

Evangelische Hochschule Nürnberg
Master Sozialmanagement (MSM14)

Master-Thesis
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Social Management (M.S.M.)

Führen auf Distanz –
Bausteine einer digitalen Führungstheorie

Sara Herzberg, Diplom-Sozialpädagogin (BA)

saraherzberg@web.de

Erstgutachter: Prof. Dr. rer. pol. Klaus Schellberg

Zweitgutachter: Prof. Dr. Gerhard Wirner

Abgabetermin: 30.09.2021

Zusammenfassung

Die vorliegende hermeneutische Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema Führen auf Distanz. Auf Grundlage einer empirischen Befragung und der Auseinandersetzung mit der aktuellen Literatur werden Bausteine einer digitalen Führungstheorie erarbeitet. Es werden Handlungsempfehlungen aufgezeigt inwieweit Mitarbeiter auch in Zeiten von Digitalisierung, Globalisierung und Wertewandel langfristig an das Unternehmen gebunden werden können.

Die Corona-Pandemie hat viele Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt und dabei gezeigt, dass Führungskräfte bei der digitalen Transformation eine entscheidende Rolle übernehmen müssen. Die Digitalisierung ermöglicht auch der Sozialwirtschaft ein großes Innovationspotenzial. Um dieses nutzen zu können, müssen sich Führungskräfte gegenüber den gegenwärtigen New Leadership Ansätzen öffnen und sich einem Paradigmenwechsel beim Führungsverständnis stellen.

Der individuelle Mitarbeiter mit seiner emotionalen Bindung an den Arbeitsplatz rückt immer mehr in den Fokus. Zur Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit werden im digitalen Setting neue Strategien wichtig, von denen die vorliegende Masterarbeit einige vorstellt.

Abstract

The present hermeneutic master's thesis deals with the topic of leading from a distance. On the basis of an empirical survey and by means of the current state of research fundamental components of digital leadership theory have been developed. In the course of this thesis it is shown to what extent employees can be retained to a company long term, even in times of digitalization, globalization and a change of values.

The COVID-pandemic has presented many companies with new challenges and has shown that managers play a decisive role in the digital transformation. However, digitalization also offers great potential to the (public) social and health sectors by providing new innovative ways to modify and revive social economy. In order to be able to use this, management has to be willing to open up to the 'New Leadership' approaches and face a paradigm shift in the understanding of leadership.

The individual employee with their emotional attachment to the workplace is increasingly coming into focus. New strategies are important for employee motivation and satisfaction in the digital setting, some of which this master thesis will elaborate further on.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich meinen besonderen Dank nachstehenden Personen entgegenbringen, ohne deren Mithilfe die Anfertigung meiner Masterarbeit nicht möglich gewesen wäre:

Mein Dank gilt zunächst Prof. Schellberg, meinem Erstgutachter, für die Betreuung meiner Arbeit, der mich stets motivierte und fachlich unterstützte.

Ein besonderer Dank gilt auch den Referenzkunden, welche sich im Rahmen der empirischen Befragung die Zeit nahmen, um aktuelle Rückmeldungen zum „Digital Leadership in der Sozialwirtschaft“ zu teilen.

Zudem danke ich meinen Korrekturleserinnen Meike und Nicole, ohne euch würden manche Sätze einfach keinen Sinn ergeben.

Den allergrößten Dank muss ich aber meinem Ehemann und meinen Kindern aussprechen: Danke, dass ihr mich stets motiviert, angetrieben und unterstützt habt. Marcel – ohne dich wäre das nicht möglich gewesen.

Vielen, vielen Dank!

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	8
2. Emotionale Mitarbeiterbindung im digitalen Setting – Theoretische Einführung	10
2.1 Digitalisierung – Arbeitswelt 4.0	10
2.1.1 Begriffsdefinition	10
2.1.2 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt.....	11
2.1.3 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Sozialwirtschaft	14
2.2 Digital Leadership – Führen im Zeitalter der Digitalisierung	16
2.2.1 Begriffsdefinition	16
2.2.2 Neue Führungsaufgaben.....	17
2.2.3 Digitale Führungskompetenz.....	18
2.3 Mitarbeiterbedürfnisse – Der Mensch in der digitalen Arbeitswelt	20
2.3.1 Bedürfnisse von Menschen in der Arbeitswelt	20
2.3.2 Mitarbeiterbedürfnisse im digitalen Setting	22
2.3.3 Demografischer Wandel	23
2.3.4 Generationenwechsel und Wertewandel.....	24
2.4 Emotionale Mitarbeiterbindung.....	27
2.4.1 Gallup Engagement Index 2020.....	27
2.4.2 HR-Report 2021 – Schwerpunkt New Work.....	29
2.4.3 Mitarbeiterbindung in der digitalen Welt/ im Home Office	31
2.5 Zusammenfassung	34
3. Digital Leadership in der Sozialwirtschaft – empirische Untersuchung	35
3.1 Hypothesen und Ziele der Arbeit.....	35
3.2 Methodisches Vorgehen.....	36
3.2.1 Auswahl der Probanden	36
3.2.2 Aufbau der Befragung	37
3.2.3 Auswertungsmethodik	38

3.3	Ergebnisdarstellung.....	38
3.4	Bewertung und Interpretation der Ergebnisse.....	40
3.4.1	Teilnahme an Befragung	40
3.4.2	Befragungsergebnisse.....	41
3.5	Zusammenfassung	44
4.	Führen auf Distanz – Digitalisierungsstrategien und geeignete Instrumente interaktiver Führung.....	45
4.1	New Leadership Ansätze.....	45
4.1.1	Transaktionale und transformationale Führung.....	46
4.1.2	Laterale Führung	47
4.1.3	Shared Leadership	48
4.1.4	Agile Führung	48
4.1.5	Servant Leadership	49
4.1.6	Positive Leadership	49
4.1.7	New Leadership in der Sozialwirtschaft	50
4.2	Bausteine einer digitalen Führungstheorie.....	52
4.2.1	Führungskultur.....	52
4.2.2	Kommunikation in virtuellen Teams.....	54
4.2.3	Digitale Teamtools.....	55
4.2.4	Vertrauen aufbauen.....	57
4.2.5	Mitarbeitergesundheit in der digitalen Welt	59
4.2.6	Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung in der digitalen Welt	60
4.2.7	Kompetenzmanagement	62
4.3	Zusammenfassung	64
5.	Ausblick und Fazit.....	65
6.	Literaturverzeichnis	69
Anhang	73

Abkürzungsverzeichnis

BMWi	Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
HR	Human Ressource
IAO	Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IKT-Branche	Informations- und Kommunikationstechnik
IOT	Internet of Things
IT	Informationstechnik
SROI	Social Return on Investment
YOLO	You only live once

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsdimensionen der Digitalisierung	12
Abbildung 2: Digitalisierungsgrad nach Branchen, Status 2018 und Prognose 2023	14
Abbildung 3: Digitale Führungskompetenzen.....	19
Abbildung 4: Arbeitsmotivation nach Hay Group 2015.....	21
Abbildung 5: Eigene Darstellung nach Gallup Engagement Index.....	28
Abbildung 6: Veränderung der Häufigkeit von Teambesprechungen (Eigene Abbildung)	39
Abbildung 7: Nutzung digitaler Tools für verschiedene Abläufe (Eigene Abbildung)	40
Abbildung 8: Digitale Teamtools.....	56
Abbildung 9: Modell der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung von Sass.....	61

1. Einleitung

„Die Zukunft gehört denen, die die Möglichkeiten erkennen, bevor sie offensichtlich werden.“¹ Die Worte von Oscar Wilde beschreiben treffend, welche Anforderungen das Zeitalter der Digitalisierung sowohl an die Gesellschaft als auch an jeden Einzelnen stellt. Unsere Welt ist vernetzter und dynamischer geworden, deshalb ist es auch zunehmend bedeutender sich mit Führung und Arbeit auseinanderzusetzen. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, auf Veränderungen zu reagieren und im Hinblick auf den demografischen Wandel und die Globalisierung ihr Unternehmen gut durch den digitalen Transformationsprozess zu begleiten. Veränderungen vollziehen sich heute oft sehr schnell und -wie die Corona-Krise zeigt- auch oft wie aus dem Nichts. Die Pandemie und ihre Konsequenzen haben das Jahr 2020 und 2021 stark geprägt.

Hunderttausende Arbeitnehmer² wechselten von ihrem Büro an den heimischen Schreibtisch. Die örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit erhielt einen enormen Schub. Home Office war viele Jahre eine Art „Sonderstatus“ für bestimmte Beschäftigungsgruppen und wurde innerhalb kürzester Zeit für sehr Viele eine Option. Eine Rückkehr in die alte Welt der Präsenzkultur halten viele Forscher zum jetzigen Zeitpunkt für unwahrscheinlich. Auch wenn nicht alle im Home Office bleiben werden, so wird es wahrscheinlich vermehrt Mischformen geben. Diese neuen Entwicklungen eröffnen zahlreiche neue Möglichkeiten.

Aber die Digitalisierung erschwert es auch, junge Talente zu finden, ihren hohen Anforderungen gerecht zu werden und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Mitarbeiter können nur mit kompetenter Führung erfolgreich sein. Das neue Arbeiten braucht auch eine neue Denke, denn Digitalisierung ist weit mehr als der Transfer von Papier zu Computertechnologie. Die Herausforderungen an die Unternehmenskultur und die besonderen Anforderungen an Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle. Mit diesem Thema befasst sich die vorliegende theoretische Arbeit. Anhand der aktuellen Fachliteratur und einer eigenen empirischen Studie zum Thema „Digital Leadership in der Sozialwirtschaft“ sollen Antworten darauf gegeben werden, welche Bausteine einer digitalen Führungstheorie das Führen auf Distanz ermöglichen.

¹ Vgl.: Oscar Wilde (1854-1900)

² Aus Gründen der Übersichtlichkeit und des besseren Leseflusses wird weitgehend auf die gleichzeitige Nennung von weiblicher und männlicher Form verzichtet. Wenn sinnvoll und möglich, wurden geschlechtsneutrale Formulierungen genutzt, ansonsten ist mit der männlichen Form auch immer die weibliche und neutrale Form gemeint.

Hierbei wird immer wieder der Fokus auf die Sozialwirtschaft gelegt. Inwieweit hat der digitale Transformationsprozess in der Sozialwirtschaft bereits stattgefunden? Sitzt das antiquierte Führungsverständnis in dieser Branche vielleicht einfach zu tief? Welche Digitalisierungsstrategien können Unternehmen nutzen? Und wie können Mitarbeiter auch im virtuellen Setting motiviert und langfristig an das Unternehmen gebunden werden?

Zu Beginn dieser Arbeit werden die wichtigen theoretischen Hintergründe zu emotionaler Mitarbeiterbindung im digitalen Setting dargestellt und erläutert. Nach einer kurzen Begriffsklärung liegt der Fokus auf dem Digital Leadership, den besonderen Mitarbeiterbedürfnissen in der digitalen Welt sowie den Auswirkungen auf die emotionale Mitarbeiterbindung. Hierbei werden auch die Besonderheiten, welche die neuen Generationen mit auf den Arbeitsmarkt bringen, aufgeführt. Zudem wird die Rolle der Führungskraft beim Digitalisierungsprozess verdeutlicht.

Im Anschluss werden die Ergebnisse der empirischen Studie zum „Digital Leadership in der Sozialwirtschaft“ dargestellt, bewertet und interpretiert. Auf Grundlage der empirischen Untersuchung sowie der Auseinandersetzung mit der aktuellen Fachliteratur findet im Rahmen einer Metastudie das Erarbeiten von Bausteinen einer digitalen Führungstheorie statt. Hierzu werden vorerst die aktuellsten New Leadership Ansätze vorgestellt und ihre Realisierbarkeit in der Sozialwirtschaft diskutiert. Darauf aufbauend werden insgesamt sieben Bausteine zum Führen auf Distanz erarbeitet. Der Transfer zur Sozialwirtschaft steht dabei immer im Fokus. Digitalisierungsstrategien sowie Instrumente interaktiver Führung komplettieren dieses Kapitel.

Zum Abschluss wird ein Ausblick gegeben, wie die Arbeitswelt nach Corona aussehen könnte und welche Empfehlungen die Fachliteratur dazu äußert. Wie wird das „New Normal“ aussehen? Welche Konsequenz kann eine Rückkehr in altgewohnte Abläufe bedeuten? Und warum sollte sich die Sozialwirtschaft überhaupt auf diesen Prozess einlassen? Auf all diese Fragen wird die vorliegende hermeneutische Masterarbeit Antworten finden und sich mit einem der aktuellsten Themen der heutigen Zeit auseinandersetzen: Führen auf Distanz!

2. Emotionale Mitarbeiterbindung im digitalen Setting – Theoretische Einführung

„Digitalisierung kommt nicht aus der Steckdose, sie beginnt in den Köpfen der Menschen – und zuallererst in den Köpfen der Führungskräfte.“³ Diese Aussage von Helmut Kreidenweis, Gründer und Vorstand des Fachverbands Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung FINSOZ e.V., verdeutlicht die besondere Bedeutung der Führungsaufgabe im Prozess der Digitalisierung.

Bevor näher auf Digital Leadership, die entscheidende Rolle der Führungskraft im digitalen Setting sowie die Besonderheit von digitaler Führung eingegangen wird, soll zu Beginn die Begrifflichkeit von Digitalisierung erläutert werden. Im Anschluss richtet sich der Blick auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die Funktion und das Erreichen von Mitarbeiterbindung sowie die Verdeutlichung, welche Rolle die Digitalisierung dabei spielt.

2.1 Digitalisierung – Arbeitswelt 4.0

Die Digitalisierung ist mittlerweile ein Teil unserer Gesellschaft. Die digitale Transformation stellt die Wirtschaft und Organisationen vor große Herausforderungen. Doch wie hat sich die Arbeitswelt verändert? Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Sozialwirtschaft? Und welche Rolle spielt dabei die derzeitige Corona-Pandemie? Bevor eine Auseinandersetzung mit diesen Fragen stattfindet, werden einige Begrifflichkeiten vorgestellt und näher erläutert.

2.1.1 Begriffsdefinition

Digitalisierung wird häufig als Oberbegriff für den digitalen Wandel der Gesellschaft und Wirtschaft verwendet. Mit Digitalisierung ist im ursprünglich technischen Sinne die Umwandlung analoger Informationen in von Computern verarbeitete Formate zu verstehen⁴. Die Digitalisierung beeinflusst mittlerweile alle Lebens- und Arbeitsbereiche und ist damit eine der bedeutendsten Herausforderungen der heutigen Zeit. Da das Ausmaß der Veränderungen sich auf alle Lebensbereiche auswirkt, kann sogar von einer digitalen Revolu-

³ Vgl. Kreidenweis (2020), S. 34

⁴ Vgl. Kreidenweis (2018), S. 11

tion gesprochen werden⁵. Im Privatleben ist das Internet und die damit verbundene Bequemlichkeit kaum noch wegzudenken und für viele schon zur Selbstverständlichkeit geworden. Überall und jederzeit erreichbar sein, rund um die Uhr einkaufen zu können, Nachrichten und Fotos sofort mit Freunden zu teilen gehörte 2020 für 94% der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahre zum Alltag⁶. Mit dem Internet der Dinge (IOT - Internet of Things) findet nunmehr auch eine Digitalisierung von Gegenständen statt und immer mehr intelligente Produkte unterstützen unser Leben. Kühlschränke, Heizungen und Autos sind mit dem Internet vernetzt und kommunizieren mit uns oder untereinander. Somit weiß unser intelligenter Kühlschrank, welche Nahrungsmittel fehlen und kann diese im Idealfall per Internet bestellen, damit sie rechtzeitig geliefert werden können.

Neben der digitalen Beeinflussung im privaten Bereich werden auch immer mehr Prozesse und Strukturen in Unternehmen digitalisiert und vernetzt. Der Einfluss der Digitalisierung im Berufsleben hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Durch die radikalen Veränderungen aufgrund der Digitalisierung wird auch von „Industrie 4.0“ oder „Arbeit 4.0“ gesprochen⁷.

2.1.2 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt haben einen erheblichen Umfang. In Abbildung 1 werden die relevantesten Wirkungsdimensionen von Arbeit 4.0 dargestellt.

Tätigkeiten können durch technische Neuerungen wie z.B. durch Roboter erweitert und zum Teil ersetzt werden. Die Digitalisierung erweitert auch den Gebrauch von Arbeitsmitteln. Papierdokumente werden durch digitale Informations- und Bearbeitungsketten ersetzt. Es entstehen dadurch neue Strukturen und Prozesse, welche sich wiederum auf das Arbeitsziel auswirken.

Mit dem steigenden Grad der Dezentralisierung und Autonomie müssen laufende Entscheidungen zunehmend vor Ort getroffen werden. In der Industrie 4.0 gibt es daher keine Zeit für steile Hierarchien mit langen Abstimmungs- und Genehmigungsprozessen. Die hierarchischen Strukturen werden dynamischen Netzwerken weichen und Netzstrukturen sowie Projekt- und Teamarbeit werden mehr an Bedeutung gewinnen⁸.

⁵ Vgl. Franken (2016), S. 3f.

⁶ Vgl. Statista (2021)

⁷ Vgl. Franken (2016), S. 7f.

⁸ Vgl. Franken (2016), S.12



Abbildung 1: Wirkungsdimensionen der Digitalisierung⁹

Ein charakteristisches Merkmal des Wandels ist das flexible Arbeiten weg von festen Arbeitszeiten hin zu Vertrauens- oder gleitenden Arbeitszeiten und das Ersetzen von Präsenzpflcht durch Ergebnisorientierung. Dank mobiler Erreichbarkeit und Internetzugang kann mittlerweile in vielen Unternehmen von zu Hause (Home Office), im Zug oder von unterwegs gearbeitet werden¹⁰. Die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit sowie die globale Vernetzung erweitern die Organisation von Arbeit. Agilere Organisationsstrukturen ermöglichen eine kundenorientierte Herangehensweise und bieten Raum für Innovationen, aber auch veränderte Arbeitsbedingungen¹¹. Positive Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung sind z.B. flexiblere und familienfreundlichere Arbeitsformen, wodurch auch qualifizierte Fachkräfte an das Unternehmen gebunden werden können. Die Digitalisierung führt aber auch zu Herausforderungen. Intensivere Kommunikation und Abstimmung sind gefragt, die Unternehmenskultur muss an die gegebenen Bedingungen angepasst werden. Dies bedarf einer Erweiterung der Aufgaben und Kompetenzen sowohl auf Führungsebene als auch bei jedem Mitarbeiter¹².

Die Digitalisierung nimmt somit direkt Einfluss auf die Beschäftigungsauswirkungen. Mitarbeiter müssen ihre IT- und Medienkompetenzen durch Qualifikationsbemühungen auf- oder ausbauen. Es ist zu erwarten, dass neue Berufsbilder entstehen werden und andere aufgrund digitaler Technologien an Bedeutung verlieren werden. Die Arbeitsumgebung

⁹ Vgl. Bauer & Hofmann (2018), S. 3

¹⁰ Vgl. Franken (2016), S. 13

¹¹ Vgl. Bauer & Hofmann (2018), S. 4f.

¹² Vgl. Franken (2016), S.12

muss aufgrund der ständigen Erweiterung der digitalen Arbeitswelt für eine lebenslange Lernfähigkeit ausgelegt werden. Stärkeres interdisziplinäres Denken und Handeln, sowie die Fähigkeit der Unterstützung und das Erkennen von Innovationen, die Fähigkeit des Aushaltens von Unsicherheiten und dennoch den Menschen Orientierung zu geben, werden in Zukunft mehr gefragt sein. Die Kompetenzentwicklung in der Arbeitswelt 4.0 wird sowohl inhaltlich als auch methodisch vor eine erhebliche Herausforderung gestellt¹³.

All diese technologischen Entwicklungen nehmen auch Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Negative Folgen wie das „Nicht-Abschalten-können“ sowie das Gefühl immer erreichbar sein zu müssen und Dauerstress, führen vermehrt zu Burnout oder Erschöpfungsdepressionen. Ein erlebter Leistungsdruck durch unbedingte Erreichbarkeit, das Verschmelzen von Privat- und Berufsleben und zunehmendes Multitasking sowie häufig auch subjektiv empfundene mangelnde Wertschätzung und Anerkennung verstärken die Gefahr, in einen Burnout abzugleiten und können letztendlich bis zu einer Arbeitsunfähigkeit und manifestierten Depression führen. Auch hierbei spielt die Kompetenz der Führungskraft eine entscheidende Rolle.

Flexibilität erfordert von Führungskräften einen deutlich höheren Kommunikations- und Koordinationsaufwand. Diese Kommunikations- und Informationsarbeit leistet dabei mehr als Abstimmung, Orientierung und die Weitergabe von Informationen. Sie bietet eine Plattform für soziale Beziehungen, Wahrnehmung und Aufmerksamkeit, denn Mitarbeiter wollen sowohl in ihrer Arbeitsleistung als auch als individuelle Person „gesehen werden“¹⁴. Diese Aufgabe mit IT-basierten Kommunikationskanälen umzusetzen und ihr gerecht zu werden, ist eine der größten Herausforderungen von Führungskräften in der Zeit von Arbeit 4.0. Das Selbstverständnis von Führungskräften muss sich von Kontrolle und Anweisung lösen und Möglichkeiten der Inspiration, Orientierung, Entwicklung und Bindung schaffen.

Diese neue Arbeitswelt mit all den Wirkungsdimensionen der Digitalisierung sollte dabei von allen Mitarbeitern aktiv gestaltet werden. Die Führungskräfte sind bei der Gestaltung der neuen Arbeitswelt besonders gefordert und haben dabei die Aufgabe, die Autonomie der Beteiligten zu stärken, die Gestaltungsarbeit zu initiieren und zu ermöglichen. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter rücken stärker in den Fokus, die berufliche Zukunft der Belegschaft bedarf klarer Perspektiven und eine Vertrauenskultur mit Akzeptanz für Veränderungen gilt es zu fördern¹⁵.

¹³ Vgl. Bauer & Hofmann (2018), S. 7f.

¹⁴ Vgl. Bauer & Hofmann (2018), S. 13

¹⁵ Vgl. Franken (2016), S. 23

2.1.3 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Sozialwirtschaft

Die Digitalisierung ist in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen in den letzten Jahren unterschiedlich angekommen. Abbildung 2 zeigt den Digitalisierungsgrad nach Branchen aus dem Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) mit den Daten aus 2018 und einer Fünf-Jahres-Prognose für 2023.

Deutlich zu erkennen ist, dass die IKT-Branche (Informations- und Kommunikationstechnik) sich in Deutschland als Vorreiter der Digitalisierung abzeichnet. Den Finanz- und Versicherungsunternehmen wird mit einem Plus von acht Punkten die beste Prognose bis 2023 für einen Digitalisierungsschub zugerechnet.

