInnen besonderes Augenmerk auf sinnvolle Tätigkeiten legen, wird z.B. bei der Kommunikation neuer Aufgaben darauf geachtet, den Sinn zu vermitteln. Bei älteren Generationen wird z.B. eine direkte Ansprache durch die Führungskraft gut angenommen.

Neben der Kommunikation sehen die ExpertInnen Motivation bzw. deren Herstellung und Aufrechterhaltung als wichtiges Führungsinstrument. Motivation kann bei jüngeren MitarbeiterInnen vor dem Hintergrund der Selbstverwirklichung und dem Wunsch nach Flexibilität durch Aufgabengebiete mit viel Handlungsspielraum geschaffen werden. Ist bei z.B. MitarbeiterInnen älterer Generationen die Akzeptanz von neuen Arbeitskonzepten und neuen digitalen Technologien eher gering, kann die Führungskraft neben der bereits angesprochenen Ausübung einer Vorbildfunktion gezielt Motivationsmethoden einsetzen, um die Akzeptanz zu erhöhen.

In der Zusammenstellung von Teams wird empfohlen, darauf zu achten, dass sich nach Möglichkeit MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen in einem Team befinden. So können die

verschiedenen Stärken der MitarbeiterInnen gezielt miteinander kombiniert und etwaige Schwächen ausgeglichen werden. Jüngere MitarbeiterInnen können von den Erfahrungen der älteren MitarbeiterInnen profitieren, während umgekehrt die technologische Affinität der jüngeren Generationen genutzt werden kann. Da bei virtueller Arbeit aufgrund eingeschränkter sozialer Kontakte der Teamzusammenhalt leiden kann, stellt die gezielte Planung von virtuellen sowie physischen Besprechungen ein Instrument dar, um dem entgegenzuwirken.

Zusammenfassend zeigt sich, dass es diverse Erfolgsfaktoren von Digital Leadership vor dem Hintergrund des Generationenwandels gibt. Ein grundlegender Erfolgsfaktor ist die Berücksichtigung und Anwendung neuer digitaler Technologien in der Führungstätigkeit. Dies erfordert neben klassischen Führungskompetenzen die Entwicklung technischer Kompetenzen. Als eines der wichtigsten Führungsinstrumente hat sich Kommunikation herausgestellt, welche besonders in Zeiten der Digitalisierung und dem Einsatz virtueller Arbeit an besonderer Bedeutung gewinnt. Die Förderung von Selbstverantwortung und Selbstorganisation im Sinne einer coachenden Führungskraft und die Anwendung eines demokratischen Führungsstils erweisen sich als Erfolgsfaktoren. Die Berücksichtigung von generationenspezifischen Eigenschaften der MitarbeiterInnen kann bei der Wahl und Ausübung des passenden Führungsinstruments hilfreich sein. Im Vordergrund sollte jedoch stets die Betrachtung der MitarbeiterInnen als Individuum mit eigenen Bedürfnissen und Eigenschaften stehen.

Grenzen und Ausblick

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren von Digital Leadership vor dem Hintergrund des Generationenwandels. Dabei wurden die Eigenschaften verschiedener Generationen von MitarbeiterInnen diskutiert. Was dabei nicht betrachtet wurde und somit eine Limitation darstellt, ist der Einfluss der Generationenzugehörigkeit der Führungskraft selbst. Der zunehmende Einsatz von Homeoffice und die Auswirkungen auf die Führungstätigkeit wurde in dieser Arbeit behandelt. Nicht berücksichtigt wurde in diesem Zusammenhang das Ausmaß virtueller Arbeit. Dabei könnte es Unterschiede geben, ob eine Hybridlösung durch Kombination mit Präsenzarbeit in den Büroräumlichkeiten oder vollständiges Homeoffice eingesetzt wird. Diese genannten Limitationen können gleichzeitig neue Fragen darstellen. Der Einsatz von Homeoffice hat erst seit Beginn der Coronapandemie eine sehr weite Verbreitung gefunden. Laut den ExpertInnen wird

Homeoffice auch in Zukunft ein fester Bestandteil in der Arbeitswelt bleiben. Somit könnte der längerfristige Einsatz von Homeoffice und dessen Auswirkung auf die Führungstätigkeit Gegenstand neuer Untersuchungen sein. Derzeit befinden sich neben den jüngeren Generationen zusätzlich noch die Generation der Babyboomer in der Arbeitswelt. MitarbeiterInnen dieser Generation werden jedoch in den nächsten Jahren vollständig in den Ruhestand wechseln. Der Anteil der MitarbeiterInnen, welche mit digitalen Technologien aufgewachsen sind, wird dadurch steigen. In naher Zukunft könnte eine Forschung unter Einbezug einer neuen Generationenkonstellation in der Arbeitswelt neue, interessante Erkenntnisse liefern.