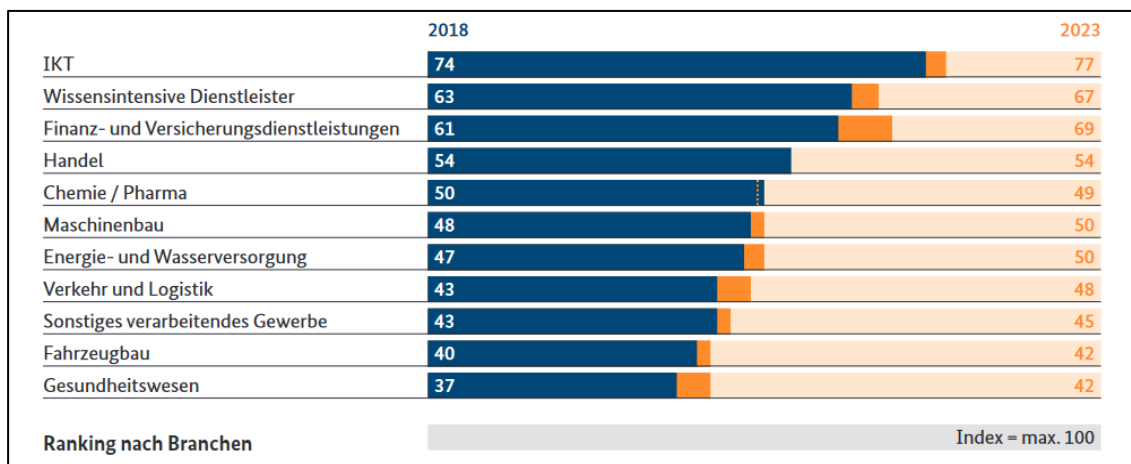


Abbildung 2: Digitalisierungsgrad nach Branchen, Status 2018 und Prognose 2023¹⁶

Das Gesundheitswesen (inklusive der Sozialwirtschaft) gilt abgeschlagen als niedrigdigitalisiert¹⁷. Allerdings wird hier ein Digitalisierungspotenzial von fünf Punkten für die nächsten fünf Jahre gesehen. Bis 2023 werden in dem Bericht keine bahnbrechenden Veränderungen erwartet. Mit einer Pandemie, wie wir sie aktuell erleben, hat zu diesem Zeitpunkt allerdings noch niemand spekuliert.

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie von Anfang 2020 finden in der Prognose keine Einberechnung. Seit März 2020 ist Digitalisierung für alle Unternehmen und Beschäftigungsbereiche ein präsent Thema geworden. Die Zusammenarbeit findet aufgrund politischer Entscheidungen verstärkt virtuell über digitale Kanäle aus dem Home Office statt. Eine Studie von Prof. Heike Bruch an der Universität St. Gallen von Januar 2021 beschäftigte sich u.a. mit Home Office und kam zu der Erkenntnis, dass sich ein deutlicher An-

¹⁶ Vgl. BMWi (2018), S. 9

¹⁷ Vgl. Wolff (2018), S. 46

stieg von virtueller Arbeit abzeichnen lässt. So arbeiteten vor der Krise nur 19% virtuell, während es während der Krise sogar 87% sind¹⁸.

Der Corona-Virus hat unseren Alltag, unsere Kommunikation und vor allem die Art, wie wir arbeiten, fühlen und denken verändert¹⁹. Dabei wurde auch deutlich, dass in vielen Unternehmen die digitale Infrastruktur ebenso wie digitale Kompetenzen fehlten. Viele Unternehmen wurden mit der politischen Entscheidung, ihre Mitarbeiter nach Möglichkeit ins Home Office zu setzen, ins kalte Wasser geworfen und mussten sich rasant mit Fragen der Digitalisierung auseinandersetzen. Die Digitalisierung hat durch die Corona-Pandemie einen riesigen Schub bekommen. Der digitale Wandel wird somit auch die Sozialwirtschaft entscheidend prägen und das schneller als vor ein paar Jahren noch gedacht.

Die Caritas-Kampagne „Sozial braucht digital“ von 2019 zeigt aber auch, dass sich bereits viele Unternehmen mit der Digitalisierung beschäftigen und ein digitaler Wandel für den Sozialwirtschaftssektor gefordert wird. Die Kampagne will dabei einen Beitrag leisten, Angebote und Dienstleistungen in der digitalen Welt zu stärken, weitere Potenziale zu nutzen und auch gegenüber den politisch Verantwortlichen zu kommunizieren, dass die digitale Transformation der sozialen Arbeit sowohl finanzielle als auch gesetzgeberische Unterstützung braucht²⁰.

Nichtsdestotrotz kann die Sozialwirtschaft hierbei einiges von den digitalen Vorreitern aus anderen Branchen lernen. Die Art der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Instanzen erfordert im Zuge der Digitalisierung ein Umdenken. Im Sinne des *Shared Service Ansatzes* wird nicht mehr der Generalist gefordert, der alles aus einer Hand anbieten kann, sondern eine Verteilung der Aufgaben nach den Kompetenzen der Teilnehmer, gemäß dem Motto: mehr Kooperation statt Wettbewerb²¹.

Auch die Sozialwirtschaft wird in der Zukunft bekannte Wege verlassen müssen und neue Dinge erproben. In diesem Zusammenhang wird von *disruptiver Innovation* gesprochen, also die Entwicklung von ganz neuen Produkten und Dienstleistungen, welche anfangs meist nur eine kleine Nische ansprechen, perspektivisch jedoch bestehende Produkte und Dienstleistungen verdrängen. Die Einführung des Smartphones mit dem rasant steigenden Einsatz in der Kommunikation vor über 10 Jahren gilt als signifikantester Indikator für disruptive soziale Innovation²². In der Sozialwirtschaft könnte beispielsweise der ambulanten

¹⁸ Vgl. Bruch (2021)

¹⁹ Vgl. Horx (2020), S. 25f.

²⁰ Vgl. Caritas (2019)

²¹ Vgl. Wolff (2018), S. 50

²² Vgl. Kopf & Schmolze-Krahn (2018), S. 80

te Pflegedienst auch die Bestellung aus dem Supermarkt liefern, oder der Einsatz von technischen Assistenzsystemen und das Nutzen von künstlicher Intelligenz verstärkt werden, um mehr Face-to-Face Leistungen zu erbringen. Hierfür ist aber auch eine Fehlerkultur notwendig, die das Scheitern erlaubt²³.

Um sich der Herausforderung der Digitalisierung zu stellen, bedarf es dem Einsatz neuer Managementmethoden, wie dem Lean Management, agiler Methoden oder des Design Thinkings zur Neuentwicklung von Produkten. Hierfür ist die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams und die Selbststeuerung von Teams sowie ein hohes Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter Voraussetzung²⁴. Digitale Innovationen gedeihen optimal in flachen Hierarchien mit Freiräumen für Mitarbeiter und durch das Vertrauen von Vorgesetzten in die Mitarbeiter. Ein Umdenkprozess ist zwingend notwendig und dieser muss bei den Führungskräften stattfinden. Für diesen Prozess des Wandels in den Organisationen benötigen vor allem die Führungskräfte dringend Sozialkompetenz²⁵.

Es wurde bereits hier deutlich, dass Innovation und Veränderung mit dem Führungsstil einhergehen sollte. Was das Besondere an dem neuen Führungsstil für die Arbeit 4.0 ist und welche Kompetenzen an die neue Führungsrolle gestellt werden, wird im nächsten Absatz dargestellt.

2.2 Digital Leadership – Führen im Zeitalter der Digitalisierung

Führung im digitalen und agilen Zeitalter ist nicht nur eine Herausforderung, sondern bedarf auch eines Paradigmenwechsels in der Führungskultur. Hierfür werden entsprechende Kompetenzen benötigt, welche über das Bekannte hinausgehen. Es rücken andere Akzente in der Führungspraxis in den Vordergrund und ein Umdenken in der Führungsebene ist unumgänglich²⁶.

2.2.1 Begriffsdefinition

Der Begriff Digital Leadership hat zwei grundlegende Bedeutungen. Zum einen wird damit das Führen in einem digitalisierten Umfeld beschrieben und zum anderen das Führen mit digitalen Mitteln wie Kollaborationstools. Kollaborationstools haben die Kernaufgabe in-

²³ Vgl. Wolff (2018), S. 50f.

²⁴ Vgl. Wolff (2018), S. 51

²⁵ Vgl. Kreidenweis (2018), S. 25

²⁶ Vgl. Hasenbein (2020), S. 98

nerhalb eines Teams bzw. zwischen Kollegen in einem Unternehmen die Zusammenarbeit zu optimieren. Hierbei handelt es sich um smarte Tools, welche beispielsweise das gleichzeitige Arbeiten an Dokumenten ermöglichen. Als Basis oder unternehmenskulturelle Voraussetzung für Digital Leadership fungiert das VOPA+ Modell: Es geht dabei um Vernetzung (V) von Menschen, Themen und Produkten; Offenheit (O) in Form von Transparenz im Austausch; Partizipation (P) im Sinne des Engagierens für das gemeinsame Ziel und Agilität (A) um frühzeitig Anpassungen zu ermöglichen. Diese vier Elemente sind eingebettet von Vertrauen (+) und nur damit umsetzbar²⁷.

Nach Dr. Hofmann, Leiterin Team Zusammenarbeit und Führung am Fraunhofer IAO, benötigt Digital Leadership vor allem drei Zutaten: Kultur, Kommunikation und Konvergenz. *„Konvergenz im Mindset von Führungskräften und Mitarbeitenden; auf der Basis kontinuierlicher, transparenter Kommunikation und Information –welche wiederum wichtiger Bestandteil einer dauerhaften Kulturarbeit in Richtung eines offenen, vernetzungsorientierten und innovationsförderlichen Unternehmens ist.“*²⁸

Digital Leadership fordert keine neuartigen Prinzipien, sondern vielmehr eine Fokusverschiebung: Unternehmenserfolg basiert auf einer Vertrauens-, Fehler- und Innovationskultur, welche Partizipation ermöglicht und mit flachen Hierarchien, einer demokratischen Führung sowie adaptiven Strukturen und Prozessen verbunden ist²⁹. Verschiedene Studien belegen, dass Führungskräfte die zentrale Rolle im digitalen Transformationsprozess übernehmen. Um dieser Aufgabe angemessen gerecht zu werden, müssen Führungskräfte mit Coaching und Weiterbildungen vorbereitet und begleitet werden³⁰. Denn durch den Digitalisierungsprozess ergeben sich neue Führungsaufgaben.

2.2.2 Neue Führungsaufgaben

Die Digitalisierung stellt die Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) nennt dabei folgende neuen³¹:

- **Führen im digitalen Transformationsprozess:** Die Führungskraft muss den digitalen Transformationsprozess aktiv mitgestalten und die Mitarbeiter durch diese Veränderungen begleiten.

²⁷ Vgl. Mahlmann (2019), S. 164f.

²⁸ Vgl. Hofmann & Wienken (2018), S. 35

²⁹ Vgl. Mahlmann (2019), S. 170f.

³⁰ Vgl. Hasenbein (2020), S. 99

³¹ Vgl. DGFP (2016), S. 24 ff.

- **Führen von digitaler Diversität:** Die Diversität besteht bei Teams in Hinblick auf unterschiedliche Generationen, Erfahrungen und Kulturen. Das Führungsverhalten muss darauf abgestimmt werden und erfordert ein unterschiedliches Eingehen auf die Mitarbeiter.
- **Führen im komplexen und agilen Projektumfeld:** Die Führungskraft muss auf die Schnellebigkeit und komplexere Anforderungen entsprechend reagieren.
- **Führen von virtuellen Teams:** Die zunehmende Flexibilität verändert die Zusammenarbeit und Kommunikation. Führungskräfte müssen sich mit den veränderten Rahmenbedingungen auseinandersetzen und adäquat damit umgehen³².

Nach einer aktuellen Studie des Fraunhofer IAO unter Leitung von Prof. Bauer ergaben sich verschiedene Handlungsfelder, auf welche sich bei einer längerfristigen Arbeit auf Distanz konzentriert werden sollte. Hierzu gehören vorrangig kompetenzseitige, kulturbezogene und gesundheitsbezogene Thematiken³³.

Um dieser Bandbreite an neuen Führungsaufgaben gerecht zu werden, erfordert Digital Leadership die Entwicklung von einer digitalen Führungskompetenz. Was beinhaltet die digitale Führungskompetenz? Und inwieweit erweitert sie die klassischen Kompetenzen? Hierzu werden im folgenden Abschnitt wichtige Elemente dargestellt. Für eine erfolgreiche Führung braucht es aber auch eine digitale Führungskultur im Unternehmen, ein sogenanntes digitales Mindset der betroffenen Personen. Hierfür sollte die Organisation entsprechende Rahmenbedingungen schaffen.

2.2.3 Digitale Führungskompetenz

Wie bereits aufgezeigt ist im digitalen Zeitalter der Erfolg eines Unternehmens stark von den Kompetenzen des Digital Leader abhängig. Abbildung 3 zeigt neben den klassischen Führungskompetenzen wie die personale Kompetenz bzw. Selbstkompetenz (z.B. Selbstorganisation der Führungskraft), die Handlungskompetenz (z.B. Innovationsfreude oder Entscheidungsfähigkeit), die fachlich-methodische Kompetenz (z.B. Fachexpertise und Methodenvielfalt) und die Sozialkompetenz (z.B. Team- und Kommunikationsfähigkeit) auch die neuen digitalen Führungskompetenzen³⁴.

³² Vgl. Hasenbein (2020), S. 101

³³ Vgl. Bauer, Riedel & Rief (2020), S. 18

³⁴ Vgl. Hasenbein (2020), S. 112 f.

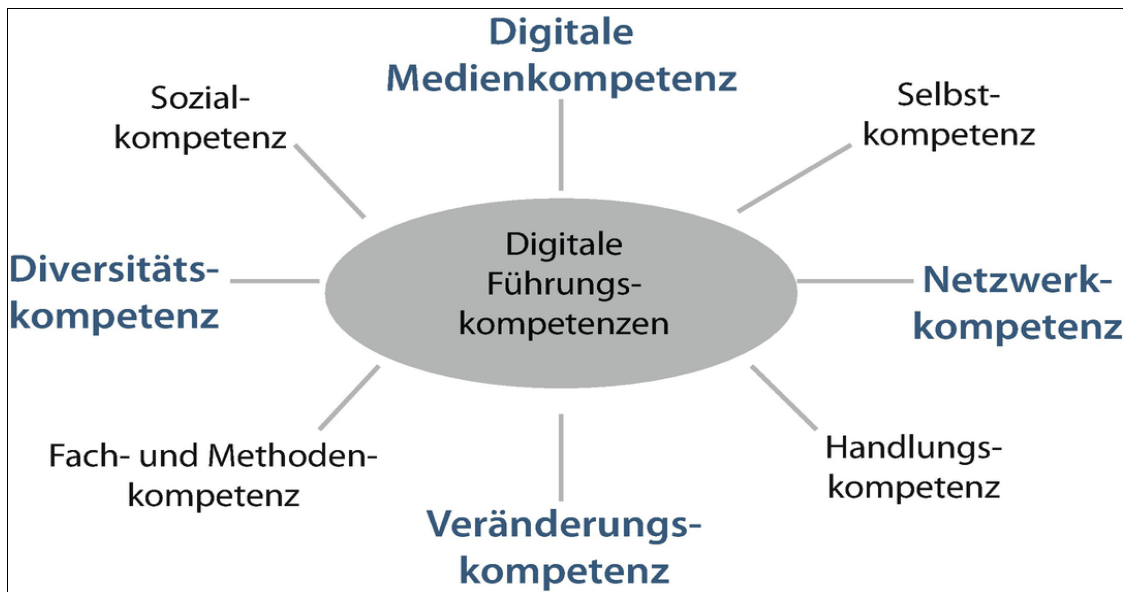


Abbildung 3: Digitale Führungskompetenzen

Digital Leader sollen „Vernetzer“ sein und Kooperationen mit Netzwerkpartnern aufbauen, um Wissen, Erfahrungen und Ressourcen zu nutzen (Netzwerkkompetenz). Veränderungsbereitschaft und eine agile Grundhaltung sind gerade in der digitalen Transformation von Organisationen eine wichtige Schlüsselkompetenz (Veränderungskompetenz)³⁵.

In Anbetracht des Wertewandels, den Eintritt weiterer Generationen auf den Arbeitsmarkt und die Globalisierung mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen müssen heutige Führungskräfte eine adäquate Kommunikation und Kooperation mit ihren Mitarbeitern erarbeiten (Diversitätskompetenz). Und fast selbstverständlich benötigt die Digitalisierung auch einen kritisch reflektierten und sozial verantwortlichen Umgang mit den verschiedenen Medien sowie eine Kenntnis über die aktuellen digitalen Entwicklungen (Digitale Medienkompetenz)³⁶. Führungskräfte sehen sich zudem einer ständigen Dynamik und sich stetig verändernden Herausforderungen konfrontiert. Im Hinblick auf die Ansätze des VOPA+ Modells wird vom Digital Leader erwartet, dass er die Mitarbeiter mit Empowerment ausstattet und die Rolle des „Ermöglichers“ einnimmt bzw. der Entwickler und Begleiter von Mitarbeitern ist.

Aber nicht nur die Anforderungen an die Führungskraft in der Arbeit 4.0 haben sich verändert, sondern auch die Mitarbeiterbedürfnisse. Im nächsten Kapitel werden kurz die Grundbedürfnisse von Mitarbeitern aufgezeigt. Anschließend richtet sich der Blick auf die Besonderheit von Mitarbeiterbedürfnissen im digitalen Setting, welche anhand der aktuellen Literatur vorgestellt werden. Einen wichtigen Aspekt bilden dabei die Auswirkungen

³⁵ Vgl. Werther & Bruckner (2018), S. 48

³⁶ Vgl. Werther & Bruckner (2018), S. 49

des demografischen Wandels und des Wertewandels der verschiedenen Generationen, welche abschließend dargelegt werden.

2.3 Mitarbeiterbedürfnisse – Der Mensch in der digitalen Arbeitswelt

Die Digitalisierung hat -wie bereits dargestellt- einen starken Einfluss auf Führungsansätze. Dieser Paradigmenwechsel wirkt sich auch auf die Zusammenarbeit und die Bedürfnisse der Mitarbeiter aus. Selbstorganisierte Netzwerke mit flachen Hierarchien werden als Zukunftsmodell favorisiert. Kooperation und Einfühlungsvermögen werden immer wichtiger. Selbstbestimmung und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern gewinnen immer mehr an Bedeutung³⁷. Bevor die Besonderheiten der Mitarbeiterbedürfnisse im digitalen Setting herausgearbeitet werden, richtet sich der Blick zuvor auf die Grundbedürfnisse von Menschen im Arbeitssetting.

2.3.1 Bedürfnisse von Menschen in der Arbeitswelt

Bereits seit Mitte der 40er Jahre beschäftigen sich Wissenschaftler mit der Wirkung von Bedürfnissen und der Motivation von Mitarbeitern im Arbeitskontext. Bei diesem Thema kommt einem recht schnell die Bedürfnispyramide von Maslow aus dem Jahr 1943 in den Sinn. Maslow teilt hierbei Bedürfnisse in fünf Stufen ein, welche hierarchisch aufeinander abgestimmt sind und sequenziell befriedigt werden müssen. Als Basis führt er die physiologischen Grundbedürfnisse (Hunger, Durst, Schlaf) auf. Nach deren Befriedigung müssen darauf aufbauende Sicherheitsbedürfnisse (Stabilität, Sicherheit, Geborgenheit) erfüllt werden. Es folgen soziale Bedürfnisse (Zugehörigkeit, Zuneigung), die Individualbedürfnisse (Anerkennung, Wertschätzung, Status) sowie an der Spitze das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (Autonomie, Kreativität)³⁸.

Eine Weiterentwicklung bildet die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg aus dem Jahr 1966. Hierbei unterscheidet er zwischen „Motivatoren“ und „Hygienefaktoren“, welche unabhängig voneinander betrachtet werden. Hygienefaktoren beziehen sich auf den Kontext der Arbeit (z.B. Gehalt, äußere Arbeitsbedingungen) und können bei positiver Ausprägung Unzufriedenheit abbauen. Motivatoren hingegen beziehen sich auf den Arbeitsinhalt (z.B. Anerkennung, Wachstum, Erfolg) und verändern die Zufriedenheit. Dieser

³⁷ Vgl. Hasenbein (2020), S. 98

³⁸ Vgl. Fox (2017), S. 59

Ansatz erklärt auch, warum beispielweise die Erhöhung des Gehaltes nicht automatisch zu motivierteren Mitarbeitern führt³⁹.

Verschiedene Studien beschäftigten sich mit Motivationsfaktoren und Mitarbeiterbedürfnissen. Eine repräsentative Umfrage von der Unternehmensberatung Hay Group und dem Online Jobportal StepStone von 2015 befragte 18.000 Arbeitnehmer in Deutschland zur Arbeitsmotivation (siehe Abbildung 4):

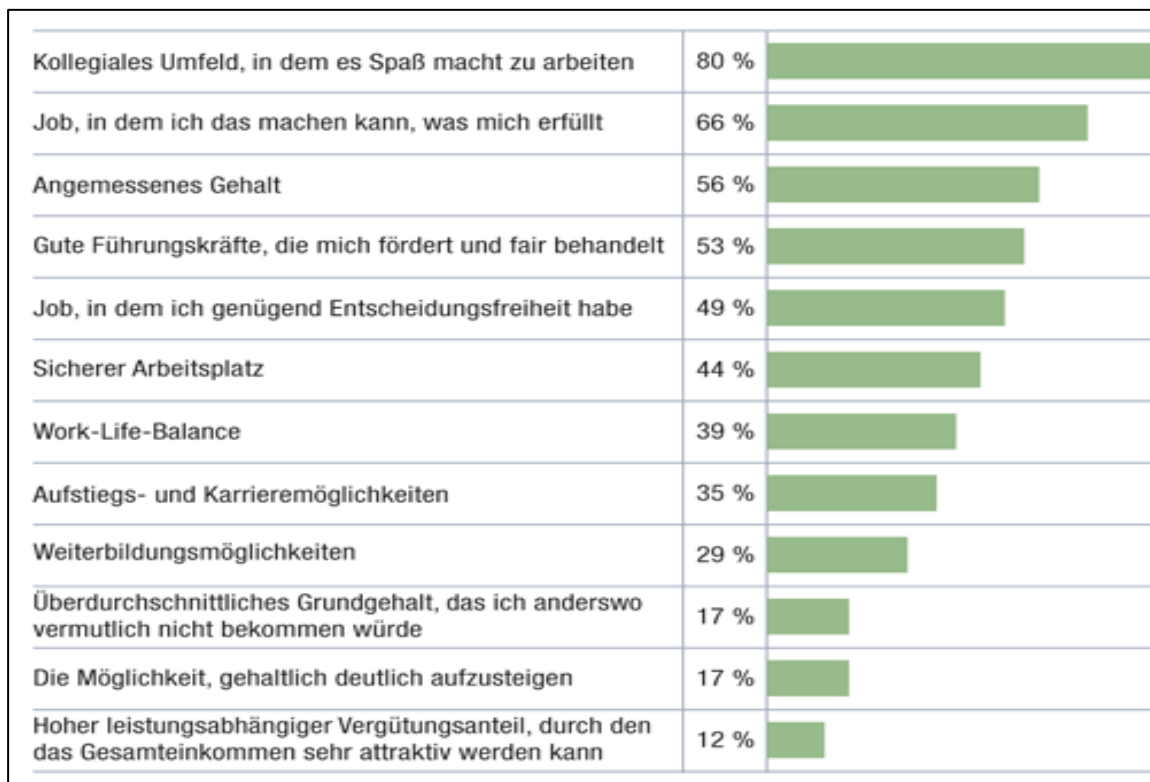


Abbildung 4: Arbeitsmotivation nach Hay Group 2015⁴⁰

Die Studie zeigt, dass Arbeitnehmern ein kollegiales Umfeld und ein erfüllter Job wichtiger sind als ein angemessenes Gehalt. Die Kenntnis über die Bedürfnisse der Mitarbeiter, welche für deren Wohlbefinden im Arbeitsalltag notwendig sind, spielt eine entscheidende Rolle. Hierbei geht es immer mehr um immaterielle Werte wie die individuelle Wahrnehmung, Bewertung und Gefühle. Es geht Mitarbeitern um Wertschätzung, Anerkennung, Vertrauen und Atmosphäre.

Was ist nun das Besondere an Mitarbeiterbedürfnissen im digitalen Setting? Durch die Digitalisierung und auch durch die Corona-Pandemie befinden sich viele Mitarbeiter im Home Office. Das kollegiale Umfeld gibt es in vielen Unternehmen so nicht mehr. Wie wirkt sich das auf die Bedürfnisse und Motivatoren der Mitarbeiter aus?

³⁹ Vgl. Fox (2017), S. 59f.

⁴⁰ Vgl. Personalwirtschaft (2015)

2.3.2 Mitarbeiterbedürfnisse im digitalen Setting

Wie bereits erwähnt haben sich die Mitarbeiterbedürfnisse in den letzten Jahren stark verändert. Ein hoher Verdienst ist Mitarbeitern weniger wichtig geworden. Dafür gewinnen Freiheit, Gestaltungsmöglichkeiten und ein gutes Betriebsklima immer mehr an Bedeutung⁴¹.

Die Corona-Pandemie führte bei vielen Unternehmen und Betrieben im Bereich der Digitalisierung zu einer großen Change-Bewegung und zu einer Art Digitalisierungsbeschleuniger. Viele Mitarbeiter befinden sich aktuell im Home Office. Doch was macht das mit uns Menschen? Mit dieser Frage beschäftigen sich aktuell viele Studien. So auch Prof. Bruch mit ihrem Team an der Universität St. Gallen. Zum Thema „Home-Office zwischen Aufbruch und Isolation“ wird aktuell geforscht, einige Forschungsergebnisse wurden aber bereits im Januar 2021 veröffentlicht. Demnach fühlen sich 42% der Befragten in der Krise allein gelassen und über die Maßen belastet. 30% der jüngeren Mitarbeitenden seien mit den Aufgaben überfordert und 44% der älteren Belegschaft hätten Probleme mit der Technik. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Isolation, wie sie nach der Studie von vielen erlebt wird, das emotionale Wohlbefinden senkt und die Innovationsbereitschaft sowie die Produktivität negativ beeinträchtigt⁴².

Das Fraunhofer Institut IAO forscht unter der Leitung von Prof. Bauer seit Beginn der Corona-Pandemie im Bereich „Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal“. Ergebnisse der Studie zeigen, dass in der Kategorie der Vorkehrungen bzw. Prozessoptimierungen 74% der Befragten Strategien zum Management von Entgrenzungerscheinungen und 72% Strategie für Führungskräfte, um gesundheitliche Folgen von Entgrenzung ihrer Mitarbeiter im Blick zu behalten, fordern. Weiterer Nachholbedarf wurde im Bereich der informellen Kommunikation artikuliert. Hier fordern 42% eine unkomplizierte Plattform für den informellen Austausch. Arbeit ist mehr als rein arbeitsbezogene Zusammenarbeit, auch ein Austausch über private Themen und der berühmte „Flurfunk“ wollen praktiziert werden⁴³.

Dr. Hofmann veröffentlichte im Februar 2021 einen Bericht zum Thema: „Arbeiten in der Corona-Pandemie – Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten und deren Vermeidung“. Die Studie untersucht die Folgen in Form von Entgrenzungen durch ein größeres Maß an orts- und zeitflexibler Arbeit. Für 47% der Befragten ist das Thema Entgrenzung und die damit einhergehenden gesundheitlichen Folgen zunehmend wichtiger geworden.

⁴¹ Vgl. Birkner (2019)

⁴² Vgl. Bruch (2021)

⁴³ Vgl. Bauer, Riedel & Rief (2020), S. 18ff.

Insgesamt konnten sogar über 70% negative Wirkungen bei den Beschäftigten beobachtet werden. Gründe hierfür werden auch in den lockdown-spezifischen Effekten, wie unüblichen Arbeitszeiten aufgrund der Parallelität von Home Office und Home Schooling sowie mangelhafter Platzprobleme in der Privatwohnung, gesehen. 86,5% empfinden die Sensibilisierung der Führungskräfte in Bezug auf Entgrenzung bei ihren Mitarbeitern als wichtigste Strategie⁴⁴.

Die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft wirkt sich auch auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter aus. Die Erwerbstätigen wollen heute in ihrer Individualität wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Selbstbestimmt, flexibel und mitentscheidend zu arbeiten fordern die modernen Arbeitnehmer. Es ist ein schmaler Grat zwischen dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach Flexibilisierung der Arbeitswelt und einer langfristig gut erhaltenen Gesundheit. Sicherlich spielt hierbei auch das Ausmaß, inwieweit die Flexibilisierung selbst gewählt oder eben abgefordert wird, eine entscheidende Rolle. Nichtsdestotrotz werden sich Führungskräfte der Zukunft vermehrt mit diesem Thema auseinandersetzen und Mitarbeiter mit klaren Absprachen sowie strukturierten Rahmenbedingungen begleiten müssen. Denn auch wenn die Corona-Pandemie hoffentlich nur eine einmalige Ausnahmesituation ist, so werden viele Folgewirkungen das „New Normal“ der Arbeitswelt prägen.

Die Arbeitswelt und die Führung der Zukunft werden –wie bereits gezeigt- von den bedeutendsten gesellschaftlichen Trends beeinflusst. Laut der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) zählten 2015 der demografische Wandel und der Wertwandel zu den Megatrends⁴⁵. Mittlerweile hat die Digitalisierung sicherlich auch einen der obersten Plätze übernommen. In Hinblick auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter werden in den folgenden Abschnitten die gerade genannten Aspekte näher beleuchtet.

2.3.3 Demografischer Wandel

Das Zitat „Wir werden weniger, älter und bunter“ beschreibt treffend die demografische Entwicklung in Deutschland. Die deutsche Bevölkerung schrumpft und altert, der Fachkräftemangel nimmt zu⁴⁶. Die aktuellen Geburtsraten können die Babyboomer-Jahrgänge aus den 1960er Jahren nicht kompensieren. Unternehmen werden in Zukunft mit weniger und dazu mit älterem Personal konfrontiert. Beträchtliche Engpässe von Fachkräften

⁴⁴ Vgl. Hofmann, Piele & Piele (2021)

⁴⁵ Vgl. Franken (2016), S. 18

⁴⁶ Vgl. Franken (2016), S. 19

gibt es bereits jetzt in einzelnen Berufsfeldern. Der Fachkräftemangel in Gesundheits- und Pflegeberufen ist in der täglichen Berichterstattung allgegenwärtig.

Die Digitalisierung und Globalisierung bietet hierbei verschiedene Möglichkeiten der Gegensteuerung. So werden gerade in Pflegeberufen roboterunterstützende Tätigkeiten diskutiert. Die Flexibilität von Arbeitszeit und –ort ermöglicht es längere Beschäftigungsmöglichkeiten für Ältere zu ermöglichen und verstärkt Frauen einzustellen, welche Beruf und Familie besser koordinieren können. Die Entwicklung und Folgen des demografischen Wandels zu managen erfordert Handlungsbedarf seitens der Führung.

2.3.4 Generationenwechsel und Wertewandel

Seit einigen Jahren befinden sich neben den Babyboomern und der Generation X (geboren 1966-1980) nun auch die Generation Y, die sogenannten „Millennials“ (geboren 1981-1995) und die Generation Z (geboren nach 1995) auf dem Arbeitsmarkt. Dadurch sind nun auch zwei Generationen vertreten, welche man aufgrund ihrer Mediensozialisation als „Digital Natives“ bezeichnen kann. Die Generationen Y und Z sind zum Großteil mit digitalen Medien aufgewachsen und erwarten daher von Führungskräften häufiger digitale Informationsketten⁴⁷.

Zudem hat sich in den vergangenen Jahrzehnten in Deutschland ein Wertewandel vollzogen, der sich auch in der Arbeitswelt bemerkbar macht. Traditionelle Lebens- und Familienstrukturen sowie Rollenverständnisse weichen auf und geben modernen Lebensstilen und einer stärkeren Sinnorientierung Raum. Es lässt sich feststellen, dass postmaterialistische Werte wie Selbstverwirklichung und Kommunikation eine zentrale Bedeutung einnehmen. Das Streben nach Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung sind die deutlichsten Folgen des Wertewandels⁴⁸.

Der Wertewandel in unserer Gesellschaft wird von den Einstellungen der Generationen Y und Z geprägt. Die Individualisierung der Lebens- und Arbeitsvorstellungen, das Rollenverständnis der Frau, die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit, sowie der Wunsch nach mehr Partizipation, Teilhabe und Mitbestimmung im Unternehmen sind die neuen Bedürfnisse der jüngeren Generationen. Transparenz, Offenheit und sozialer Umgang untereinander schätzen die „Digital Natives“ besonders.

⁴⁷ Vgl. Breyer-Mayländer (2020), S. 26f.

⁴⁸ Vgl. Franken (2016), S. 20f.

2.3.4.1 Generation Y

Laut verschiedenen Studien legen junge Beschäftigte der Generation Y viel Wert auf flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte, schätzen Vertrauen und Selbstorganisation. Sie haben einen besonderen Anspruch an die Work-Life-Balance und erwarten regelmäßiges Feedback seitens der Vorgesetzten⁴⁹.

Generation Y wünscht sich attraktive Entwicklungsmöglichkeiten, welche sich nicht nach der Betriebszugehörigkeit, sondern nach den Leistungen richten. Für erbrachte Leistungen wird nachhaltige und ehrliche Wertschätzung gefordert. Eigenverantwortliches Arbeiten und die Möglichkeit sich im Arbeitsumfeld einzubringen, kombiniert mit einer ausgewogenen Work-Life-Balance in Form von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Home Office oder Sabbaticals wird mehr gefordert⁵⁰.

Insbesondere die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben ist dieser Generation sehr wichtig. Und gerade da bieten die Digitalisierung und die Arbeit 4.0 neue Möglichkeiten für mehr Flexibilisierung, Autonomie und Selbstständigkeit. Gerade Generation Y legt einen hohen Wert auf interessante Arbeitsinhalte und persönliche Weiterentwicklung, die Sozialwirtschaft als Arbeitgeber muss sich hier als Arbeitgebermarke positionieren⁵¹.

2.3.4.2 Generation Z

Mit der Generation Z betritt erstmals eine Generation den Arbeitsmarkt, welche mit dem Smartphone als Symbol für eine unablässig und kontinuierlich schneller werdende Entwicklung steht aufgewachsen ist. Die digitale Welt ist für diese Generation eine selbstverständliche Realität. Die ständige Konfrontation mit schnellen technologischen Neuerungen sowie die Flut von Informationen und Veränderungen lässt eine gewisse Abgeklärtheit zu. Es scheint als sei die einzige Konstante der Wechsel. Somit könnte die Generation Z die erste Generation werden, welche frei von Furcht vor zukünftigen Veränderungen aufwächst⁵².

Anders als die Vorgänger, trennt die Generation Z scharf zwischen Arbeits- und Privatleben. Sie leben nach dem Prinzip YOLO (You only live once), das heißt die Arbeitszeit wird als Lebenszeit wahrgenommen und es besteht daher wenig Bereitschaft Überstunden zu leisten, wenn das Ziel dafür nicht einer sinnstiftenden Tätigkeit dient. Der Generation Z

⁴⁹ Vgl. Franken (2016), S. 22

⁵⁰ Vgl. Motzko (2014), S. 34

⁵¹ Vgl. Wolff (2018), S. 51

⁵² Vgl. Triple-A-Team (2016), S. 5

sind Strukturen und sichere Arbeitsverhältnisse wichtig, sie wollen sich im Unternehmen wohlfühlen, sind aber auch eher bereit ein eigenes Start-up zu gründen und bestenfalls ihr Hobby zum Beruf zu machen⁵³. Generation Z ist damit aufgewachsen, gut mit großen Datenmengen umzugehen und sich schnell neues Wissen anzueignen. Sie sind vertraut mit dem technologischen Wandel und bieten Unternehmen damit neue Möglichkeiten für den Prozess der Digitalisierung.

Um gerade diese Generation ans Unternehmen zu binden, sollte eine angenehme und erfüllende Arbeitsatmosphäre vorherrschen. Rahmenbedingungen müssen klar sein und Karriereperspektiven aufgezeigt werden. Zudem ist für die Generation Z bei der Wahl des Arbeitgebers die Empfehlung über das persönliche Umfeld und die sozialen Medien ausschlaggebender als das Unternehmensimage. Besonders vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels müssen Führungskräfte diese Generation ans Unternehmen binden und die Wünsche und Bedürfnisse berücksichtigen.

Am Arbeitsplatz treffen in heutigen Unternehmen die vier genannten Generationen aufeinander. 88% der Arbeitnehmer sehen darin einen Vorteil für das Unternehmen. Wobei es deutliche Unterschiede in den Arbeitsweisen gibt. Während bei den Babyboomern zum Beispiel noch 77% eine persönliche Kommunikation bevorzugen, sind es bei der Generation Z nur noch 58%. Elektronische Mittel verdrängen somit die persönliche Kommunikation⁵⁴. Den neuen Führungspersönlichkeiten sollten die unterschiedlichen Generationsansprüche wahrnehmen und das Beste, wie gegenseitige Lernprozesse, aus der vielschichtigen Belegschaft herausholen.

Da die Werte und Einstellungen der verschiedenen Generationen für die Leistung und Innovation des Unternehmens relevant sind, ist auch hier eine Umstellung der Arbeitsorganisation und Führung gefordert. Für die Zukunft wird es im Hinblick auf den demografischen Wandel besonders wichtig Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden. Was emotionale Mitarbeiterbindung für das Unternehmen bedeutet, wie diese erreicht werden kann und was das Besondere von emotionaler Mitarbeiterbindung in der digitalen Arbeitswelt ist, wird im nächsten Absatz vorgestellt.

⁵³ Vgl. Triple-A-Team (2016), S. 9

⁵⁴ Vgl. Triple-A-Team (2016), S. 11

2.4 Emotionale Mitarbeiterbindung

Emotionale Mitarbeiterbindung ist einer der wichtigsten Ansatzpunkte um motivierte Mitarbeiter langfristig an ein Unternehmen zu binden. Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung zeigen eine höhere Leistungs- und Innovationsbereitschaft, geringere Fehlzeiten sowie Fluktuationsraten und setzen sich stärker für ihr Unternehmen und dessen Produkte ein⁵⁵. Verschiedene Studien beschäftigen sich mit Mitarbeiterbindung. Im Folgenden werden einige dieser Studien vorgestellt und anschließend das Besondere an Mitarbeiterbindung in der Digitalisierung herausgearbeitet.

2.4.1 Gallup Engagement Index 2020

Der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an den Arbeitgeber wird seit 2001 durch den Gallup Engagement Index ermittelt und gilt als Deutschlands renommierteste Studie zu Arbeitsumfeld und Führungskultur. Im März 2021 wurde der aktuellste Gallup Engagement Index⁵⁶ vorgestellt, wofür im November und Dezember 2020 insgesamt 1000 Mitarbeiter befragt wurden. Insgesamt ist die generelle Zufriedenheit der Arbeitnehmer trotz der Corona-Pandemie besser als gedacht und es erhöhte sich sogar die hohe emotionale Bindung auf 17%. 68% der Arbeitnehmer haben eine geringe emotionale Bindung, hier spricht man von „Dienst nach Vorschrift“, und bei 15% liegt keine emotionale Bindung vor. Bei diesen Mitarbeitern kann davon ausgegangen werden, dass sie bereits innerlich gekündigt haben. Bei einer Hochrechnung auf die gesamte arbeitende Bevölkerung über 18 Jahre sind dies 5,7 Millionen Arbeitnehmer und die volkswirtschaftlichen Kosten ihrer inneren Kündigung erreichen eine Summe von 96,1 bis 113,9 Milliarden Euro.

Zudem wird deutlich, dass die Wechselbereitschaft zugenommen hat. Nur noch 6 von 10 Arbeitnehmern planen in einem Jahr noch in ihrem derzeitigen Unternehmen zu arbeiten. Die emotionale Bindung wird auch in der Anzahl der Fehlzeiten deutlich. Mitarbeiter mit einer hohen (5,2 Tage) oder geringen (5,4 Tage) emotionalen Bindung haben deutlich weniger Fehltage, an denen sie sich krank oder nicht gut gefühlt haben, als Mitarbeiter ohne emotionale Bindung (7,1 Tage).

Besonders deutlich werden die Auswirkungen der emotionalen Bindung in Bezug auf Weiterempfehlungen, wie in Abbildung 5 verdeutlicht:

⁵⁵ Vgl. Franken (2016), S. 233

⁵⁶ Vgl. Gallup (2021)

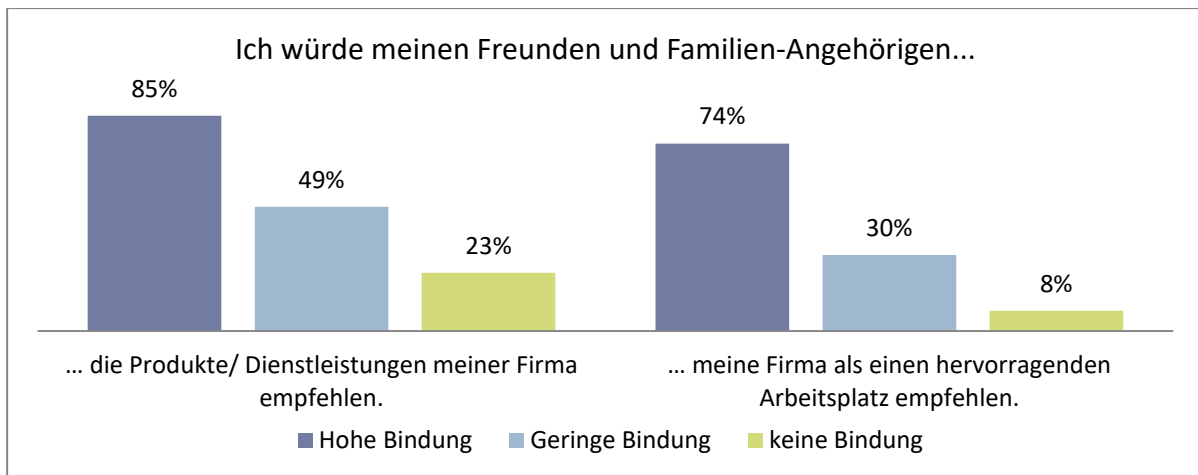


Abbildung 5: Eigene Darstellung nach Gallup Engagement Index

Insbesondere die Weiterempfehlung des Arbeitsplatzes ist in Hinblick auf den Fachkräftemangel ein deutliches Indiz, welchen Stellenwert die emotionale Mitarbeiterbindung hat. Eine hohe Bindung ist gut für die Performance des Unternehmens.

Im zweiten Teil der Gallup Studie wurden Auswirkungen von Corona betrachtet. Sehr deutlich wurde, dass das Gefühl von Arbeitsstress gestiegen ist und jeder dritte Beschäftigte sich ausgebrannt fühlt, bei Arbeitnehmern ohne emotionale Bindung sogar jeder zweite. Zudem ist erkennbar, dass das Fürsorgeverhalten bei vielen gestiegen ist, dennoch fühlt sich ein Drittel der Arbeitnehmer nicht gesehen. Zusammengefasst hat der Gallup Engagement Index von 2020 gezeigt, dass der Grad der emotionalen Bindung von der Pandemie nicht wesentlich beeinflusst wurde und weiterhin auf einem niedrigen Niveau bleibt. Deutlich wurde, dass die Burnout-Gefahr sprunghaft gestiegen ist. Dies deckt sich auch mit den bisher vorgestellten Studien, welche Isolation und Entgrenzungen im Home Office thematisierten. Ein weiteres Fazit der Studie ist, dass es auf die Führungskräfte ankommt; sie sind der Hebel zur Steigerung von emotionaler Bindung und Resilienz⁵⁷.

Anhand der Ergebnisse der Gallup Studie wird verdeutlicht, wie wichtig die emotionale Bindung von Mitarbeitern ist. Nicht nur aufgrund des wirtschaftlichen Schadens durch die Haltung der inneren Kündigung, der Häufung von Fehltagen und der mangelnden Innovationsleistung, sondern auch unter Berücksichtigung des demografischen Wandels und des Wertewandels müssen Mitarbeiter motiviert werden, um dem Unternehmen langfristig zur Verfügung zu stehen. Die Investition in die emotionale Bindung der Mitarbeiter ist somit für das Unternehmen ein Return on Investment. Intrinsisch motivierte Beschäftigte tragen

⁵⁷ Vgl. Gallup (2021)

mehr zum Erfolg des Unternehmens bei. Es lohnt sich daher für Führungskräfte in die Motivation und Bindung ihrer Mitarbeiter zu investieren⁵⁸.

2.4.2 HR-Report 2021 – Schwerpunkt New Work

Seit 2011 erscheint jährlich die Studienreihe Human Resource (HR) Report der Hays AG und dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE, welche sich den aktuellsten Themen der Arbeitswelt widmen.

Der HR-Report⁵⁹ von 2021 analysiert die Spannungsfelder im Kontext von New Work. Hierbei wurde die zeitliche Flexibilisierung, welche nach Angaben der Befragten die häufigste Ausprägung von New Work ist, näher betrachtet. Da nicht alle Beschäftigungsgruppen die gleichen Möglichkeiten haben, zeitlich flexibel zu arbeiten, erzeugt dies bei 62% der Befragten Neid. Aus Sicht der Befragten fällt der Umgang mit der zeitlichen Flexibilisierung mehr als der Hälfte der Führungskräfte und auch 47% der Mitarbeiter schwer. Bei 52% der Befragten erzeugt die zeitliche Flexibilisierung einen erhöhten Arbeitsdruck. Ähnliches zeigt sich auch bei der örtlichen Flexibilisierung. Hier tun sich sogar 60% der Führungskräfte noch schwer im Umgang.