LITERATURVERZEICHNIS

Fachbücher

Appelfeller, W. & Feldmann, C. (2018). *Die digitale Transformation des Unternehmens. Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung*. Berlin: Springer Gabler.

Bauer, M. J. & Müßle, T. (2020). *Psychologie in der digitalen Kommunikation*. München: utzverlag.

Berger, P. (2018). *Praxiswissen Führung. Grundlagen – Reflexion – Haltung*. Berlin: Springer Gabler.

Britz-Averkamp, I. & Eich-Fangmeier, Ch. (2020). *Überleben in der neuen Arbeitswelt. Desk Sharing, Open Space, Mobiles Arbeiten & Co. Survival Guide für Manager und Mitarbeiter*. Regensburg: Walhalla u. Praetoria.

Ciesielski, M.A. & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler

Creusen, U., Gall, B. & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Doetsch, P.A. (2014). *Mitarbeiterführung: Fair + Erfolgreich. Mehr Motivation und Lebensqualität für sich und andere*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Domenig, P. (2016). *Homeoffice-Arbeit als besondere Erscheinungsform im Einzelarbeitsverhältnis*. Bern: Stämpfli Verlag.

Eberhardt, D. & Majkovic, A. (2015). *Die Zukunft der Führung. Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen*. Wiesbaden: Springer.

Ebert, Ch. (2020). *Verteiltes Arbeiten kompakt. Virtuelle Projekte und Teams. Homeoffice. Digitales Arbeiten (2. Auflage)*. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Ebert, H. (2020). *Sprache und Dialog als Führungsinstrumente. Wie Gespräche die Organisationsentwicklung der Zukunft sichern*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Engelage-Meyer, G. & Hanau, S. (2022). *Mit hybriden Teams mehr erreichen. Werkzeuge, Methoden und Praktiken für gelungene Zusammenarbeit auf Distanz*. Göttingen: Business Village.
- Fajen, A. (2018). *Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams. Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Franken, S. (2019). *Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Graf, N., Rascher, S. & Schmutte, A. (2020). *Teamlead – Führung 4.0. So führen Sie Teams synergetisch zu Höchstleistungen – Mit Tipps & Checklisten für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hasenbein, M. (2020). *Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt. Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder*. Berlin: Springer.
- Herrmann, D., Hüneke, K. & Rohrberg, A. (2012). *Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hinkelmann, R. & Enzweiler, T. (2018). *Coaching als Führungsinstrument. Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hintz, A. & Graevenstein, J. (2020). *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, S. (2018). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hoffmann, Ch. (2019). *Gehirngerechte Führung. Wirkungsvoll führen nach neuropsychologischen Erkenntnissen*. Berlin: Springer.
- Isenschmid, J. (2020). *Führen – In der Einfachheit liegt die Stärke. Mit 7 Verhaltensparametern zum gemeinsamen Erfolg* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kollmann, T. (2020). *Digital Leadership. Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2.Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3.Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Kuhlmann, H. & Horn, S. (2020). *Integrale Führung. Wie Sie mit neuen Ansätzen sich selbst, Teams und Unternehmen entwickeln* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Laufer, H. (2018). *Vertrauensvolle Mitarbeiterführung. Hintergründe, Leitfäden, Lösungsvorschläge*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F. & Schirmer, U. (2016). *Personalmanagement* (3. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Lorenz, M. (2018). *Digitale Führungskompetenz. Was Führungskräfte von morgen heute wissen sollten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Müller, S. (2018). *Virtuelle Führung. Erfolgreiche Strategien und Tools für Teams in der digitalen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2.Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pflügler, S. (2021). *Mitarbeiter führen in der digitalen Ära. Wie man digitale Effizienz und Menschlichkeit in Zeiten von Homeoffice und New Work verbindet*. München: Redline Verlag.
- Preuß-Scheuerle, B. (2016). *Praxishandbuch Kommunikation. Überzeugend auftreten, zielgerichtet argumentieren, souverän reagieren* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Röhner, J. & Schütz, A. (2020). *Psychologie der Kommunikation* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Samulat, P. (2017). *Die Digitalisierung der Welt. Wie das Industrielle Internet der Dinge aus Produkten Services macht*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sauter, R., Sauter, W. & Wolfig, R. (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt*. Berlin: Springer Gabler.
- Schirmer, U. & Woydt, S. (2016). *Mitarbeiterführung* (3. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Schulenburg, N. (2016). *Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schröder-Kunz, S. (2019). *Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Simsa, R. & Patak, M. (2021). *Leadership & Homeoffice. So gelingt Führung auf Distanz*. Wien: Linde International.
- Stegh, W. & Ryschka, J. (2019). *Führen von Jung und Alt. Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung*. Berlin: Springer Gabler.
- Stöwe, Ch. & Keromosemito, L. (2013). *Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wagner, D. J. (2018). *Digital Leadership. Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Auflage). München: Vahlen.
- Welk, S. (2015). *Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Witt-Bartsch, A. & Becker, T. (2010). *Coaching im Unternehmen*. Freiburg: Haufe.
- Zoller, K. & Nussbaumer, P. (2019). *Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung. Den eigenen Führungsstil reflektieren und erfolgreich weiterentwickeln*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Beiträge aus Sammelwerken

Brandes, L. & Santifaller, D. (2018). Herausforderungen der Führung auf Distanz in sozialen Organisationen: Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. In C. von Au (Hrsg.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod*. (S. 173-191). Wiesbaden: Springer.

Dorozalla, F. & Klus, M. F. (2019). Digital Leadership – Status quo der digitalen Führung. In M. Groß, M. Müller-Wiegand & D.F. Pinnow (Hrsg.), *Zukunftsfähige Unternehmensführung. Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele*. (S. 89-103). Berlin: Springer Gabler.

Dörr, St., Albo, P. & Monastiridis, B. (2018). Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt. In S. Grote & R. Goyk (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silikon Valley. Konzepte und Kompetenzen*. (S. 37-62). Berlin: Springer Gabler.

Doyé, T. (2018). Digital Leadership. In L. Fend & J. Hofmann (Hrsg.), *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Konzepte – Lösungen – Beispiele*. (S. 197-210). Wiesbaden: Springer.

Eberhardt, D., Neumann, St. & Streuli, E. (2019). Diversität – Führung von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund. In E. Lippmann, A. Pfister & J. Urs (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. (5. Aufl., S. 885-911). Berlin: Springer.

Erner, M. & Böhm, F. (2019). Unternehmensführung 4.0. In M. Erner (Hrsg.), *Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter*. (S. 79-122). Berlin: Springer Gabler.

Graf, E., Hiennerth, C., Kovarova-Simecek, M. & Süßenbacher, D. (2009). Empirie – Erhebungs- und Auswertungsmethoden. In C. Hiennerth, B. Huber & D. Süßenbacher (Hrsg.), *Wissenschaftliches Arbeiten kompakt. Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen*. (S. 105-142). Wien: Linde Verlag.

Grote, S. & Goyk, R. (2018). Agile Führung – das neue Gutwort im Management?. In S. Grote & R. Goyk (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silikon Valley. Konzepte und Kompetenzen*. (S. 17-36). Berlin: Springer Gabler.

Jungmann, F., Wegge, J., Felfe, J. & van Dick, R. (2016). Führung von altersgemischten Arbeitsgruppen. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*. (S. 199-212) Berlin Heidelberg: Springer.

Klaffke, M. & Reinheimer, St. (2016). Enterprise 2.0 – Gestaltung der Büro-Informations- und Kommunikationstechnologie. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft – Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. (S. 141-168). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kühni, J. & Lüthi, A. (2016). Ältere Mitarbeitende: Deadwood oder Rising Stars? – Die Führung macht den Unterschied!. In D. Eberhardt (Hrsg.), *Führung von Vielfalt. Praxisbeispiele für den Umgang mit Diversity in Organisationen* (S. 197-206). Berlin Heidelberg: Springer.

Schmutte, A. (2020). Digitale Transformation – Trends, Mythen und Konsequenzen für das Management. In M. Harwardt, P. Niermann, A. Schmutte & A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen*. (S. 35-68). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schmutte, A., Graf, N. & Rascher, St. (2020). Digital Team – Leadership – Führen von Teams im digitalen Raum. In M. Harwardt, P. Niermann, A. Schmutte & A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen*. (S. 83-98). Wiesbaden: Springer Gabler.

Teichmann, S. & Hüning, Ch. (2018). Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht?. In F. Keuper, M. Schomann, L. Sikora & R. Wassef (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie*. (S. 23-42). Wiesbaden: Springer Gabler.

Ternès, A. (2018). Digitale Transformation – HR vor enormen Herausforderungen. In A. Ternès & C-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten*. (S. 3-12). Wiesbaden: Springer Gabler.