Ein weiterer Aspekt von New Work ist die Sinnstiftung in der und durch die Arbeit. Der HR-Report zeigt hierbei, dass sowohl die befragten Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden die sinnstiftende Wirkung ihrer Arbeit bisher nur wenig hinterfragen. Deutlich wird dabei, dass besonders die jüngeren Generationen einen stärkeren Wunsch nach Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit äußern. Auch im Umgang mit agilen Organisationsformen wird deutlich, dass sich vor allem Führungskräften (59%) noch schwer im Umgang tun.

Hinsichtlich der veränderten Führungsstrukturen wird von beiden Seiten eine Akzeptanz gefordert. 59% der Führungskräfte fällt es schwer Mitarbeitende partizipativ in Entscheidungen einzubinden und Selbstorganisation zuzulassen. Zudem gehen die Befragten davon aus, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden Schwierigkeiten mit der Selbstorganisation hat und überfordert ist, wenn sie stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden wird. Gerade Partizipation, Selbstorganisation und Entscheidungsfreiheit werden von den jüngeren Generationen immer mehr gefordert.

Noch deutlicher werden die Diskrepanzen bei der Betrachtung im Umgang mit neuen Machtstrukturen. Hierbei sind es weniger die Mitarbeitenden. Nur 44% der Mitarbeitenden

⁵⁸ Vgl. Franken (2016), S. 233f.

⁵⁹ Vgl. Hays HR-Report (2021)

sagen, dass sie damit überfordert seien, wenn Macht an sie delegiert wird. Fast Dreiviertel der Führungskräfte sieht das anders. Es wird deutlich, dass sich vor allem Führungskräfte mit der Enthierarchierung schwer tun. Im öffentlichen Sektor, der traditionell hierarchisch aufgebaut ist, verändern sich die Führungsstrukturen noch langsamer.

Neben dem jährlich wechselnden Schwerpunktthema beschäftigt sich der HR-Report mit Themen der Langzeitbetrachtung. Die grundlegenden Veränderungen im Bereich Mitarbeitergewinnung und –bindung sowie Führung und Unternehmenskultur stehen hierbei im Fokus. Als wichtigstes HR-Thema/ Handlungsfeld wird von den Befragten weiterhin die Mitarbeiterbindung (40%) gesehen. Nach der Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen (35%) schaffte es das Thema *„Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorzubereiten“* (28%) neu in die Top 3.

In Bezug auf die Anforderungen an Führungskräfte vertreten die Befragten weiterhin an erster Stelle die Auffassung, dass Führungskräfte als Coach agieren sollten. Bei der Befragung nach Stolpersteinen wurden als größte Herausforderungen *„zu wenig Kommunikation“* (53%) und das *„Loslassen der Mitarbeiter“* (50%) genannt. Auch die Wahl des richtigen Führungsstils sahen 47% als Stolperstein. Und auch unter dem Aspekt der Unternehmenskultur äußerten die Befragten eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter (44%), mehr Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter sowie offenen und aktiven Umgang mit Veränderungen.

Umfangreich beschäftigt sich der HR-Report auch mit Maßnahmen und Instrumenten der Mitarbeiterbindung. Dabei wird dargestellt in welchem Verhältnis die Wichtigkeit der Maßnahmen für die Mitarbeiter steht und inwieweit bereits eine Umsetzung stattfindet. Als Top 1 nannten die Befragten das gute Betriebsklima mit 56%, allerdings setzen nur 46% der Unternehmen entsprechende Maßnahmen in diesem Bereich ein. Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch bei den zweiten und dritten Top-Nennungen. Flexible Arbeitszeiten erachten 50% der Befragten als wichtig, aber nur in 44% der Unternehmen findet eine Umsetzung statt. Bei der marktgerechten Entlohnung ist der Unterschied noch extremer: 44% der Befragten sehen diese Maßnahme als wichtig an, aber nur bei 36% der Fälle wird es im Unternehmen umgesetzt. Interessanterweise sehen die Befragten aber betriebliche Zusatzleistungen mit nur 28% als geeignetes Instrument der Mitarbeiterbindung, während hier der Einsatz mit 34% deutlich höher ausfällt.

Die Bewertung der Wichtigkeit von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung variiert dabei stark in Bezug auf das Alter der Befragten. So ist Befragten über 50 Jahre das gute Betriebsklima mit 65% viel wichtiger als den unter 40 Jahre alten, welchen es nur zu 50% wichtig ist. Auch hier ist der bereits dargestellte Wertewandel erkennbar.

Aus den Ergebnissen der Studie wird deutlich, dass Unternehmen noch viel Spielraum zur Stärkung der Mitarbeiterbindung haben und welche Spannungsfelder im Bereich der Implementierung von New Work in der Arbeitskultur weiterhin vorherrschen. An dieser Stelle wird auch abermals die entscheidende Rolle der Führungsperson verdeutlicht. Was ist nun das Besondere in der digitalen Welt? Wie findet emotionale Mitarbeiterbindung in Zeiten von Home Office und mobilem Arbeiten statt?

2.4.3 Mitarbeiterbindung in der digitalen Welt / im Home Office

Die Arbeitsplatzmöglichkeit im Privaten ist für viele Arbeitnehmer eine Bereicherung. Arbeitswege entfallen, familiäre Bedürfnisse lassen sich einfacher regeln, Erledigungen lassen sich nebenbei arrangieren, Arbeitszeit kann bestenfalls effektiver gestaltet werden. Dennoch sollten Führungskräfte auch die Risiken von Home Office im Blick haben. Der Arbeitsplatz ist ein soziales Gebilde und ein Ort des Austausches. Teamentwicklungsprozesse verlangen eine gewisse Nähe. Besonders neue Mitarbeiter könnten aufgrund fehlender persönlicher Kontakte in diese Prozesse nicht eingebunden werden⁶⁰. Ein steigender Koordinations- und Abstimmungsaufwand, Ablenkung durch das private Umfeld sowie eine fehlende Entgrenzung von Arbeit und Privatem sind weitere Risikofaktoren von Home Office.

Die Flexibilisierung der Arbeitsorte und –zeiten durch Home Office und mobiles Arbeiten, digital zusammen arbeitende Teams, die zum Teil aufgrund der Globalisierung über die gesamte Welt verteilt sind, erfordern den besonderen Fokus auf die Teamarbeit und Selbstorganisation in dieser Arbeitswelt. Mangelnder Face-to-Face Kontakt kann sich negativ auf das Vertrauen und die Arbeitseffektivität auswirken. Die soziale Interaktion ist dabei ein Schlüsselfaktor. Führungskräfte sollten daher ein Augenmerk auf die Teamfindung und –entwicklung legen. Zur Zielerreichung und Aufgabenerfüllung ist eine offene und persönliche Kommunikation erforderlich, welche Transparenz, Zuverlässigkeit und Fairness ermöglicht⁶¹.

Im Rahmen einer Studie der mhplus Krankenkasse und der SDK Süddeutsche Krankenversicherung a.G. zum Thema ‚Gesundes Homeoffice‘ wurden im April 2020 über 1500 Arbeitnehmer befragt. Deutlich wurde bei der Studie, dass die Erwartungen der Arbeitnehmer und Unternehmen auseinandergehen. Häufig stellt das Unternehmen die Technik bereit, aber weitere Regelungen werden nicht getroffen. Mitarbeiter bewerten regelmäßige

⁶⁰ Vgl. Sass (2019), S. 69 ff.

⁶¹ Vgl. Hasenbein (2020), S. 128ff.

Kommunikation mit dem Vorgesetzten sowie Rückendeckung durch den Vorgesetzten wichtiger als die technische Ausstattung. Besonders ältere Arbeitnehmer über 55 Jahre legen großen Wert auf eine regelmäßige Kommunikation mit dem Vorgesetzten. Nach Oliver Schwab, dem Studienverantwortlichen, muss das Arbeiten im Homeoffice gelernt werden. Insbesondere Kommunikationsregeln müssen konsequent gemanagt werden⁶².

Erschwerend kommt hinzu, dass Mitarbeiter, welche Interaktionen brauchen oder sehr introvertiert sind, meist durch das System fallen und nicht mehr gesehen werden. Häufig lassen Video- und Telefonkonferenzen wenig Raum für Emotionen, Beziehungen und Zwischenmenschlichkeit. Hinzu kommt, dass viele Vorgesetzte mit der Thematik menschliche Nähe trotz räumlicher Distanz zu übermitteln, heillos überfordert sind. Ein Problem dabei ist sicherlich, dass ein antiquiertes Führungsverständnis nicht abgelegt werden kann und das Kontrollbedürfnis tief sitzt. Nicht außer Acht zu lassen ist auch der Fakt, dass für einige Mitarbeiter ihr soziales Umfeld im Betrieb verloren geht. Den Mitarbeitern fehlt häufig der unmittelbare Austausch mit Kollegen, welcher sich im virtuellen kaum ersetzen lässt⁶³.

Auch eine Studie von RW3 Culture Wizard (2018) belegt, dass 84% der Befragten die virtuelle Kommunikation schwieriger empfinden als die In-Person Kommunikation. Das Erstellen eines teamspezifischen Medienportfolios kann die digitale Kommunikation unterstützen⁶⁴. Neben der situationsangemessenen Medienwahl ist auch eine Differenzierung zwischen informativen sowie emotionalen und beziehungsorientierten Botschaften notwendig. Insbesondere Videokonferenzen ermöglichen nicht nur die Vermittlung von Sachinformationen, sondern auch von Mimik und Gestik. Dabei können auch nonverbale Hinweisreize übermittelt werden. Durch die starke Verschriftlichung in der virtuellen Kommunikation findet häufig eine Reduzierung auf Sachinformationen statt. Beziehungsinformationen gehen dabei verloren. Zudem spielt die unterschiedliche Medienkompetenz der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle und führt damit auch zu unterschiedlicher Beteiligung im virtuellen Team. So ist es häufig auch eine persönliche Neigung inwieweit eine Beteiligung in der digitalen Situation möglich ist. Einigen Personen fällt es leichter als anderen sich beispielweise in Videokonferenzen einzubringen und einen fachlichen Input zu leisten. Auch technische Störungen einzelner Mitarbeiter tragen zu einer verminderten Involvierung bei.

Des Weiteren können sich auch medieninduzierte Konflikte entwickeln, worüber sich Teamleitung und Teammitglieder bewusst sein sollten. Falsch verstandene oder falsch

⁶² Vgl. Personalwirtschaft (2020), S. 16f.

⁶³ Vgl. Personalwirtschaft (2020), S. 18 ff.

⁶⁴ Vgl. Hasenbein (2020), S. 139

interpretierte Kommunikation als auch die Wahl der Darstellung der Information trägt zum emotionalen Unwohlsein einzelner Mitarbeiter bei. Auch die Übersättigung mit Information und dem damit verbundenen Nicht-mehr-Herr-werden führt zu Stress und Konflikten. Ebenso können die bereits aufgeführten unterschiedlichen Beteiligungschancen zu einer empfundenen Benachteiligung führen. Hierbei spielen auch verschiedene Kulturen eine Rolle. Manche Kulturen sind generell eher zurückhaltender und andere wiederum offensiver. Zeitnahes Feedback wird an dieser Stelle empfohlen sowie klare Regeln über die Art der Kommunikation, der Medienauswahl und der Arbeitsorganisation⁶⁵.

Ein weiterer Aspekt der Besonderheit von digitaler Kommunikation lässt sich einer Studie der Universität St. Gallen von Januar 2021 entnehmen. Hier wurde untersucht, ob das Gefühl von Isolation durch die Home Office Situation das emotionale Wohlbefinden, die Innovationsbereitschaft und Produktivität senkt und somit letztendlich zu emotionaler Erschöpfung führen kann⁶⁶.

Viele aktuelle Studien (z.B. Dell 2018/ McKinsey 2016) zeigen, dass die digitale Transformation selten an äußeren Faktoren wie Technik, finanzielle Ressourcen oder Wissen scheitert, sondern am Mindset, also der Kultur im Unternehmen und der damit verbundenen individuellen Bereitschaft und Fähigkeit, Veränderungen voranzutreiben und aktiv zu werden. Innovation basiert auf mentaler Offenheit⁶⁷. Umso wichtiger ist es im Digital Leadership die Motivation und Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker in den Fokus zu rücken.

Insbesondere die Mitarbeiterzufriedenheit werden Führungskräfte mehr in den Vordergrund rücken müssen. Zudem sind die Zusammenarbeit mit Kollegen und Aufgabenklarheit wichtige Ansatzpunkte. Führungskräfte müssen nah an den Mitarbeitern dran sein und zeitnahes Feedback zum Wohlbefinden und zur Arbeitsproduktivität erhalten. Zudem müssen Führungskräfte sich genau mit den dargestellten schwierigen Aspekten von Home Office beschäftigen und die Gefühle ihrer Mitarbeiter ernst nehmen. Beschäftigten sollte wertschätzend, respektvoll und mit einer intensiveren Gesprächskultur begegnet werden. Nur wenn Mitarbeiter individuell behandelt und gefördert werden, können sie auch langfristig begeistert und an das Unternehmen gebunden werden⁶⁸.

⁶⁵ Vgl. Hasenbein (2020), S. 143 f.

⁶⁶ Vgl. Bruch (2021)

⁶⁷ Vgl. Ebert-Steinhübel (2020), S. 72 f.

⁶⁸ Vgl. Franken (2016), S. 92

2.5 Zusammenfassung

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig. Spätestens seit der Corona-Pandemiezeit im März 2020 ist Digitalisierung für alle Unternehmen ein präsent Thema geworden. Die Auswirkungen auf die Arbeitswelt sind umfangreich und auch die Sozialwirtschaft wird sich der Digitalisierung weiter stellen müssen. Von der weit verbreiteten „Geht nicht“ Argumentation muss sich verabschiedet werden.

Die Zusammenarbeit in der heutigen Zeit von Arbeit 4.0 und New Work findet verstärkt virtuell über digitale Kanäle statt. Dies bringt neue Führungsaufgaben und eine Erweiterung der digitalen Kompetenzen der Führungskräfte mit sich. Unternehmen müssen sich dem Kulturwandel stellen, um marktfähig zu bleiben.

Auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter haben sich durch den demografischen Wandel, den Einzug neuer Generationen auf dem Arbeitsmarkt und dem damit verbunden Wertewandel verändert. Flexibilisierung der Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Demokratisierung des Unternehmens, Diversity, Mitarbeiterbindung und Work-Life-Balance sind dabei Schlagwörter, mit welchen sich Unternehmen und insbesondere Führungskräfte auseinandersetzen müssen. Die sich wandelnden Bedürfnisse in unserer Arbeitsgesellschaft und die zunehmende Vielfalt aufgrund von Globalisierung und Digitalisierung stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Eine der größten Herausforderungen wird es in Zukunft sein, geeignetes Personal zu rekrutieren.

Eine entscheidende Rolle spielt dabei die emotionale Mitarbeiterbindung. Diverse Studien belegen, dass aktuell nur jede fünfte Erwerbsperson ihre Arbeitssituation als nahezu ideal empfindet. Für knapp die Hälfte ist sie weit davon entfernt. Viele der Erwerbspersonen verbinden mit der heutigen Arbeitswelt überwiegend Druck und Stress⁶⁹. Insbesondere die Flexibilität in Form von Home Office birgt einige Risiken. Die Mitarbeiterkommunikation leidet bei fehlenden Regeln und Strukturen. Soziale Kontakte und nonverbale Kommunikation kommen im Zeitalter der Schnellebigkeit oft zu kurz.

Vertrauen in die Mitarbeiter, gegenseitige Wertschätzung, intrinsisch motivierte Mitarbeiter, Innovations- und Veränderungsbereitschaft können die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen sicherstellen. Die digitale Transformation setzt den Faktor Mensch in den Mittelpunkt und dies muss auch ins Führungsverständnis und in die Unternehmenskultur übergehen. Zusammengefasst heißt es, dass ohne die richtige Führung die digitale Transformation nicht funktionieren wird.

⁶⁹ Vgl. Nextpractice (2021)

3. Digital Leadership in der Sozialwirtschaft – empirische Untersuchung

Inwieweit sind die veränderten Rahmenbedingungen und neuen Anforderungen an die Führung in der Sozialwirtschaft angekommen? Wie wird die Bindung zu den Mitarbeitern in Zeiten von virtuellen Arbeitsplätzen aufgebaut? Welche Instrumente der interaktiven Führung finden in der Sozialwirtschaft bereits Gebrauch? Diese Fragen werden in diesem Kapitel anhand einer empirischen Untersuchung zum Thema „Digital Leadership in der Sozialwirtschaft“ untersucht.

3.1 Hypothesen und Ziele der Arbeit

Die deutsche Sozialwirtschaft hat eine lange Tradition und kann auf über 150 Jahre gemeinnützigen Handelns zurückblicken. Im Gegensatz zur Sozialwirtschaft zeigt sich die Digitalisierung disruptiv und fordert einen rasanten Innovationseinsatz. Mut zum Kulturwechsel, Offenheit für neue Geschäftsmodelle und Bereitschaft für Innovationen sind gefragt. Doch insbesondere die Sozialwirtschaft agiert aufgrund der sozialstaatlichen Finanzierungsabhängigkeit eher wert-konservativ⁷⁰. Wie wirkt sich die Digitalisierungswelle der letzten eineinhalb Jahre auf diesen Sektor aus?

Im Rahmen einer qualitativen Online-Befragung soll untersucht werden, welche neuen Handlungsinstrumente und digitalen Rituale aktuell in der Sozialwirtschaft angewendet werden. Zudem soll die Befragung Aufschluss darüber geben, was der aktuelle Stand in der digitalen Führung im Bereich der Sozialwirtschaft ist. Es wird angenommen, dass besonders Führungskräfte im sozialen Bereich die Thematik der Kommunikation und Mitarbeiterführung in den Fokus rücken und innovative Elemente in den virtuellen Arbeitsalltag implementiert haben.

Eine weitere Hypothese ist, dass durch die veränderten Rahmenbedingungen aufgrund der Corona-Pandemie eine Erhöhung der Digitalisierung im Sektor Sozialwirtschaft stattgefunden hat und Teams vorrangig digital geführt werden. Interessant ist hierbei, welche digitalen Tools vorrangig Anwendung finden und inwieweit die Häufigkeit des Kontakts zum Team und zum einzelnen Mitarbeiter angepasst wird. An dieser Stelle wird davon ausgegangen, dass insbesondere der Kontakt zum Einzelnen zur Mitarbeiterbindung und zur Übermittlung von Feedback und Anerkennung intensiviert wurde.

⁷⁰ Vgl. Kopf & Schmolze-Krahn (2018), S. 81f.

Ziel der Befragung ist zudem Fehler und Erfolge der ausgewählten sozialen Unternehmen zu analysieren und zu bewerten. Es wird davon ausgegangen, dass insbesondere in diesem Bereich das schnelle Einführen von virtuellen Arbeitsplätzen aufgrund der Pandemie und damit verbundene technische Probleme als mangelhaft organisiert bewertet werden. Des Weiteren könnten mangelnde Anpassungsfähigkeit und eine fehlende Führungskultur als Hindernisse genannt werden.

Abschließend soll die empirische Untersuchung Aufschluss darüber geben, welche Einsatzmöglichkeiten von digitalen Tools in den verschiedenen Bereichen der Mitarbeiterbindung gesehen werden oder sogar schon Anwendung finden. Hierzu wird die Hypothese vertreten, dass beispielsweise Vorstellungsgespräche in der Sozialwirtschaft weiterhin vorrangig im klassischen präsenten Vorstellungsgespräch stattfinden. Gerade in diesem Bereich steckt viel Innovationspotenzial. Die neuen Generationen wünschen sich Arbeitgeber, welche flexibel aufgestellt sind und neue Wege gehen. Vorstellungsgespräche im Rahmen eines Videoanrufes wären für viele soziale Unternehmen ein digitaler Fortschritt und würden potenziellen Fachkräften auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. Gerade das Vorstellungsgespräch und der Umgang damit vermitteln den ersten wichtigen Eindruck vom Arbeitgeber und ebnen den Weg für eine erfolgreiche und bestenfalls langfristige emotionale Mitarbeiterbindung.

3.2 Methodisches Vorgehen

Als Forschungsdesign wurde ein Fragebogen (siehe Anlage 1) in Form einer qualitativen Online-Befragung auf der Plattform survio.com erarbeitet. Die Erhebung erfolgte im Zeitraum von 06.05.2021 bis 10.06.2021. Hierzu wurde der ausgewählte Teilnehmerkreis in Form von Email angeschrieben (siehe Anlage 2). Innerhalb der Erhebungszeit von rund 6 Wochen wurden insgesamt 101 sozialwirtschaftliche Unternehmen für die Online-Befragung kontaktiert.

3.2.1 Auswahl der Probanden

Die Auswahl der Unternehmen orientierte sich an aufgeführten Referenzkunden großer Software- und IT-Dienstleister, welche auf der ConSozial als Leitmesse der Sozialwirtschaft vertreten sind. Als bedeutendste und größte Fach- und Kongressmesse der sozialen Szene bietet die ConSozial jährlich in Nürnberg den Fach- und Führungskräften aus

der Sozialpolitik, der Sozialwirtschaft und des Sozialwesens ein umfangreiches Angebot von Innovationen und bewegenden Themen.

Es wird davon ausgegangen, dass Software- und IT-Dienstleister nur Unternehmen als Referenzkunden aufführen, bei denen die Implementierung digitaler Angebote besonders bemerkenswert ist und sich die Unternehmen bereits mit den Themen der Digitalisierung auseinandergesetzt haben. Aufgrund dieser Annahme wurden diese Referenzkunden für die Beantwortung des digitalen Fragebogens ausgewählt.

Im Anschreiben erhielten die Probanden weitere Informationen zum Hintergrund der Befragung und zum gewünschten Personenkreis. Hierbei handelte es sich speziell um Personen mit Führungsverantwortung im Bereich Mitarbeiterführung. Zudem wurden Kontaktdaten für mögliche Rückfragen angeboten.

3.2.2 Aufbau der Befragung

Der Fragebogen umfasst fünf Dimensionen mit insgesamt 18 inhaltlichen Fragen. In Hinblick auf die zeitlichen Ressourcen von Führungskräften wurde die Befragung sehr knapp und übersichtlich gehalten. Die ersten drei Fragen dienen vorrangig statistischen Erhebungen und Angaben. Hierbei steht die Einordnung des Unternehmens im Vordergrund. Die Antwortoptionen wurden zur besseren Übersichtlichkeit auf drei bis vier Möglichkeiten reduziert.