Thiemann, D., Müller M. & Kozica, A. (2020). Selbstorganisation in komplexen digitalen Arbeitswelten. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation – Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt*. (S. 337-350). Wiesbaden: Springer Gabler.

von Au, C. (2020). New Leadership – Führungspersönlichkeiten im digitalen Zeitalter. In M. Harwardt, P. Niermann, A. Schmutte & A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen*. (S. 99-116). Wiesbaden: Springer Gabler.

Wilke, C-D. (2018). Die letzten 10 Meter zum Erfolg – wie Frauen in Zeiten der Digitalisierung der Sprung in Vorstand, Beirat oder Aufsichtsrat gelingt. In A. Ternès & C-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten*. (S. 29-66). Wiesbaden: Springer Gabler.

Wörwag, S. & Cloots, A. (2020). Einleitung. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch, Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices*. (2.Aufl., S. 1-22). Wiesbaden: Springer Gabler.

Sonstige Quellen

Angeli, M. (2018). Generationen-Management und Mitarbeiterbindung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, (49), 347-359. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0438-2>

Anteil der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020-2021. (2022, April). Verfügbar unter Website der Statista GmbH: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-homeoffice-nutzung-in-der-corona-pandemie/#professional> (abgerufen am: 10.04.2022)

Definition und Kontextualisierung des Kompetenzbegriffes (2022, September). Verfügbar unter Website des Bundesinstitut für Berufsbildung: <https://www.bibb.de/de/8570.php> (abgerufen am 30.09.2022)

Demmelhuber, K., Englmaier, F., Leiss, F., Möhrle S., Peichl, A. & Schröter, T. (2020). Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. *ifo Schnelldienst Digital*, 14 (2020), 1-4.

ExpertInnengespräch IP01, Teamleiter, geführt von Martina Ritter, 04.09.2022, Graz., S. 1-14.

ExpertInnengespräch IP02, Manager Inside Sales, geführt von Martina Ritter, 06.09.2022, Graz., S. 1-18.

ExpertInnengespräch IP03, Teamleiter, geführt von Martina Ritter, 08.09.2022, Videotelefonie via Cisco Webex., S. 1-15.

ExpertInnengespräch IP04, Teamleiter, geführt von Martina Ritter, Graz., 08.09.2022, S. 1-14.

ExpertInnengespräch IP05, Head of Group Accounting, geführt von Martina Ritter, 12.09.2022, Videotelefonie via Cisco Webex., S. 1-18.

ExpertInnengespräch IP06, Head of Corporate Finance, geführt von Martina Ritter, Graz., 12.09.2022, S. 1-17.

ExpertInnengespräch IP07, Abteilungsleitung E-Commerce, geführt von Martina Ritter, 15.09.2022, Videotelefonie via Cisco Webex., S. 1-16.

ExpertInnengespräch IP08, Director Sales, geführt von Martina Ritter, Graz., 17.09.2022, S. 1-17.

ExpertInnengespräch IP09, Head of Product Academy, geführt von Martina Ritter, Graz., 18.09.2022, S. 1-15.

ExpertInnengespräch IP10, Produktionsleiter, geführt von Martina Ritter, 22.09.2022, Videotelefonie via Cisco Webex., S. 1-14.

ExpertInnengespräch IP11, Bereichsleiter Productline Software, geführt von Martina Ritter, 25.09.2022, Videotelefonie via Cisco Webex., S. 1-14.

Homeoffice: Definition, Vorteile, Voraussetzungen (2022, Oktober). Verfügbar unter Website der WPGS: <https://wpgs.de/fachtexte/homeoffice/> (abgerufen am 03.10.2022)

Mache, S. & Harth, V. (2019). Digitale Transformation in der Arbeitswelt und psychische Gesundheit. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, (70), 180-184. <https://doi.org/10.1007/s40664-019-00369-3>