Die Frageblöcke zwei und drei sind einander vom Abfragetypus sehr ähnlich und unterscheiden sich meist nur auf die Kategorie Führung von Teams (Fragen 4 bis 8) und Führung von einzelnen Mitarbeitern (Fragen 9 bis 12). Auch hier wurden die Antwortmöglichkeiten stark eingeschränkt und Optionen für offene Antworten geboten.

In der nächsten Dimension (Fragen 13 und 14) geben offene Fragen den Teilnehmern die Möglichkeit sich frei zu positiven wie auch negativen Erlebnissen und Erfahrungen zu äußern. Hierbei wurde die Fragestellung sehr weitgefächert formuliert um möglichst viel Raum für Antworten zu geben. Eine Lenkung oder Beeinflussung durch die Formulierung der Fragestellung sollte möglichst vermieden werden.

Im letzten Frageblock (Frage 15-18) richtet sich der Fokus auf die weiteren Einsatzmöglichkeiten von Digitalisierung im Unternehmen. Bei einer zustimmenden Antwort eröffnet sich die Möglichkeit gleich das benutzte digitale Tool zu benennen. Zudem ermöglicht die Antwortmöglichkeit, dass der Einsatz von digitalen Tools im jeweiligen Bereich vorstellbar wäre, eine perspektivische Ausrichtung. Durch den ähnlichen Aufbau der Fragestellung

soll den Teilnehmern eine schnelle Bearbeitung ermöglicht werden ohne sich immer wieder neu in den Fragemechanismus hineindecken zu müssen.

Bei der Beantwortung des Fragebogens erhielten die Probanden die Möglichkeit des Überspringens einer Frage sowie des Zurückkehrens zu einer der vorigen Fragen. Hintergrund ist, dass so das Abbruchrisiko minimiert und den Teilnehmern auch eine ausführliche Beantwortung ermöglicht werden soll.

3.2.3 Auswertungsmethodik

Aufgrund der geringen Anzahl an Rückläufen bei der Befragung (n=19) wurde auf den Einsatz einer komplexen Auswertungssoftware verzichtet. Des Weiteren hielt sich die Anzahl der offenen Fragen verhältnismäßig gering und durch den besonderen Wunsch genau diese Fragen gesondert zu analysieren, stellte sich die Auswertung der individuellen Ergebnisse weniger komplex dar.

Der Datenexport wurde nach Beendigung der Befragung in Excel importiert, der Datensatz bereinigt und anschließend analysiert. Die vorgestellten Ergebnisse sind eine Auswahl aus dem gesamten Ergebnis und repräsentieren die wichtigsten Ergebnisse der Befragung. In Anbetracht der Tatsachen, dass es nur eine geringe Anzahl an Rückläufern bei der Befragung gab, wurde die Ergebnisdarstellung sehr komprimiert dargestellt und im anschließenden Kapitel mit den Erkenntnissen aus der Fachliteratur abgeglichen.

3.3 Ergebnisdarstellung

Von den 101 versendeten Emails mit dem Link zum Fragebogen, wurde dieser insgesamt 46-mal besucht und nur 19-mal beendet. Die Vollständigkeitsquote liegt damit bei 19%. Knapp die Hälfte der Befragten kommt aus dem Bereich der Verwaltung (n=9), gefolgt von Pflege/Erziehung (n=6). Zwölf der 19 Rückmeldungen führt dabei ein Team von mehr als 20 Mitarbeitern.

Bei der Frage inwieweit sich Mitarbeiter im Home Office bzw. dezentralen Arbeitsplatz befinden, gaben 63% an, dass sich aktuell weniger als die Hälfte der Mitarbeiter und bei 37% mehr als die Hälfte der Mitarbeiter im Home Office befinden.

Der folgende Fragenabschnitt richtete sich an die Umsetzung der Teambesprechungen. Hierzu äußerten 14 Probanden, dass Teambesprechungen teilweise digital und bei fünf Unternehmen sogar ausschließlich digital stattfinden. Für Teambesprechungen wird vor-

rangig Software von Videokonferenzen (Zoom, Big Blue Botton, MS Teams, GoToMeeting, Skype etc.) genannt. Zudem werden noch Mails und Drop Box als digitale Tools erwähnt.

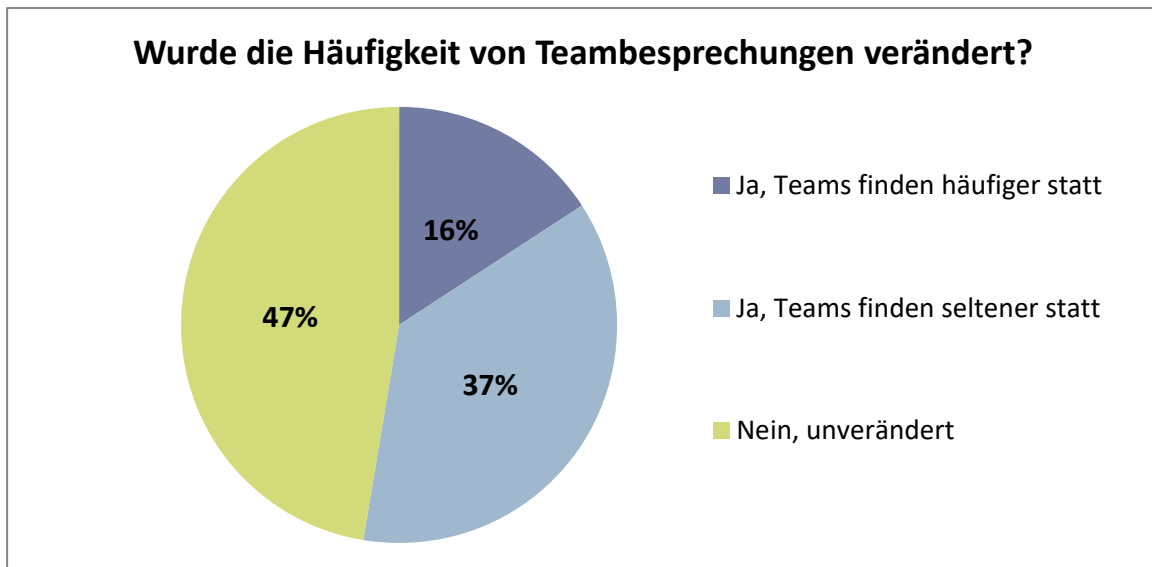


Abbildung 6: Veränderung der Häufigkeit von Teambesprechungen (Eigene Abbildung)

Abbildung 6 zeigt die Veränderungen der Häufigkeit der Teamsitzungen. Nur in drei Fällen finden Teamsitzungen häufiger statt, bei sieben Unternehmen sogar seltener.

Auf die offene Frage nach neuen Formaten oder digitalen Ritualen nutzten sechs Führungskräfte die Möglichkeit sich zu äußern. Folgende Formate wurden dabei genannt: Digitale Kaffeerunden und Blitzlicht zum Abschluss, jeden Morgen Leitungssitzung per Skype, Handlungskonzepte für richtiges Verhalten während der Videokonferenz, Wochenstart und Abschluss gemeinsam digital, sowie tägliche Briefings.

Bei der Frage nach IT-Lösungen und/oder inhaltlichen Formaten für informelle Zusammenkünfte verneinten 14 Befragte die Frage. Vier Probanden äußerten, dass Sie Möglichkeiten wie Zoom, GoToMeeting und Mitarbeiter Apps für informelle Treffen nutzen, oder ein digitales gemeinsames Kaffee einführen.

In der nächsten Fragendimension standen die Kontakte zu den individuellen Mitarbeitern im Vordergrund. Diese finden bei 47% ausschließlich digital und bei 53% teilweise digital statt. Hierzu werden eine Vielzahl an Anbietern zu Videokonferenzen, sowie SMS und Telefon genannt. In acht sozialwirtschaftlichen Unternehmen finden die Mitarbeiterkontakte seltener statt, bei elf der Unternehmen ist die Häufigkeit der Kontakte gleichgeblieben. Neue Formate oder digitale Rituale nannte keine befragte Führungskraft.

Zu der offenen Frage zu positiven Erfahrungen und Empfehlungen äußerten sich insgesamt 14 Führungskräfte. Überwiegend wurden Videokonferenzen von verschiedenen

Software Anbietern (Zoom, Big Blue Botton, MS Teams etc.) empfohlen. Des Weiteren wurde eine digitale Aktenführung als besonders gute Lösung bei digitalen Arbeitsplätzen genannt. Immerhin sieben Befragte äußerten sich zu Veränderungs- bzw. Verbesserungsmöglichkeiten. Hierzu wurde einerseits die technische Ausstattung in Form von der Internetverbindung bemängelt, andererseits die Umsetzung von Telefonkonferenzen. Des Weiteren wurde dringend empfohlen, die Mitarbeiter an die Digitalisierung und die EDV heranzubringen, da es einige Berufsgruppen ohne Erfahrungen auf dem Gebiet gibt.

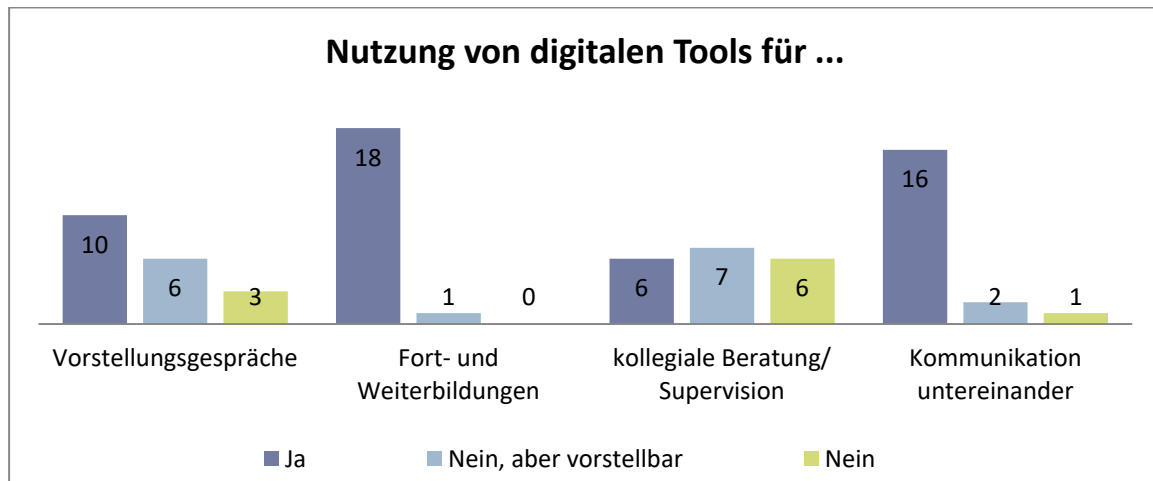


Abbildung 7: Nutzung digitaler Tools für verschiedene Abläufe (eigene Abbildung)

Abbildung 7 zeigt die Verwendung digitaler Tools bei verschiedenen Prozessen. Die Nutzung digitaler Tools wird besonders im Bereich von Fort- und Weiterbildungen sowie bei der Kommunikation der Mitarbeiter untereinander genutzt. Vorstellungsgespräche finden bei gut der Hälfte der Befragten digital statt, weitere 32% können sich die Nutzung in diesem Bereich vorstellen.

3.4 Bewertung und Interpretation der Ergebnisse

Im nächsten Abschnitt werden die Ergebnisse der Befragung bewertet, interpretiert und in einen Zusammenhang mit der Sozialwirtschaft gebracht. Doch zu Beginn soll die geringe Anzahl an Rückläufern bei der Befragung kritisch hinterfragt werden.

3.4.1 Teilnahme an Befragung

Eine Rückmeldung von 19 Probanden ist sehr gering. Allein das Aufrufen des Fragebogen-Links von nur 50% wird an dieser Stelle als äußerst unbefriedigend bewertet. Eine Ursache hierfür liegt sicherlich darin, dass bei der Kontaktaufnahme der deutschlandwei-

ten Referenzkunden die Befragungsanfrage an eine allgemeine Emailadresse geschickt wurde und nie direkt ein Ansprechpartner benannt wurde. Somit konnten die Emails möglicherweise nicht konkret zugeordnet werden und verliefen sich im Sand. Eine weitere Ursache für das geringe Aufrufen des Fragebogens könnte ein fehlendes Interesse am Thema sein sowie eine Befragungsmüdigkeit bei den Referenzkunden. Gerade in Zeiten der Corona-Pandemie erfolgten überdurchschnittlich viele Befragungen, welche eventuell viele Unternehmen ermüdeten. Unter Umständen wurde das Anschreiben nicht fesselnd genug formuliert um möglichst viele anzusprechen und für die Befragung zu begeistern.

Der hohe Abbruch bei der Befragung von über 55% (n=27) lässt sich zum einen mit Unklarheiten bei der Formulierung der Fragen und andererseits mit falschen Erwartungen an die Befragung erklären. Unter Umständen hatten die Probanden eine andere Vorstellung über mögliche Fragen bei dem Thema „Digital Leadership in der Sozialwirtschaft“ und wurden durch die Art der Befragung nicht ausreichend genug abgeholt. Ein weiterer Faktor könnte die zeitliche Komponente spielen. Obwohl bewusst nur 18 Fragen gewählt wurden um die Befragung möglichst gering zu halten, könnten Teilnehmer dennoch von der Anzahl der Fragen überfordert gewesen sein und deshalb die Befragung vorzeitig abgebrochen haben. Des Weiteren kann eine unklare Formulierung und unzureichende Definition von Begrifflichkeiten einen möglichen Abbruch bei der Befragung unterstützen. Insbesondere die Begrifflichkeit „digitale Tools“ führte bei einigen Befragten zu Irritationen und Rückfragen. Eine weitere Ursache könnte die Anzahl an offenen Fragen und der damit verbundene zeitliche sowie gedankliche Aufwand sein.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass es eine Vielzahl an möglichen Ursachen für die geringe Rückmeldung bei der Befragung gibt. Die genannten Gründe sind an dieser Stelle aber nur Mutmaßungen, da es keine konkreten Rückmeldungen von den Befragten gab. Aufgrund der überschaubaren Antworten müssen auch die Befragungsergebnisse mit Vorsicht bewertet werden, da sie keine repräsentative Stichprobe darstellen, sondern nur einzelne Meinungen widerspiegeln.

3.4.2 Befragungsergebnisse

12 von 19 Befragten gaben an, dass sie mehr als 20 Mitarbeiter führen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Hans-Böckler-Stiftung. Einer Studie zufolge werden in Deutschland im internationalen Vergleich die wenigsten Vorgesetzten benötigt. Während in deutschen Unternehmen im Durchschnitt 26 Mitarbeiter direkt dem Chef unterstellt sind, führt

eine Führungskraft in den USA lediglich 7,1 Mitarbeiter direkt⁷¹. Die Betrachtung der Führungsspanne, also die Anzahl an Mitarbeitern, welche direkt einer Führungskraft unterstellt sind, spielt auch bei der Ausprägung der Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. Insbesondere in Zeiten von New Work und agilem Arbeiten steht das bewusste Führen von Mitarbeitern im Vordergrund und es geht weniger um Kontrolle und Überwachung. Bei der Wahl einer sinnvollen Führungsspanne sollte immer darauf geachtet werden, dass sie einerseits klein genug ist, damit die Führungskraft jeden im Team individuell führen und entwickeln kann, und andererseits aber groß genug ist, damit Mitarbeiter eine hohe Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit für ihre Arbeit erhalten. Hierbei sollten auch immer die herrschenden Bedingungen und die individuelle Situation betrachtet werden.

Betrachtet man hierzu die Antworten inwieweit sich die Häufigkeit der Teambesprechungen und der Mitarbeitergespräche in Zeiten von virtuellen Arbeitsplätzen verändert hat, wird deutlich, dass die Führungskräfte weniger Zeit in den Mitarbeiterkontakt investieren. Fraglich ist hierbei, ob es einen Zusammenhang mit der Größe der Führungsspanne gibt oder ob fehlende Strukturen die Ursache hierfür sind. Aber deutlich wird, dass sowohl Teambesprechungen als auch der Einzelkontakt in fast allen Unternehmen unverändert oder sogar seltener stattfinden. Lediglich in drei Unternehmen hat sich die Häufigkeit von Teambesprechungen erhöht. Betrachtet man die Umstände, so führte die Coronapandemie und der häufig überstürzte Einzug ins Home Office bei vielen zu Verunsicherung. Insbesondere in Zeiten der Verunsicherung benötigen Mitarbeiter eine verstärkte Führung und intensiveres Feedback. Eine Reduzierung des Kontaktes erscheint in Hinblick auf die Mitarbeiterbindung nicht angebracht.

Immerhin befinden sich bei gut einem Drittel der Unternehmen mehr als die Hälfte und bei den übrigen zwei Dritteln weniger als die Hälfte der Mitarbeiter im Home Office bzw. im dezentralen Arbeitsplatz. Anhand dieser Ergebnisse wird deutlich, dass die Sozialwirtschaft damit sogar ungefähr dem deutschen Durchschnitt entspricht. Im Januar 2021 arbeiteten 24 Prozent und somit knapp ein Viertel der Deutschen ausschließlich oder überwiegend im Home Office⁷².

Bei der Durchführung von Teambesprechungen und dem Einzelkontakt nutzen die Führungskräfte auch vermehrt digitale Tools in Form von Videokonferenzen. Während bei Teambesprechungen ein Viertel ausschließlich digital stattfindet, sind es bei den Einzelkontakten fast die Hälfte. Das zeigt wiederum, dass sich die Führungskräfte der befragten

⁷¹ Vgl. Teuber, Backes-Gellner & Ryan (2016)

⁷² Vgl. Statista (2021)

sozialwirtschaftlichen Unternehmen gut auf die veränderten Rahmenbedingungen eingelassen haben und die gegebenen Umstände angenommen haben.

Um Mitarbeiterbindung herzustellen, bedarf es einer gewissen Zugehörigkeit und dem Gefühl des Gehört-Werdens. Hierauf setzen die Fragen 7 und 8 sowie 12 den Fokus. Das Einführen digitaler Kaffeerunden, den Wochenstart und Abschluss gemeinsam digital zu gestalten sowie morgendliche Leitungssitzungen wurden dabei als neue Formate oder digitale Rituale genannt. Zudem wurde auch die Wichtigkeit von einem Verhaltenskodex bei Videokonferenzen angeregt. Diese Arten des Kontaktes sind wichtig für die Mitarbeiter. Einerseits kann damit das soziale Gefüge des Arbeitsplatzes nachgestellt werden und andererseits erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit zeitnah Probleme anzusprechen. Auch für informelle Zusammenkünfte nutzen vier der 19 Befragten verschiedene Möglichkeiten von Videokonferenzen.

Das Nutzen von Videokonferenzen wurde von fast allen Befragten als besonders gutes digitales Tool genannt. Die Bandbreite von Anbietern ist hierbei breitgefächert. Mit Hilfe von Videokonferenzen können auch Elemente von Mimik und Körpersprache übermittelt werden und es wird das Gefühl, dass man sich in die Augen blicken kann, vermittelt. All das schafft Nähe, besonders wenn Mitarbeiter auf Distanz geführt werden. Die persönliche Ebene wird dabei verstärkt und somit kann eine vertrauensvollere Zusammenarbeit stattfinden. Zusammenfassend wird das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt, nonverbale Signale verbessern zudem die zwischenmenschliche Ebene.

Bei der Frage nach Formaten, welche im Unternehmen nicht gut funktionieren bzw. mit welchen keine guten Erfahrungen gewonnen wurden, wurden Telefonkonferenzen genannt. Dies spricht auch für das Benutzen von Videokonferenzen. Des Weiteren wurde die Qualität der Internetverbindung bemängelt sowie fehlende Kenntnisse im Umgang mit der Digitalisierung und EDV von den Mitarbeitern genannt. Dieser Punkt deckt sich mit dem Wunsch nach einem Verhaltenskodex bei Videokonferenzen. Die neuen Kommunikationswege müssen den Mitarbeitern vorgestellt und der Umgang damit thematisiert und erprobt werden.

Wie bereits dargestellt erwarten die neuen Generationen vom Arbeitgeber, dass er sich der Digitalisierung stellt und dementsprechend Angebote bereitstellt. Hier überraschen die Ergebnisse der Befragung, denn fast alle Befragten nutzen bereits digitale Tools für Fort- und Weiterbildungen. Auch bei Vorstellungsgesprächen nutzen über die Hälfte der Unternehmen bereits digitale Tools und weitere sechs Unternehmen können es sich vorstellen diese perspektivisch zu nutzen. Dies sind gute Vorboten, dass die Sozialwirtschaft sich

langsam von ihrem letzten Platz beim Grad der Digitalisierung vorkämpft, die Chancen nutzt und attraktiv als Arbeitgeber bleibt.

Ein besonderer Aspekt vom Home Office ist die bereits erwähnte soziale Isolation. Für viele Mitarbeiter ist der Arbeitsplatz auch ein Ort des sozialen Miteinanders und Austausches. Kollegiale Freundschaften erhöhen das Wohlbefinden auf Arbeiten und tragen somit zur Mitarbeiterbindung bei. Aus diesem Grund ist es auch besonders wichtig, dass Mitarbeiter untereinander über digitale Tools kommunizieren und der Arbeitgeber Raum dafür schafft. Bei 16 der 19 Befragten ist dies der Fall und bei zwei weiteren Unternehmen wäre es für die Zukunft sogar vorstellbar, dass Kollegen untereinander im Austausch stehen, welcher über formelle Mails hinausgeht.

3.5 Zusammenfassung

Trotz der geringen Anzahl an Rückmeldungen von den sozialwirtschaftlichen Unternehmen, konnten bei der Auswertung der Fragebögen einige Kerngedanken zu Digital Leadership in der Sozialwirtschaft herausgearbeitet werden. Die Digitalisierung scheint fest in der Sozialwirtschaft angekommen und wird in vielen Bereichen wie der Fort- und Weiterbildung sowie bei Vorstellungsgesprächen gelebt. Digitale Tools und dabei insbesondere Videokonferenzen werden rege genutzt und viele Unternehmen führten neue digitale Rituale wie digitale Kaffeerunden und gemeinsame digitale Wochenstarts und Abschlüsse ein.

Aber dennoch wird deutlich, dass insbesondere strukturelle Rahmenbedingungen wie ein Verhaltenskodex bei Videokonferenzen oder das Heranführen der Digitalisierung an die sogenannten „Digital Immigrants“ noch ausgebaut werden müssen. Außerdem wurde deutlich, dass der Mitarbeiterkontakt sowohl im Teamsetting als auch im Einzelkontakt in Zeiten von virtuellen Arbeitsplätzen abgenommen statt zugenommen hat. Hier herrscht zwingend Nachholbedarf, um alle Mitarbeiter mitnehmen und langfristig binden zu können. Ein hierbei entscheidender Faktor ist sicherlich auch die Führungsspanne und die Unternehmenskultur.

Führungskräfte müssen das bewusste Führen ihrer Mitarbeiter in den Fokus rücken und dabei den Einzelnen individuell betrachten und fördern. Wertschätzung und Feedback haben bei den neuen Generationen einen hohen Stellenwert und können mit Hilfe von flachen Hierarchien und Vertrauen in die Mitarbeiter erreicht werden.

4. Führen auf Distanz – Digitalisierungsstrategien und geeignete Instrumente interaktiver Führung

Im Rahmen der empirischen Studie wurden bereits einige Aspekte von Digital Leadership in der Sozialwirtschaft dargelegt. Doch welche Ansätze vertritt die Fachliteratur? Welche Empfehlungen werden ausgesprochen? Wie kann emotionale Nähe und Mitarbeiterbindung im Zeitalter der Digitalisierung hergestellt und aufrechterhalten werden? Wie gelingt es Führungskräften die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter in der Distanz abzudecken? Mit diesen Fragen beschäftigt sich das vorliegende Kapitel.

Die veränderten Rahmenbedingungen durch Kommunikation auf Distanz bringen zwangsläufig auch veränderte Anforderungen an die Führung mit sich. Die traditionellen Führungsansätze und –modelle basieren auf direkter Interaktion und sind für die neuen Anforderungen mit digitalen Informations- und Kommunikationsmitteln und Sozialen Medien nicht mehr geeignet. Es haben sich in den letzten Jahren eine Vielzahl neuer Führungsansätze entwickelt, welche auch häufig als New Leadership Ansätze bezeichnet werden⁷³. Einige dieser Ansätze werden in der Fachliteratur besonders diskutiert und werden daher an dieser Stelle vorgestellt und auf ihre Umsetzungsmöglichkeiten in der Sozialwirtschaft diskutiert. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus den neuen Führungsansätzen werden geeignete Instrumente interaktiver Führung vorgestellt, bewertet sowie diskutiert und im Anschluss Bausteine und Handlungsempfehlungen einer digitalen Führungstheorie ausgesprochen.

4.1 New Leadership Ansätze

Führung erlebt einen Paradigmenwechsel. Und so wundert es nicht, dass zu den Werkzeugen von wirksamer Führung auch neue Ansätze zählen. In der Fachliteratur findet man eine schier unüberschaubare Anzahl von Leadership-Theorien⁷⁴. Doch eins haben alle Ansätze gemeinsam: Sie setzen den Mitarbeiter in den Fokus. Grundlage für alle Ansätze bildet die Digitalisierung, welche neue Prozesse im Unternehmen erforderlich macht und durch welche strukturelle und organisatorische Veränderungen angestoßen werden.

Im Folgenden werden zu Beginn die interaktionistischen Ansätze der transaktionalen und transformationalen Führung, welche weiterhin als bedeutendste Ansätze und Basis für die

⁷³ Vgl. Lippold (2019), S. 26f.

⁷⁴ Vgl. Kupiek (2021), S. 28ff.; Creusen et al (2017), S. 183ff.; Hasenbein (2020), S. 102ff.; Lippold (2019), S. 30ff.; Peters (2015), S. 47ff.; Von Au (2016), S. 13ff.

neuen Führungsansätze gelten, dargelegt⁷⁵. Anschließend werden einige der aktuell diskutierten Führungsansätze kurz vorgestellt und in Hinblick auf ihre Bedeutung für die Sozialwirtschaft diskutiert.

4.1.1 Transaktionale und transformationale Führung

Die Modelle der transaktionalen und transformationalen Führung bilden die Basis für die neuere Forschung von Führungstheorien. Beide Führungsstile gehen zurück auf den amerikanischen Politikwissenschaftler Burns (1978) und den Organisationspsychologen Bass (1985)⁷⁶.

Die transaktionale Führung beruht auf dem Austauschverhältnis mittels Zielvereinbarung zwischen Führungsperson und Mitarbeitern. Der Austauschprozess erfolgt nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“ und kann dabei sowohl auf ökonomischer (u.a. Bonuszahlungen), politischer (u.a. Beförderung) oder auch psychologischer (u.a. Lob) Weise stattfinden⁷⁷. Bei transaktionalen Führungspersonen steht somit die extrinsische Motivation im Vordergrund. Die Motivation der Mitarbeiter erfolgt dabei durch Klärung von Zielen, Aufgaben und der Delegation von Verantwortung. Zudem werden Leistungen kontrolliert und belohnt, unerwünschtes Verhalten wird durch Kritik und Feedback sanktioniert. Da eher ein sachlicher Austausch (Transaktion) zwischen der Leistung der Mitarbeiter und der Reaktion des Vorgesetzten stattfindet, hat sich dieser Ansatz als nicht tragfähig herausgestellt und wird in der Praxis häufig in Kombination mit dem Ansatz der transformationalen Führung eingesetzt⁷⁸.

Der transformationale Führungsstil basiert auf Veränderung (Transformation) des Verhaltens der Mitarbeiter. Führungskräfte übernehmen eine Vorbildfunktion und inspirieren ihre Mitarbeiter zu mehr Selbstständigkeit, schaffen eine Vertrauensbasis und kommunizieren fair⁷⁹. Die sogenannten vier I's der transformationalen Führen bilden die Basiskompetenzen der Führungskraft: individuelle Mitarbeiterorientierung, intellektuelle Stimulierung, inspirierende Motivierung und idealisierter Einfluss. Nachweislich können mit dem transformationalen Führungsstil Zufriedenheit, Vertrauen und Leistung bei den Mitarbeitern sowie Innovationskraft im Unternehmen gefördert werden⁸⁰. Eine Vielzahl an Studien hat herausgefunden, dass transformational geführte Mitarbeiter produktiver und zufriedener

⁷⁵ Vgl. Hasenbein (2020), S. 102

⁷⁶ Vgl. Peters (2015), S. 52

⁷⁷ Vgl. Lippold (2019), S. 7 f. & Peters (2015), S. 52 f.

⁷⁸ Vgl. Kupiek (2021), S. 29

⁷⁹ Vgl. Kupiek (2021), S. 30

⁸⁰ Vgl. Hasenbein (2020), S. 102

sind, stärker intrinsisch motiviert sind und zudem mehr Teamgeist und Verantwortungsbewusstsein zeigen⁸¹. Elemente aus der transformationalen Führung finden auch bei den heutigen Führungsansätzen noch Anwendung, insbesondere wenn es um die Inspiration für Veränderungen und um Sinnvermittlung geht. Dennoch basiert der Ansatz auf hierarchischen Strukturen und ist somit für die digitalisierte Arbeitswelt, in der Hierarchien immer flacher werden, überholt.

Durch die Digitalisierung rücken unter anderem Gruppenansätze mehr in den Fokus. Situative Führungsansätze, welche vermehrt auf Kooperation und sogar auf Selbstorganisation und Vertrauen setzen, gewinnen an Bedeutung. Ein Beispiel dafür ist das laterale Führungsmodell⁸².

4.1.2 Laterale Führung

Das Wort *lateral* bedeutet „seitlich, die Seite betreffend“. Somit bedeutet laterale Führung, dass diese horizontal statt vertikal (also von oben nach unten) stattfindet. Es handelt sich um einen Führungsansatz, bei welchem die Führung ohne Weisungsbefugnis agiert. Im Vordergrund steht dabei eine bestimmte Zielerreichung in Form von Zusammenarbeit ohne eine disziplinarisch vorgesetzte Position. Von zentraler Rolle sind dabei Dialog und Kommunikation sowie Vertrauen. Klare Regeln in der Zusammenarbeit und Kommunikation sind dabei sehr hilfreich um Konflikte zu vermeiden⁸³.

Flache Hierarchien und Führen auf Augenhöhe entsprechen einerseits einem teamorientierten Gedanken, unterstützen den coachenden Charakter der Führungskraft und ermöglichen andererseits eine größere Ideenvielfalt und höhere Akzeptanz bei gemeinsam gefundenen Lösungen im Team. Durch das Führen von der Seite können Mitarbeiter besser mitgenommen und begleitet werden und erleben dadurch mehr Partizipation. Allerdings erfordert die laterale Führung von der Führungsperson auch ausgeprägte soziale Kompetenzen und stellt sie damit vor eine anspruchsvolle Aufgabe. Unklare Rollenverhältnisse und missverständliche Kommunikation erhöhen das Konfliktpotenzial und können zu Spannungen führen.

Einen ähnlichen Grundgedanken von flachen Hierarchien verfolgt auch der Ansatz von Shared Leadership oder geteilter Führung.

⁸¹ Vgl. Pelz (2016), S. 97

⁸² Vgl. Schellinger et al (2020), S. 153

⁸³ Vgl. Hasenbein (2020), S. 103

4.1.3 Shared Leadership

Digitalisierung und Globalisierung fordern eine stärkere Demokratisierung der unternehmerischen Entscheidungsprozesse. Bei dem Ansatz von Shared Leadership steht der Vorgesetzte nicht mehr als Alleinentscheider im Fokus. Es geht vielmehr um das Aufteilen von Führung, um Motivation und Leistung zu optimieren⁸⁴. Führungsprozesse liegen nicht mehr zentral in der Hand eines Einzelnen, sondern werden stattdessen auf verschiedene Personen verteilt, um eine partizipative Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Führungsverantwortung wird kollektiv vom Arbeitsteam getragen⁸⁵. Die Stärke des Teams wird durch das gemeinsame Tragen der Aufgabe erweitert und die Gemeinschaft und Wertschätzung gefördert. Mit diesem Ansatz können auch alternative Führungsmodelle in Form von Job Sharing geschaffen werden. So könnten sich auch zwei Führungskräfte eine Leitungsposition teilen und damit mehr Flexibilität für die jeweiligen Mitarbeiter ermöglichen.

Shared Leadership erhöht das Vertrauen innerhalb des Teams und ermöglicht so eine bessere Teamperformance sowie eine höhere Zufriedenheit der Beschäftigten. Kritisch gesehen, kann es hierbei zu einem Machtmissbrauch oder einer fehlenden Orientierung kommen. Ein hohes Vertrauen innerhalb des Teams ist Voraussetzung⁸⁶.

Aufgrund der hohen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei diesem Ansatz passen Elemente auch gut zu agiler Führung.

4.1.4 Agile Führung

Teamarbeit, Selbstorganisation sowie Kommunikation und Interaktion stehen beim agilen Führen im Vordergrund. Das kontinuierliche Einholen von Feedback spielt eine große Rolle. Beim agilen Führen geht es eher um eine Haltung als um ein Konzept. Flexibilität steht im Fokus und die ständige dynamische Veränderung wird berücksichtigt. Teammitglieder werden bei diesem Ansatz bei der Bewältigung von Aufgaben unterstützt und empowered⁸⁷. Die agile Führungskraft wird eher als Coach und Weichensteller gesehen und gibt Verantwortung ans Team ab. Mitarbeiter werden befähigt selbstständig Entscheidungen zu treffen und erleben dadurch Partizipation.

⁸⁴ Vgl. Lippold (2019), S. 31 f.

⁸⁵ Vgl. Franken (2016), S. 195

⁸⁶ Vgl. Lippold (2019), S. 32

⁸⁷ Vgl. Hasenbein (2020), S. 104

Agile Führung ermöglicht dem Unternehmen bei Veränderungen schnell agieren und reagieren zu können und somit die Kundenbedürfnisse besser umsetzen zu können. Somit kann es auch als dienende Führung verstanden werden, was zu einem weiteren aktuell diskutierten Führungsansatz führt.

4.1.5 Servant Leadership

Beim Ansatz von Servant Leadership wird die Führungspersönlichkeit als Dienstleister oder Diener für die Mitarbeiter verstanden. Basis ist hierbei eine werteorientierte Haltung⁸⁸. Wichtig ist dabei, dass der Mitarbeiter individuell und ganzheitlich anerkannt wird und in seiner Entwicklung Unterstützung erfährt. Die Aufmerksamkeit liegt stark bei der individuellen Weiterentwicklung jedes Mitarbeiters.

Um dem Ansatz von Servant Leadership gerecht zu werden, ist eine tiefe und ständige Selbstreflexion der Führungskraft erforderlich⁸⁹. Die Beziehung zu den Mitarbeitern steht dabei im Vordergrund. Dies wird auch stark im Ansatz von Positive Leadership vertreten.

4.1.6 Positive Leadership

Positive Leadership ist ein Modell der Mitarbeiterführung und –motivation, welches häufiger in der Fachliteratur genannt wird. Der Ansatz von Positive Leadership basiert auf der Grundlage der Positiven Psychologie, welche ihren Fokus auf positive Emotionen, Wohlbefinden und Ressourcenstärkung richtet⁹⁰.

Auch bei diesem Ansatz werden die Mitarbeiter bemächtigt, sich einzubringen und weiterzuentwickeln. Dabei lassen sich drei Kernthemen herausarbeiten: Sinn, Zuversicht und Einfluss. Das persönliche Empfinden der Mitarbeiter etwas Sinnvolles zu tun, erhöht die Energie des Einzelnen und trägt somit zum Unternehmenserfolg bei. Zuversicht bedeutet in dem Zusammenhang, dass sich jeder auf die Ressourcen, Stärken, Qualitäten und Chancen besinnt, um schwierige Aufgaben zu meistern. Hierbei spielen positive Emotionen wie Freude, Genuss und Wohlbefinden sowie gute Beziehungen untereinander eine entscheidende Rolle. Die Kategorie Einfluss bezieht sich auf Mitgestaltungsmöglichkeiten und Eigenverantwortung⁹¹. Bei Berücksichtigung dieser drei Kategorien ist es Unterneh-

⁸⁸ Vgl. Hasenbein (2020), S. 104 f.

⁸⁹ Vgl. Von Au (2016), S. 21 f.

⁹⁰ Vgl. Hasenbein (2020), S. 106 f.

⁹¹ Vgl. Seliger (2016), 65 ff.

men möglich die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, höhere Produktivität und bessere Leistungen zu erzielen und damit langfristig erfolgreich zu sein.

4.1.7 New Leadership in der Sozialwirtschaft

Inwieweit die aufgeführten Ansätze in der Praxis Umsetzung erfahren, hängt stark von der Führungsperson ab. Nichtsdestotrotz ist es sicherlich lobenswert, wenn auch nur einzelne Aspekte von dem aufgeführten Gedankengut Anwendung in der Führungspraxis erhalten. Bei der Betrachtung der New Leadership Ansätze wird deutlich, es vier gemeinsame tragende Grundpfeiler gibt: Beziehung, System, Partizipation und Sinn⁹². Viele Ansätze sind dabei geprägt von flachen bzw. sogar dem Wegfall von Hierarchien.

Die Sozialwirtschaft hingegen ist in vielen Bereichen traditionell hierarchisch und nach Leistungsbereichen gegliedert⁹³. Somit sind in vielen Bereichen der Sozialwirtschaft die Strukturen und Prozesse für die digitale Transformation noch am Anfang. Um virtuelle Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen auf Zeit zu realisieren, bedarf es in Organisationen oft ganz oben einen Veränderungswillen. Die Transformation der digitalen Technologie und digitalen Prozesse benötigt auch die breite Unterstützung der Belegschaft. Für diesen immensen Change Prozess müssen Führungskräfte motivieren, unterstützen und den Mitarbeitern Weiterentwicklungsmöglichkeiten anbieten. Die Führungsebenen der Sozialwirtschaft müssen sich öffnen und neuen Strukturen und Abläufen folgen, die mehr Sinn machen als die bisherigen. Digitalisierung, Globalisierung und Agilität lassen ein *Weiter* so nicht mehr zu. Neues Arbeiten braucht neue Denke! Und genau da haben viele Unternehmen der Sozialwirtschaft Nachholbedarf.

Deutlich wird dies auch bei der Betrachtung professioneller Netzwerke wie XING und LinkedIn. Hier finden sich mehr Mitarbeitende als Führungskräfte der Sozialwirtschaft. Ebenso findet man kaum aktive, personalisierte und professionelle Facebook- oder Twitter-Accounts von Führungskräften⁹⁴. Im Vergleich mit der gewerblichen Wirtschaft wird klar deutlich, dass die digital-viralen Profile der Sozialwirtschaft kaum vernetzt sind. Die besondere Bedeutung der kulturbildenden Führungsverantwortlichen wurde bereits mehrfach erwähnt und macht deutlich, dass sich gerade die Sozialwirtschaft in vielen Bereichen der digitalen Transformation öffnen muss.

⁹² Vgl. Von Au (2016), S. 13

⁹³ Vgl. Ebert-Steinhübel (2020), S. 71

⁹⁴ Vgl. Kopf & Schmolze-Krahn (2018), S. 89

Ein wichtiger Aspekt stellt zudem die Besonderheit in der Sozialwirtschaft dar, dass der Erfolg der täglichen Arbeit –insofern man von Erfolg sprechen kann- meist nur schwer messbar ist. Erfolg in der Sozialwirtschaft ist keineswegs eindeutig, häufig steht der Beziehungsaufbau oder langfristige Stabilisierung im Vordergrund. Die Messbarkeit der Wirkung von sozialer Arbeit wird schon seit einigen Jahren gefordert. Wirkungsorientierte Modelle auf Grundlage gesellschaftlicher Wertschöpfung mit Hilfe des „Social Return on Investment“ (SROI) dienen dazu als Ansätze.

Doch letztendlich stellt sich die Frage, wie Vertrauen entstehen und aufgebaut werden kann, wenn das Ziel oder Ergebnis bzw. der Erfolg der Arbeit in vielen Bereichen so schwer greifbar ist. Woher weiß die Führungskraft also, dass der Mitarbeiter tatsächlich seiner Arbeit nachgegangen ist und die Umstände von Home Office nicht missbräuchlich für private Zwecke genutzt hat. Viele Führungskräfte orientieren sich deshalb immer noch an der Anwesenheit des Mitarbeiters. Aber gerade New Leadership Ansätze sprechen sich gegen feste Arbeitszeiten und Kontrolle über das Einhalten der täglich absolvierten Computer- bzw. Telefonstunden aus. Der Umgang mit digitaler Präsenz wird in den folgenden Kapiteln nochmals genauer aufgegriffen. Vertrauen in die Mitarbeiter wird gefordert, doch dies ist besonders in der Sozialwirtschaft schwer umzusetzen, da die Erfolgsmessung nicht wie in der freien Wirtschaft erfolgt. Gute Dokumentationsmöglichkeiten, klare Rahmenbedingungen und standardisierte Handlungsabläufe sind ein erster Schritt in eine Nachvollziehbarkeit und gewisse Messbarkeit der Arbeit.

Zudem kommt auch noch der Faktor, dass die Hürden in der Sozialwirtschaft meist etwas höher als in anderen Branchen sind. Aus empirischen Studien geht hervor, dass New-Work-Ansätze seltener realisiert werden, je mehr Veränderungen in der Organisationsstruktur sie erfordern. Hierbei spricht man von einer Talking-Action-Gap: Das heißt, trotz Diskussionen über New Work werden diese nur teilweise in die Praxis umgesetzt⁹⁵. Und da die Sozialwirtschaft wie bereits am Anfang dargestellt, vergleichsweise einen sehr geringen Digitalisierungsgrad aufweist, sind viele Veränderungen notwendig. Dies kann eine hemmende Wirkung haben.

Zusammenfassend wird aber deutlich, dass die bisherigen Führungsansätze sich zunehmend als nicht mehr ausreichend erweisen. Dies erfordert von Führungskräften und auch von den Mitarbeitern die Bereitschaft sich persönlich weiterzuentwickeln. Agilität muss ermöglicht werden. Hierfür bedarf es angepasste Steuerungstools und agile Methoden anzuwenden. Viele Führungskräfte sehen sich mit Fragen konfrontiert, wie Agilität in Unternehmen umsetzbar ist und welche Kompetenzen wichtig sind, um die digitale Trans-

⁹⁵ Vgl. Hays HR Report (2021)

formation hinzubekommen. Die Antworten hieraus sind selbstverständlich sehr individuell und vielfältig zu betrachten. Sicher ist jedoch, dass Führung ein ausgeprägtes Charisma braucht und ein agiles Mindset der Führungsperson Basis ist⁹⁶.

Doch was macht eine geeignete interaktive Führung aus? Anhand verschiedener Bausteine werden im folgenden Abschnitt diverse Elemente einer digitalen Führungstheorie vorgestellt. Zudem werden einige digitale Tools und Methoden für die virtuelle Zusammenarbeit herausgearbeitet, welche insbesondere die emotionale Bindung der Mitarbeiter stärken können und somit Mitarbeiter langfristig an ein Unternehmen binden.

4.2 Bausteine einer digitalen Führungstheorie

In puncto Flexibilität eröffnet das virtuelle Arbeiten viele Chancen, aber auch eine ganze Menge Herausforderungen sind zu überwinden. Besonders Führungskräfte sind dabei entscheidend, wenn es um die Qualität der Zusammenarbeit virtueller Teams geht. Denn eins ist klar: Die Flexibilisierung und Virtualisierung der Arbeitswelt erschwert die Führung, da weniger Face-to-Face-Kommunikation stattfindet. Maßnahmen zur Motivation und Bindung der Mitarbeiter, Feedback und Mitarbeitergespräche müssen über andere Kanäle stattfinden. Wie bereits dargestellt spielen Emotionen und Vertrauen eine zentrale Rolle in der Führung der heutigen Arbeitswelt. Die besten Leistungen geben Mitarbeiter, die sich am Arbeitsplatz wohl fühlen. Doch wie erreicht man seine Mitarbeiter auf dem virtuellen Weg, wenn ein persönliches Face-to-Face immer seltener stattfindet? Wie kann eine geeignete Führungskultur aussehen und integriert werden? Hierzu werden im folgenden Abschnitt wichtige Bausteine einer digitalen Führungstheorie auf Grundlage einer Meta-studie dargestellt und zudem einige Instrumente der interaktiven Führung vorgestellt und diskutiert. Als Grundlage für die Metastudie dienen einerseits die aktuellsten Beiträge aus der Fachliteratur sowie die Ergebnisse der bereits vorgestellten eigenen empirischen Untersuchung. Zudem wird bei jedem Kapitel der Bezug zur Sozialwirtschaft hergestellt und kritisch hinterfragt inwieweit ein Transfer möglich ist.

4.2.1 Führungskultur

Dass die Digitalisierung einen Wandel und eine Neujustierung der Werte sowie eine Weiterentwicklung der Führungspersönlichkeit erfordert, wurde bereits mehrfach erwähnt. Die Führungskraft als Person mit der individuellen Persönlichkeit rückt näher in den Fokus

⁹⁶ Vgl. Aron-Weidlich (2020), S. 158

und verlangt ein agiles Mindset. Die Anforderungen beinhalten dabei, den Mitarbeitern Freiraum für Entscheidungen einzuräumen, Gestaltungswelten für Kreativität zu eröffnen, einen Vertrauensvorschuss zu gewähren und Verantwortung zu übergeben⁹⁷. Der Mensch als Ganzes mit seinen Werten, Prinzipien und der inneren Haltung muss sich als leitende Person für die digitale Transformation öffnen.