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Angaben zur Person und zum Unternehmen
<p>Darf ich das Interview veröffentlichen, oder wollen Sie anonym bleiben?</p> <p>In welcher Branche arbeiten Sie?</p> <p>Was ist Ihre aktuelle Position im Unternehmen?</p> <p>Wie viele MitarbeiterInnen sind bei Ihnen tätig?</p> <p>Wie hoch ist der Altersdurchschnitt der Beschäftigten?</p>
Digitalisierung & Homeoffice
<p>Der Trend der Digitalisierung bringt neue Arbeitskonzepte, wie zum Beispiel Homeoffice, aber auch neue Arbeits- und Kommunikationstechnologien mit sich. Erzählen Sie mir bitte, mit welchen Konzepten und Technologien Sie vertraut sind?</p> <p>Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Einsatz von Homeoffice gemacht?</p> <p>Welchen Einfluss hat Homeoffice auf ihr Führungsverhalten?</p> <p>Es gibt verschiedene digitale Kommunikationskanäle. Welche Erfahrungen haben sie beim Einsatz unterschiedlicher Kommunikationskanäle in der Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen gemacht?</p> <p>Welche Risiken sehen Sie beim Einsatz von Homeoffice und wie gehen Sie damit um?</p> <p>Nicht alle MitarbeiterInnen haben einen ergonomischen Heimarbeitsplatz. Auch die Überlastung durch die theoretisch ständige Erreichbarkeit ist eine Gefahr. Wie ist Ihre Sicht als Führungskraft auf die Thematik der physischen & psychischen Gesundheit am Heimarbeitsplatz, auch in Hinblick auf MitarbeiterInnen verschiedener Generationen?</p> <p>Bitte beschreiben Sie, welchen Einfluss Homeoffice aus Ihrer Sicht auf den Teamzusammenhalt hat.</p>

Wie wird aus Ihrer Sicht Homeoffice und virtuelle Arbeit, grundlegend und besonders auch im Hinblick auf unterschiedliche Generationen, von Ihren MitarbeiterInnen akzeptiert?

Wie schätzen Sie den Einsatz von Homeoffice mittel- bis langfristig ein?

Welche Erfahrungen haben Sie mit anderen Konzepten virtueller Zusammenarbeit neben Homeoffice gemacht?

Bitte schildern Sie ihre Erfahrungen mit virtuellen, eventuell zusätzlich multikulturellen Teams?

Wie gehen Sie und Ihre MitarbeiterInnen mit technologischen Neuerungen um?

Welches Arbeitszeitmodell ist bei ihnen im Einsatz und wie ist Ihre Erfahrung damit?

Generationen

In der Arbeitswelt treffen MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen aufeinander. Erzählen Sie mir bitte, welche Herausforderungen Sie als Führungskraft dabei sehen.

Wie schätzen Sie die Bedürfnisse von MitarbeiterInnen verschiedener Generationen ein?

Wie haben sich Ihrer Meinung nach die Ansprüche von MitarbeiterInnen jüngerer Generationen an die Arbeit bzw. den Arbeitgeber geändert?

Welche Erfahrungen haben Sie mit MitarbeiterInnen älterer Generationen, besonders im Hinblick auf die Digitalisierung, gemacht?

Welche Strategien setzen Sie ein, um Teams mit MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen zu führen?

Welche Risiken und Herausforderungen sehen Sie bei Teams mit unterschiedlichen Generationen, grundlegend und auch im Hinblick auf virtuelle bzw. digitale Teams?

MitarbeiterInnen unterschiedlicher Generationen bringen unterschiedliche Erfahrungen und unterschiedliches Wissen mit. Wie gehen Sie damit um?

Wie gehen Sie mit dem Thema der Wissens- und Erfahrungssicherung ihrer MitarbeiterInnen um?

Führungsstrategien- und Instrumente
<p>In der Theorie gibt es verschiedene Führungsstrategien & Instrumente. Wie schätzen Sie Ihren persönlichen Führungsstil ein?</p> <p>Welche Führungsinstrumente haben sich Ihrer Meinung nach bei der Führung eines virtuellen Teams bewährt?</p> <p>Wie halten Sie die Motivation Ihrer MitarbeiterInnen, insbesondere beim Einsatz von Home-office und virtuellem Arbeiten, aufrecht?</p> <p>Wie handhaben Sie die Kommunikation zu Ihren MitarbeiterInnen?</p> <p>Welche Kompetenzen benötigt eine Führungskraft im Zeitalter der Digitalisierung aus Ihrer Sicht?</p> <p>Wie ist Ihr Standpunkt zum Thema Selbstverantwortung und Vertrauen aus Führungssicht?</p>
Aufrechterhaltungsfragen
<p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Und sonst?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Haben Sie ein Beispiel dafür?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p>
Abschlussfragen
<p>Lassen Sie mich jetzt kurz zusammenfassen...</p> <p>Ist aus Ihrer Sicht noch etwas offengeblieben?</p>

Tabelle 5: Interviewleitfaden (Quelle: eigene Darstellung)

A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorie	Subkategorien
Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationstechnologien • Digitale Wissenssicherung • Vorteile/Nachteile der Digitalisierung
Homeoffice	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken/Chancen • Akzeptanz und Zukunft von Homeoffice • Führungsverhalten
Generationen	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse • Unterschiede • Altersgemischte Teams
Führungsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Motivation