Eine Führungskultur, welche von gemeinsamen Visionen und dem Vorleben kultureller Werte getragen wird, bildet ein Fundament für die Motivation der Mitarbeiter und letztendlich auch für die Bindung ans Unternehmen. Es liegt hierbei an der Führungskraft, die geteilten Visionen und Werte authentisch zu übermitteln und mit Leben zu füllen, damit die Mitarbeiter mitgenommen und begeistert werden. Eine klare Richtung, wohin das Unternehmen in der Zukunft steuert, sollte als Unternehmensvision definiert werden⁹⁸. Die Gesamtvision des Unternehmens sollte dabei auf die einzelnen Abteilungen runtergebrochen werden, damit sie für jeden Einzelnen greifbar und umsetzbar ist. Dadurch können sich die Mitarbeiter besser mit dem Unternehmen identifizieren.

Und gerade mit Blick auf den bereits aufgeführten Wertewandel durch die neuen Generationen und den Fachkräftemangel sollte jedes Unternehmen für die digitalisierte Arbeitswelt eine Führungskultur klar definieren. Künftige Bewerber suchen sich Ihren Arbeitgeber mittlerweile auch nach kulturellen Aspekten aus, besonders die Werte und die Ethik der Unternehmen rücken dabei in den Fokus. Folgende Aspekte sind dabei für die Unternehmenskultur der Zukunft von besonderer Bedeutung⁹⁹:

1. *Freiräume und Fehlerkultur*: Frei nach dem Motto: „Wer nichts wagt, der nichts gewinnt“ muss es den Mitarbeitern erlaubt sein, Fehler zu machen, Neues auszuprobieren und Bewährtes kontinuierlich zu hinterfragen.
2. *Transparenz und Vertrauen*: Um Innovationen für das Unternehmen zu erzielen, müssen Ziele, Strukturen und Prozesse möglichst transparent kommuniziert werden, damit Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten können. Kontrolle bremst, Wertschätzung und Vertrauen sind gefragt.
3. *Kontinuierliches Lernen und Weiterbilden*: Mitarbeiterbindung entsteht durch das individuelle und fachliche Fördern jedes Einzelnen. Zudem sollten Teamfähigkeit und Selbstorganisation geschult und unterstützt werden.
4. *Partnerschaftlichkeit und Partizipation*: Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe sowie ein respektvoller Umgang bilden ein weiteres Element der Unternehmenskultur. Zudem sollen Mitbestimmung und Autonomie die Mitarbeiterbindung stärken.

⁹⁷ Vgl. Aron-Weidlich (2020), S. 158

⁹⁸ Vgl. Franken (2016), S. 219 f.

⁹⁹ Vgl. Franken (2016), S. 200 ff.

5. *Wertschätzung der Vielfalt und des Individuums*: Chancengleichheit, Diversität und Toleranz sind für eine effiziente Zusammenarbeit unerlässlich.
6. *Kultur der Digitalisierung und Life Balance*: Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit schwimmt immer mehr. Daher ist es wichtig, dass die Führungskultur einen Rahmen bietet und Mitarbeitern als Vorbild dient.

Auch aus den Ergebnissen des Hays HR Report von 2021 geht hervor, dass Organisationen einen klaren Rahmen vorgeben müssen, damit eine zeitliche und örtliche Flexibilität der Arbeit möglich ist. Transparente Regelungen sowie eine offene Kommunikation sind dabei Schlüsselkompetenzen. Um sich dem neuen Ansatz der Führungskultur offen gegenüber zu stellen, ist es wichtig, dass Führungskräfte sich selbst und ihre Rolle regelmäßig reflektieren. Hilfreich ist dabei gemeinsam mit Kollegen die Nutzung interaktiver Formate, welche einen geeigneten Raum bieten können.

Insbesondere bei Unternehmen mit einem geringen Digitalisierungsgrad ist es ratsam kleine gezielte Projekte umzusetzen, bevor die gesamte Organisation umgekrempelt wird. Im Rahmen kleiner, überschaubarer Strukturen lassen sich agile und partizipative Elemente zunächst im kleineren Maßstab testen. Mit Hilfe regelmäßiger Reflexionsschleifen sollten auch die Mitarbeiter punktuell aktiv mit eingebunden werden. Partizipative Formate lassen sich am Besten in kleinen Teams etablieren¹⁰⁰. Zudem können Unternehmenskulturwerte durch Mitarbeiterbefragungen thematisiert werden und dann im Rahmen von Workshops implementiert werden.

Das Führen von virtuellen Teams erfordert von den Führungskräften zudem die Entwicklung einer Teamkultur als Kommunikationsgrundlage. Neben dem Vertrauen, welches unabdingbar ist, spielen hierbei auch die Wahl geeigneter Kommunikationsinstrumente sowie Regeln für Kommunikationsinhalte eine entscheidende Rolle¹⁰¹. Mit diesem Thema beschäftigt sich der nächste Abschnitt.

4.2.2 Kommunikation in virtuellen Teams

Bei der Zusammenarbeit auf Distanz verändern sich die Gegebenheiten der Kommunikation stark. Neben den organisatorischen und technischen Voraussetzungen braucht es klare Regeln und Zielvorgaben für die Kommunikation. Da das Nutzen digitaler Tools zur Kommunikation für einige Mitarbeiter Neuland ist oder sie sich sogar vor Videokonferenzen scheuen, ist es wichtig, dass die Führungskraft eine angenehme Atmosphäre schafft.

¹⁰⁰ Vgl. Hays HR Report (2021)

¹⁰¹ Vgl. Sass (2019), S. 126

Jeder Mitarbeiter sollte sich so wohl fühlen, dass ohne Scham und Scheu aktiv an virtuellen Meetings teilgenommen werden kann. Zudem kann es sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken, wenn der Austausch unter Kollegen über digitale Tools vom Vorgesetzten gewünscht und geschätzt wird.

Auch aus der empirischen Untersuchung ging hervor, dass klare Kommunikationsregeln ein wichtiges Element bei virtuellen Teams sind. Die virtuelle Kommunikation bringt neben einer Bandbreite an Vorteilen, wie mehr Flexibilität, ortsunabhängiges sowie zeit- und reisekostensparendes Arbeiten, auch einige Nachteile mit sich. Neben dem Verlust von nonverbalen Informationen können auch Entscheidungswege erschwert und verlängert werden, wenn die Kommunikation sich per E-Mail über Tage hinzieht und zu keinem Ergebnis kommt. Zudem kann die Gefahr von Missverständnissen steigen und Konflikte sind aufgrund der Distanz häufig schwerer zu lösen. Führungskräften sollte bewusst sein, dass virtuelle Kommunikation auch Konflikte mit sich bringen kann. Daher empfiehlt es sich klare und transparente Kommunikationsregeln für das virtuelle Team zu erarbeiten.

Digitale Teamtools sollten sinnvoll und richtig eingesetzt werden. Bei virtuellen Medien wie E-Mail oder Chat fällt die Körpersprache komplett weg, daher ist es gerade da wichtig, auf Wortwahl und Zeichensetzung zu achten, um den Raum für Interpretationsspielraum möglichst gering zu halten. Zudem ist es hilfreich, das Verfassen von E-Mails kurz und konkret zu halten, um unnötige Nachfragen oder Spekulationen zu vermeiden. Wichtige Angelegenheiten sollten auch im digitalen Setting lieber etwas persönlicher bearbeitet werden. Hierfür eignen sich Telefon oder Videoanruf. Da Mimik und Gestik ein enorm wichtiger Bestandteil unserer Kommunikation sind, empfiehlt es sich auch bei Videokonferenzen die Webcam einzuschalten. Insgesamt gilt bei der Kommunikation virtueller Teams das Motto: „Lieber zu viel als zu wenig!“ Um Missverständnisse zu vermeiden und Konflikte frühzeitig zu erkennen, sollte lieber zu viel als zu wenig kommuniziert werden. Klare Regeln, wer wie wann bei Videokonferenzen zu Wort kommt, helfen zudem Scheu und Argwohn abzubauen. Und auch die informelle Kommunikation zum zwischenmenschlichen Kontakt sollte eingeplant werden. Welche digitalen Tools sich für welches Anliegen eignen, wird im folgenden Abschnitt vorgestellt.

4.2.3 Digitale Teamtools

Bereits vor der Corona-Pandemie nahm der Anteil der digitalen Kommunikation zu und die Face-to-Face-Präsenzmeetings ab. Doch dies ist häufig mit Herausforderungen verbunden. Laut einer Studie von RW3 Culture Wizard aus 2018 gaben 84% der Befragten

an, dass virtuelle Kommunikation schwieriger sei als Face-to-Face Kommunikation¹⁰². Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von technischen Voraussetzungen bis zu persönlichen Vorlieben. Wichtig ist jedoch, dass sich jedes Team zu Beginn über die Medien einigt und ein Medienportfolio erstellt. Es sollte dabei auch klar sein, wann welches Medium eingesetzt wird.

Für die Kommunikation und Koordination von virtuellen Teams gibt es eine Vielzahl an digitalen Teamtools. Abbildung 8 stellt hierzu beispielhaft einige digitale Teamtools dar.

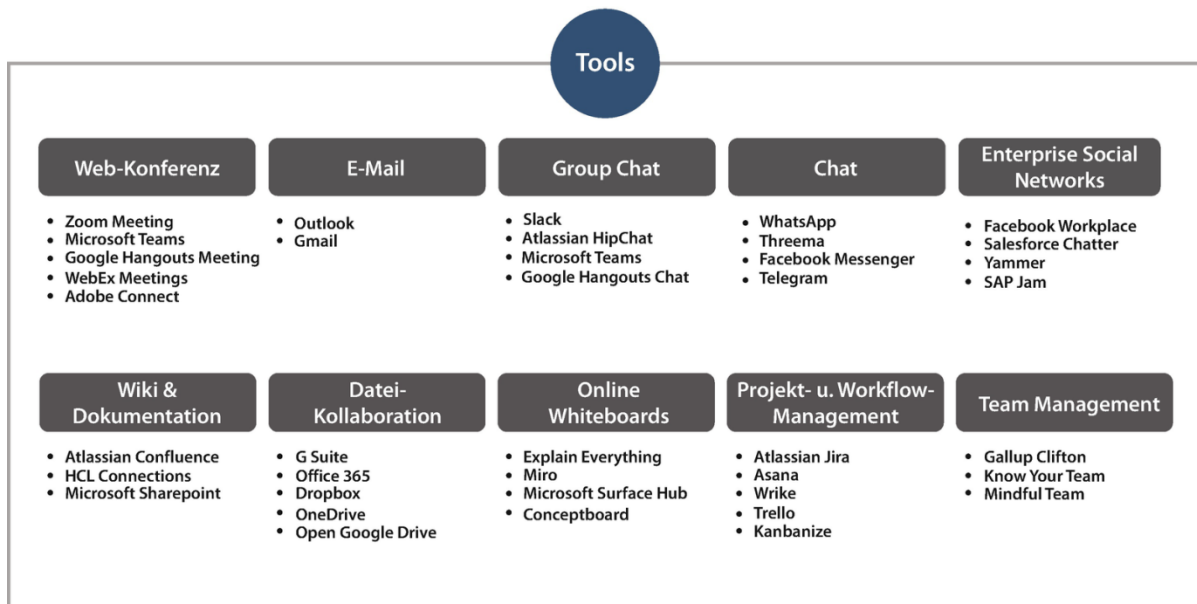


Abbildung 8: Digitale Teamtools¹⁰³

Viele der hier dargestellten Software-Lösungen werden rege in der Sozialwirtschaft genutzt. Dies bestätigen auch die Ergebnisse aus der bereits vorgestellten empirischen Studie. Die Sozialwirtschaft bedient sich zwar breitgefächert an digitalen Tools, aber es stellt sich hier die Frage, inwieweit dies strukturell und konzeptionell durchdacht ist oder aus der Not herausgeboren wurde. Haben Führungskräfte sich bewusst für das ein oder andere System entschieden? Ist ein Medienportfolio transparent mit den Mitarbeitern erarbeitet worden? Wurden klare Regeln für die digitale Kommunikation aufgestellt? Die Ergebnisse der eigenen Studien sowie die Geschwindigkeit der Einführung digitaler Kommunikationswege aufgrund der Corona-Pandemie lassen daran Zweifel. Nur allein durch das Benutzen digitaler Teamtools entsteht keine tragfähige kooperative und vor allem vertrauensvolle Kommunikationsbeziehung. Eine gut durchdachte und transparent kommunizierte Wahl der Kommunikationsinstrumente bildet dabei einen wichtigen Baustein. Basis ist dabei, wie bereits erwähnt, das Vertrauen.

¹⁰² Vgl. RW 3 Culture Wizard (2018)

¹⁰³ Vgl. Hasenbein (2020), S. 140

4.2.4 Vertrauen aufbauen

Einer der wichtigsten Bausteine für eine erfolgreiche Führung ist das Vertrauen. Dabei handelt es sich um ein Wechselspiel. Für die Zusammenarbeit ist es von großer Bedeutung, dass einerseits die Mitarbeiter der Führungskraft vertrauen und andererseits, dass die Führungskraft auch den Mitarbeitern Vertrauen ausspricht. Dem Vertrauen kommt bei der virtuellen Führung eine besondere Bedeutung zu. Metaanalysen haben ergeben, dass die Effektivität von virtuellen Teams in einem viel größeren Umfang vom Vertrauen abhängt als bei analogen Teams¹⁰⁴.

Menschliche Nähe trotz räumlicher Distanz zu ermöglichen, fällt vielen Vorgesetzten schwer. Bei vielen Führungskräften sitzt das antiquierte Führungsverständnis, welches von Vorgabe und Kontrolle geprägt ist, noch sehr tief. Zu akzeptieren, dass die Mitarbeiter von zu Hause arbeiten und nicht wie gewohnt ins Büro kommen, überfordert viele heillos¹⁰⁵. Vorgesetzte müssen ihren Mitarbeitern hier einen Vertrauensvorschub geben und ihren Mitarbeitern dringend so wertschätzend und respektvoll wie möglich begegnen. Insbesondere bei mangelnder Face-to-Face-Kommunikation aufgrund virtueller Führung müssen Führungskräfte gezielt Maßnahmen zum Vertrauensaufbau in die tägliche Aufgaben einfließen lassen. Empathie und Verständnis sind dabei Schlüsselkompetenzen. Wichtig ist es, auch ohne Face-to-Face-Kommunikation Vertrauensbereitschaft zu zeigen und Mitarbeiter an Entscheidungen zu beteiligen. Dadurch entsteht bei Mitarbeitern das Gefühl, dass ihre Bedürfnisse sensibel wahrgenommen werden und die Führungskraft erhält die Möglichkeit frühzeitig auf schwache Signale der Beziehungsqualität zu reagieren. Gezielte Maßnahmen ermöglichen es der Führungskraft auch im virtuellen Kontext ein gegenseitiges Vertrauen zu erzeugen und aufrechtzuerhalten¹⁰⁶.

Dies kann einerseits über die Kommunikationsbreite sowie über die Kommunikationstiefe geschehen. So sollen Mitarbeiter auch die Möglichkeit erhalten über persönliche Themen sprechen zu können. Umgangssprachlich als Smalltalk bezeichnet, kann dies das Vertrauen signifikant beeinflussen.

Ein weiterer Punkt ist dabei die Häufigkeit des Kontaktes. Simon Werther, Professor für Innovations- und Projektmanagement, empfiehlt einen täglichen Austausch mit der Führungskraft. Trotz und gerade wegen der räumlichen Distanz sollte intensiver kommuniziert und zusammengearbeitet werden¹⁰⁷. Häufigkeit und Intensität der Kommunikation ist bei

¹⁰⁴ Vgl. Werther (2018), S. 54

¹⁰⁵ Vgl. Personalwirtschaft (2020), S. 18

¹⁰⁶ Vgl. Franken (2016), S. 219

¹⁰⁷ Vgl. Personalwirtschaft (2020), S. 19

der virtuellen Zusammenarbeit besonders wichtig. Bindung braucht Begegnungen und diese müssen auch im virtuellen Setting stattfinden. Ein täglicher Einzelkontakt mit jedem Mitarbeiter ist sicherlich nicht jedem Vorgesetzten möglich und hängt dabei auch von der Teamgröße ab, dessen ungeachtet gibt sogar einige informelle Formate, welche sich hierfür eignen. Denn neben dem Vertrauensverhältnis ist es auch wichtig, dass Teamgefühl zu stärken. Aus den Ergebnissen der empirischen Befragung ging hervor, dass einige Unternehmen in der Sozialwirtschaft bereits solche Formate nutzen. Von digitaler Kaffeerunde über einen gemeinsamen Wochenstart- und abschluss bis zu täglichen Leitungssitzungen sind viele Beispiele vertreten. Jedes Unternehmen und jede Führungskraft sollte dabei individuell schauen, was sich für das Team eignet und was die Mitarbeiter brauchen. Manchmal hilft es schon, vor oder nach einer formellen Teambesprechung Raum für Smalltalk einzuplanen. Virtuelle Kaffee- oder Mittagspausen sowie Videokonferenzen zu Anlässen wie Geburtstagen stärken zudem das Wir-Gefühl im Team. Fest steht, dass Mitarbeiter im virtuellen Setting definitiv mehr Kontakt benötigen, um Vertrauen zu erfahren und soziale Zugehörigkeit zu erleben. Und Führungskräfte müssen ganz besonders genau hinschauen und hinhören, um zu erfahren wie die Stimmung im Team ist und es den Mitarbeitern geht. Ein achtsames und aktives Zuhören hilft dabei, die subtilen Signale der Mitarbeiter zu verstehen.

Zudem sollten Mitarbeiter stärker eingebunden werden. Eine wichtige Maßnahme bildet dabei regelmäßiges Feedback. Agile Mitarbeiterbefragungen und das 360°-Feedback mit dem Fokus auf der Führungskraft bilden hier Möglichkeiten. Bei Befragungen spielt Transparenz eine wichtige Rolle. Somit können Erwartungen der Mitarbeiter, welche dann letztendlich nicht erfüllt werden können, klar eingeordnet werden. Zudem ist es wichtig, dass Befragungen auch zeitnah ausgewertet und den Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Schnell und zeitnah auf Veränderungen zu reagieren ist in der heutigen Arbeitswelt von großer Bedeutung. Gerade deshalb ist es so bedeutend mit den Mitarbeitern im Dialog zu bleiben. Durch Mitarbeiterfeedback wird das Vertrauen gestärkt und die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit sich stärker im Unternehmen einzubringen¹⁰⁸.

Es wird stark deutlich, dass der Mensch immer mehr in den Vordergrund rückt und deshalb spielt auch Gesundheitsmanagement und die Gesundheit des Einzelnen am virtuellen Arbeitsplatz eine entscheidende Rolle. „Bleiben Sie gesund!“ ist seit der Pandemie wohl einer der meistgenannten Wünsche. Gesundheit hat in Zeiten von Corona einen besonderen Stellenwert erhalten und spielt auch bei Remote-Arbeitsplätzen eine entscheidende Rolle.

¹⁰⁸ Vgl. Personalwirtschaft (2020), S. 8 ff.

4.2.5 Mitarbeitergesundheit in der digitalen Welt

Ein besonderer Fokus von Führungskräften sollte auf der Mitarbeitergesundheit liegen. Wie bereits an verschiedenen Stellen erwähnt, wirkt sich das Arbeiten im digitalen Setting im erheblichen Ausmaß auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter aus. Das Spektrum erstreckt sich dabei von sozialer Isolation bis zum Erleben von digitalem Stress und kann letztendlich erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter haben. Gerade durch die Corona-Pandemie wurde das Thema Gesundheit im Homeoffice noch einmal in den Vordergrund gerückt. Empfundene Entgrenzung durch das Arbeiten im Home Office, Doppelbelastungen durch Home Schooling, Existenzängste und digitaler Stress nennen dabei einen Teil der Belastungen durch die Pandemie.

Ein wichtiger Baustein ist dabei als Führungskraft Vorbild zu sein. On- und Offline Zeiten müssen klar kommuniziert, festgehalten und vor allem eingehalten werden. Insbesondere beim Erleben von digitalem Stress ist es hilfreich, dass Führungskräfte für eine reduzierte Kommunikationskultur sorgen. Das beinhaltet Elemente wie nachrichtenfreie Vormittage oder Wochentage einzurichten, die CC-Zeile in Emails auf ein Minimum zu reduzieren oder auch kurze Antworten verfassen, welche keine unnötigen Rückfragen hervorrufen. In der Fachliteratur setzt sich mittlerweile das Schlagwort *Digital Detox* (digitale Entgiftung) durch. Viele Firmen verbieten ihren Mitarbeitern beispielweise am Wochenende dienstliche Emails zu bearbeiten¹⁰⁹.

Dies ist natürlich nur ein Einsatz von vielen. Wichtig ist aber, dass die Führungskraft die Mitarbeiter dabei unterstützt mit der enormen Informations- und Kommunikationsflut umzugehen. Denn sollte dies nicht gelingen, so ist es schwer zwischen wirklich wichtigen und scheinbar dringlichen Aufgaben zu unterscheiden. Damit wären die Mitarbeiter zwar den ganzen Tag beschäftigt, aber dennoch davon entfernt, produktiv zu sein.

Ein weiterer wichtiger Aspekt wird in der Fachliteratur unter dem Begriff „*Interessierter Selbstgefährdung*“ zusammengefasst. Hiervon ist die Sprache, wenn Mitarbeiter freiwillig über ihre Belastungsgrenze hinausgehen, um Arbeitsziele zu erreichen und damit ihre Gesundheit gefährden¹¹⁰. Immer erreichbar sein, alles unmittelbar und sofort erledigen, lassen schnell Privates und Berufliches verschmelzen. Führungskräfte müssen daher einen besonderen Fokus auf die Work-Life-Balance richten und beispielsweise die permanente Erreichbarkeit minimieren bzw. einschränken.

¹⁰⁹ Vgl. Creusen et al. (2017), S. 91

¹¹⁰ Vgl. Schnalzer et al. (2021), S. 11 f.

Laut einer Studie der Barmer Krankenkasse und der Universität St. Gallen leiden besonders junge Menschen unter digitaler Überlastung und emotionaler Erschöpfung. Viele Arbeitgeber fragen bei der Krankenkasse vermehrt nach Achtsamkeits- und Entspannungstrainings, sowie nach Kursen zu Selbstmanagement im Home Office und Führen auf Distanz an¹¹¹. Es gibt bereits zahlreiche virtuelle Hilfen im Bereich Gesundheitsmanagement. Aufgabe der Führungskraft ist es die Mitarbeiter darauf hinzuweisen und zu motivieren, die Angebote aktiv zu nutzen.

4.2.6 Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung in der digitalen Welt

Abbildung 9 zeigt ein vereinfachtes Modell über die Anreize zur Mitarbeitermotivation und –bindung von Enrico Sass von 2019. Hierbei werden drei Ebenen unterschieden, welche als eine Art Aufzählung zu verstehen sind und keinen kausalen Zusammenhang darstellen. Im Anreizkern stehen Anreize, welche den Einzelnen betreffen und direkten Einfluss auf die Motivation nehmen können. Finanzielle Anreize nehmen weiterhin einen großen Einfluss auf die Motivation und Bindung der Mitarbeiter, aber auch andere Aspekte rücken immer mehr in den Vordergrund und übernehmen ebenfalls eine große Bedeutung bei der Wahl des Arbeitgebers. Arbeitszeitregeln sind besonders den neuen Generationen Y und Z sehr wichtig. Flexibilisierung der Arbeitszeit ist von enormer Bedeutung und erfordert von den Führungskräften klare und transparente Regeln. Durch Aufstiegsmöglichkeiten, individuelle Karriereunterstützungen und Weiterentwicklungsperspektiven sprechen Führungskräfte weitere Anzelelemente an. Zudem bildet der Arbeitsinhalt einen wichtigen Bestandteil bei der Motivation und Bindung von Mitarbeitern. Arbeitnehmer wünschen sich immer mehr eine Sinnhaftigkeit ihres Arbeitsfeldes sowie Herausforderung, Abwechslung und Vielfalt. Eigenverantwortung und Partizipation stärken die Motivation.

Die nächste Ebene betrifft das Interaktionsumfeld, welches stark von sozialen Einflüssen geprägt ist. Die Arbeitskultur steht hier im Mittelpunkt. Ein wichtiger Punkt dabei ist die Zusammenarbeit und Kommunikation sowie die gelebte Reflexionskultur. Eine authentische Wertschätzung und die Behandlung der Mitarbeiter auf Augenhöhe tragen zudem als Motivation und Bindungselement bei. Erhalten Mitarbeiter einen kreativen Freiraum, eine klare und transparente Arbeitsplanung sowie ein qualifiziertes Arbeitsumfeld so wirkt es sich positiv auf die Mitarbeiterbindung aus.

¹¹¹ Vgl. Personalwirtschaft (2021), S. 11

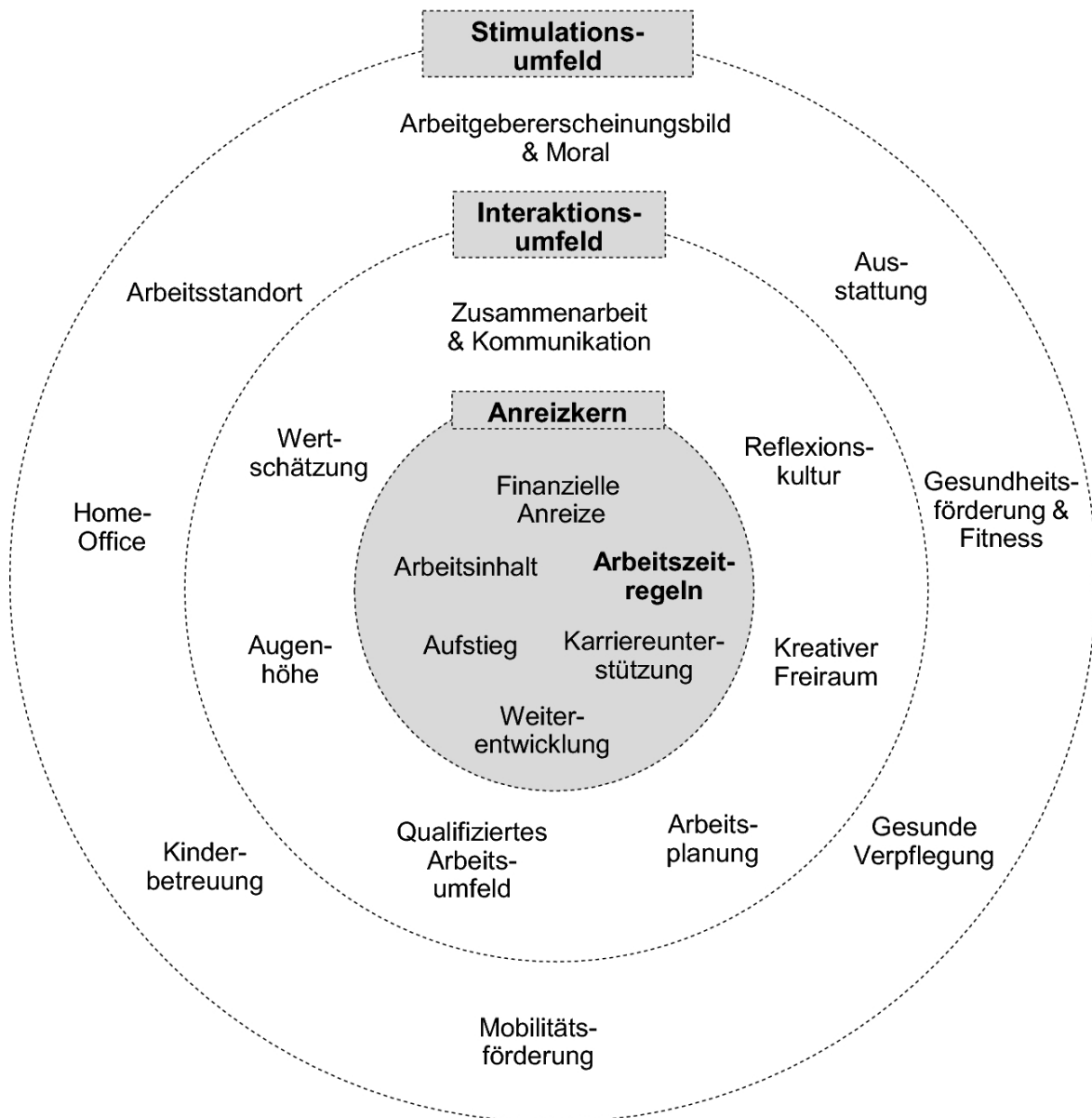


Abbildung 9: Modell der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung von Sass¹¹²

Weitere Anzelelemente werden in der Ebene des Stimulationsumfeldes aufgezeigt. Hierbei handelt es sich um Rahmenbedingungen, welche den Arbeitgeber attraktiv erscheinen lassen. Das Arbeitgebererscheinungsbild sowie die Moral des Arbeitgebers gewinnen für die neuen Generationen immer mehr an Bedeutung. Abhängig von der Branche erwarten Mitarbeiter gelebte Werte im Umgang mit Themen wie Gesellschaft, Umwelt, Menschlichkeit und Toleranz. Neben einer zeitgemäßen Ausstattung des Arbeitsplatzes wirken sich auch Elemente wie Gesundheitsförderung und Fitness sowie gesunde Verpflegung auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Weitere anziehende Rahmenbedingungen stellen Mo-

¹¹² Vgl. Sass (2019), S. 129

bilitätsförderung und Kinderbetreuungsangebote dar. Außerdem gehören zum Stimulationsumfeld ein attraktiver Arbeitsstandort sowie Angebote zum Home Office.

Sass vereint dabei viele Elemente, welche den Gedanken von New Leadership tragen. Mitarbeitermotivation und eine langfristige Bindung an das Unternehmen sind von entscheidender Bedeutung. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte gezielte Maßnahmen für jeden Einzelnen erarbeiten. Denn besonders beim Führen auf Distanz gilt es die Mitarbeiter zu motivieren, um produktive Arbeitsleistungen zu erzielen. Und um dies zu gewährleisten, benötigen nicht nur Mitarbeiter sondern auch Führungskräfte Fort- und Weiterbildungsangebote.

4.2.7 Kompetenzmanagement

Als ein weiteres zentrales Handlungsfeld der Digitalisierung ist das Kompetenzmanagement zu nennen. Hierbei geht es einerseits darum, dass der Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeiter frühzeitig erkannt und vorbereitet wird. Dies schafft unter anderem auch Mitarbeiterbindung. Andererseits müssen sich auch die Führungskräfte weiterbilden und sich bewusst mit dem Führen auf Distanz auseinandersetzen. Die Digitalisierung bietet hierfür eine erhöhte Anzahl an möglichen Lernformaten, ebenso wachsen die Angebote auf inhaltlicher Ebene gleichermaßen. Auch die Sozialwirtschaft nutzt hierbei die Angebote der digitalen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten wie aus der empirischen Untersuchung hervorgeht.

Der Fokus liegt aber nicht nur auf der Erweiterung der Führungskompetenzen, sondern auch auf der Kompetenzerweiterung für die eigene Marktfähigkeit. Die Digitalisierung mit Technologien wie Big Data, Virtual Reality, Robotik und künstlicher Intelligenz stellen die Unternehmen zusehends vor neue Herausforderungen¹¹³. Und hier darf sich die Sozialwirtschaft nicht verstecken.

Das Verständnis über die Bedeutung von Digitalisierung ist bei einigen Unternehmen in der Sozialwirtschaft bereits ansatzweise vorhanden, aber längst nicht so ausgeprägt wie in der gewerblichen Wirtschaft¹¹⁴. Dennoch wird sich die Digitalisierung entscheidend auf die Sozialwirtschaft auswirken und deshalb müssen sich Unternehmen und Führungskräfte für den Wandel öffnen, sonst werden entscheidende Marktanteile verloren gehen. Hartmut Kopf und Raimund Schmolze-Krahn haben hierfür vier Thesen aufgestellt, welche kurz vorgestellt werden.

¹¹³ Vgl. Hasenbein (2020), S. 65 f.

¹¹⁴ Vgl. Kopf & Schmolze-Krahn (2018), S. 83

These 1: Digitalisierung führt zu neuen Marktteilnehmern. Die Vermittlung und Bewertung sozialer Dienstleistungen findet bereits jetzt schon über diverse Plattformen statt. Zudem haben sich Fundraising-Plattformen etabliert und auch Arbeitgeber-Bewertungsportale machen vor der Sozialwirtschaft keinen Halt. Digitales Fundraising und digitales Recruiting wird bereits jetzt schon von Profit-Organisationen dominiert.

These 2: Digitalisierung verändert bereits heute die Art, wie soziale Organisationen kommunizieren. Die Sozialwirtschaft muss konsequent Social Media nutzen und einsetzen, da sich bereits jetzt das Kommunikationsverhalten von Mitarbeitern, Klienten und Kunden radikal verändert hat.

These 3: Digitalisierung verändert die Art, wie soziale Organisationen ihre Leistungserbringung umsetzen. Es gibt bereits einige gute Ansätze in sozialwirtschaftlichen Unternehmen, aber es wird Zeit, dass die Branche noch radikaler und innovativer Geschäftsmodelle entwickelt. Dem Vorbild der umfassenden Plattform für Pflege mit dem Titel „Pflege-Uber“ sollten weitere etablierte sozialwirtschaftliche Unternehmen folgen, um diese Bereiche nicht zu verlieren.

These 4: Digitalisierung verlangt organisatorischen Wandel im Sinne von „Digitalem Transformationsmanagement“. Digitalisierung erfordert einen gewissen Grad an Irrtümern im Sinne von Lernerfahrungen. Kritisiert wird an dieser Stelle, dass sozialstaatlich finanzierte Geschäftsmodelle immer weniger Spielraum in Form von „Innovationskapital“ oder „Zuschlag für das Unternehmerrisiko“ bereithalten. Die Finanzierung digitaler Innovationen wird damit immer schwerer. Zudem spielt der Faktor Mensch in der Sozialwirtschaft eine maßgebende Rolle und muss deshalb besonders mitgenommen und eingebunden werden. Für die eigene Zukunftsfähigkeit bedarf es daher eines besonderen digitalen Transformationsmanagements¹¹⁵.

Digitales Transformationsmanagement braucht einen kulturbildenden Führungsverantwortlichen, der eine Vorbildfunktion übernimmt. Und auch wenn für viele in der Sozialwirtschaft Digitalisierung noch ein Angstthema ist, sollte die Digitalisierung als Chance gesehen und die notwendige Transformation der eigenen Kultur mit anstoßen werden. Ein erster Schritt für Führungskräfte ist es ein Mindestmaß an Social Media Präsenz zu besitzen. Entscheidend ist hierbei weniger das „Wie“ als das „Dass“ (etwas getan wird).

¹¹⁵ Vgl. Kopf & Schmolze-Krahn (2018), S. 84 ff.

4.3 Zusammenfassung

Die neuen Führungsansätze, welche unter dem Titel New Leadership zusammengefasst werden, zeigen, dass ein Paradigmenwechsel beim Führungsverständnis stattgefunden hat. Der Fokus von Führungskräften in virtuellen Teams muss verstärkt auf der Kommunikation, dem zwischenmenschlichen Miteinander und dem Teambuilding liegen. Der Vorgesetzte nimmt dabei eine Vorbildfunktion ein, welcher er sich stets bewusst sein sollte. Die Vertrauensbildung ist dabei eine grundlegende Aufgabe. Durch die räumliche Trennung fehlen Möglichkeiten des Austausches, welche nicht unterschätzt werden sollten. Auch im virtuellen Setting sollten informelle und spontane Begegnungen ermöglicht und gefördert werden. Zudem spielen Fort- und Weiterbildungen sowie andere Qualifizierungsangebote eine entscheidende Rolle. Nur so lassen sich Mitarbeiter motivieren und langfristig ans Unternehmen binden.

Es gibt eine Bandbreite an digitalen Tools und virtuellen Möglichkeiten. Führungskräfte sollten bei der Wahl geeigneter Instrumente eine offene und transparente Kommunikation mit den Mitarbeitern wählen und diese möglichst in den Prozess der Auswahl einbeziehen. Klare und strukturierte Handlungsempfehlungen geben nicht nur Halt, sondern vermeiden Missverständnisse und Spekulationen. Insgesamt gilt beim Führen auf Distanz, dass mehr Kommunikation mit den Mitarbeitern gefordert ist, um sie auch in der Ferne zu erreichen.

Führen auf Distanz ist auch spätestens seit der Corona-Pandemie ein aktuelles Thema in der Sozialwirtschaft. Aber so neu ist das Thema in der Sozialwirtschaft nicht, denn dieses Jahr feierte der größte Digitalverband der Sozialwirtschaft FINSOZ e.V. bereits sein zehnjähriges Bestehen. Als Impulsgeber für den digitalen Wandel und IT-Innovationen in der Sozialwirtschaft versteht sich der Verein als branchenweite Plattform und bietet Möglichkeiten zur Vernetzung und zum Qualifikationserwerb an¹¹⁶.

Wie aufgezeigt wurde, ist Digitalisierung weit mehr als eine technische Frage, sondern vor allem eine kulturelle Frage. Die Dynamik des technischen Fortschritts legt zudem ein immer höheres Tempo an den Tag. Führungskräfte sollten sich daher schnell mit digitalen Kompetenzen rüsten und gemeinsam mit ihren Mitarbeitern offen, transparent und partizipierend den Weg des Wandels bestreiten. Denn auch nach der Corona-Krise wird es keinen Weg zurück ins Altgewohnte geben. Oder etwa doch?

¹¹⁶ Vgl. FINSOZ (2021)

5. Ausblick und Fazit

Wie geht es nach Corona in der Arbeitswelt weiter? Wie wird die Zukunft nach der Pandemie aussehen? Auf diese Fragen sollen im Folgenden einige Antworten gegeben werden. Zudem wird ein Ausblick aufgezeigt, welche Möglichkeiten die Sozialwirtschaft im Rahmen der Digitalisierung ergreifen sollte. Doch zuerst beschäftigen wir uns mit der Frage: Was wird nach der Krise bleiben?

Aus dem HR-Report von 2021 geht hervor, dass voraussichtlich die örtliche (65%) und zeitliche (61%) Flexibilisierung der Arbeit keine temporären Ereignisse sind, sondern auch nach Corona bestehen bleiben. Die Corona-Krise brachte einen Aufschwung für flexible und virtuelle Organisations-, Arbeits- und Lernformen¹¹⁷.

Auch Simon Werther vertritt die Meinung, dass ein Unternehmen lange davon erzählen kann, eine große Krise erfolgreich bewältigt zu haben. Eine Gefahr fürs Unternehmen wird sogar darin gesehen, wenn Betriebe nach der Krise anschließend ohne jegliche Anpassung vom Homeoffice in eine Präsenzarbeit als Normalmodus zurückkehren. Bei den Beschäftigten könnte so ein Eindruck entstehen, dass die positiven Erfahrungen aus der Krise ignoriert werden würden¹¹⁸. Die Corona-Krise sollte als Chance gesehen werden, um Digitalisierung, neue Arbeitsweisen und neue Arbeitskultur voranzutreiben. Denn durch die neu gewonnene Autonomie kann das Engagement der Mitarbeiter erhöht werden und sie könnten viel produktiver sein. Dieses Potenzial sollten Arbeitgeber nutzen und nicht durch eine Rückkehr zur Kontrollfunktion aufs Spiel setzen.

Professor Florian Kunze von der Universität Koblenz forschte zu diesem Thema in einer Home Office-Studie. Trotz der Gefahr von sozialer Isolation überwiegt hier der positive Eindruck von Home Office und deshalb stellt auch er die Forderung, dass die errungene Flexibilität auch nach Ende des Lockdowns beibehalten werden sollte. Die meisten Befragten würden dabei eine Zwei- bis Drei-Tage-Woche vorziehen¹¹⁹.

Auch das Fraunhofer IAO unter Leitung von Josephine Hofmann forschte zu dem Thema, was nach Corona bleibt. Als wichtigster Punkt aus den Erfahrungen aus der Krisensituation wurde dabei festgehalten, dass Arbeit und Kooperation auf Distanz gut und leistungsfähig funktionieren kann. Es wurden ungeahnte Kräfte mobilisiert und agile, markt- und beteiligungsorientierte Leistungsprozesse entwickelt. Die gemachten Erfahrungen sollten Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern auswerten und für die Gestaltung der

¹¹⁷ Vgl. Hays HR-Report (2021)

¹¹⁸ Vgl. Personalwirtschaft (2020), S. 19

¹¹⁹ Vgl. Personalwirtschaft (2020), S. 20

neuen Arbeits- und Organisationswelt nutzen. Dies gilt auch für die Arbeitsplatzausstattung sowie die Bereitstellung einer adäquaten Kollaborationstechnologie. Gezielte Angebote im Bereich der Erweiterung von Medien- und Kommunikationskompetenzen sollten den Mitarbeitern angeboten werden. Auch Führungskräften sollten spezielle Trainings- und Austauschforen zur Verfügung gestellt werden, damit die eigene Rolle reflektiert werden kann¹²⁰.

Folgeergebnisse der Studie „Arbeiten in der Corona-Pandemie“ vom Fraunhofer IAO erwarten ebenfalls, dass es langfristig gesehen einen Mix aus Arbeitsanteilen in und außerhalb des Unternehmens in Form von hybriden Arbeitskonzepten geben wird. In Hinblick auf die zunehmende Hybridität der Arbeitswelt sollte auch daran gearbeitet werden, eine langfristig erhaltene Gesundheit der Mitarbeiter zu realisieren¹²¹.

Die Jobplattform Stepstone befragte 28.000 Menschen nach ihren Wünschen wie es nach der Corona-Pandemie im Arbeitsalltag weitergehen sollen. Obwohl fast drei Viertel der Befragten die Zeitersparnis durch den Wegfall der Fahrt zu Arbeit sehr schätzen, wollen mehr als zwei Drittel nach Ende der Pandemie wieder ins Büro, da ihnen der Austausch mit den Kollegen fehle. Die Arbeitnehmer wünschen sich Wahlfreiheit und Flexibilität bei Arbeitsort und –zeit. Viele wünschen sich eine feste Zahl an Home-Office-Tagen. Auch hier zeigen die Studienergebnisse, dass sich Unternehmen immer mehr auf hybride Arbeitsmodelle umstellen müssen und die Zukunft sicherlich ein Mix aus Büro und Home Office sein wird¹²².

Insgesamt zeigt sich, dass Corona unsere Arbeitswelt umgekrempelt und die Anwesenheitspflicht gegen Home Office getauscht hat. Führungskräfte müssen sich von den orthodoxen Fesseln der Führung lösen und mit einer emphatischen Führungskultur sowie einer krisenfesten Arbeitskultur punkten. Vertrauen in die Mitarbeiter, eine klare und transparente Kommunikation sowie Partizipation sind dabei Schlüsselkompetenzen von Führungskräften.

Doch warum sollte sich die Sozialwirtschaft darauf einlassen? Immerhin handelt es sich in vielen Arbeitsbereichen um stark auf Präsenz ausgelegte Arbeitsprozesse. Und wie könnte die Arbeitswelt 4.0 in der Sozialwirtschaft aussehen?

Obwohl bereits mehrfach die Sonderstellung der Sozialwirtschaft herausgearbeitet und diskutiert wurde, so handelt es sich bei sozialarbeiterischen Organisationen auch um politische Professionen, die nach gesellschaftlich rechtlichen Bedingungen ausgerichtet ist

¹²⁰ Vgl. Bauer (2020), S. 22 ff.

¹²¹ Vgl. Hofmann (2021)

¹²² Vgl. Haufe Online Redaktion (2021)

und arbeitet. Vor allem weil die Arbeitsbereiche der Sozialwirtschaft so breit gefächert sind und alle Bereiche unserer Gesellschaft umfassen, ist es umso wichtiger, dass eine Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Veränderungen stattfindet. Die Sozialwirtschaft übernimmt dabei auch eine Vorbildfunktion. Doch anstatt neue Wege zu suchen und sich dem gesellschaftlichen Wandel durch die Digitalisierung zu stellen, verharren viele Unternehmen in starren, hierarchisch strukturierten und auf Kontrolle aufgebauten Organisationen.

Die Corona-Pandemie gilt als Digitalisierungskatalysator. Doch hierbei darf nicht der Eindruck entstehen, dass mit dem Benutzen von digitalen Tools oder einer bestimmten Software die Digitalisierung im Unternehmen abgeschlossen ist. Die vorliegende Arbeit hat mehrfach darauf verwiesen, dass die New Work Ansätze im ganzen Unternehmen neu gedacht und umgesetzt werden müssen. Die digitale Transformation eines Trägers zu begleiten und zu verantworten, bedarf eines Umdenkens in der Führungsebene und meist auch kompetenter Begleitung oder Qualifizierung. Auch wenn die Sozialwirtschaft den Handlungsbedarf erkannt hat und sich durch die Corona-Pandemie eine Art „Schein-Digitalisierung“ erkennen lässt, so muss doch die Digitalisierung strategisch im gesamten Unternehmen umgesetzt werden. Die Digitalisierung sollte dabei nicht als aufschiebbare Bürde sondern als Möglichkeit, sich den gesellschaftlichen Anforderungen zu stellen, verstanden werden.

Der FINSOZ e.V. veröffentlichte gemeinsam mit dem vediso e.V. im September 2020 ein Positionspapier, welches durch IT-gestützte Vereinheitlichungen die Zusammenarbeit zwischen Leistungserbringern und Kostenträgern anhand von Digitalisierungsstrategien erleichtern soll¹²³. Die Digitalisierung ermöglicht der Sozialwirtschaft ein großes Innovationspotenzial. Neue Angebote im Bereich von Online-Beratungen können entwickelt werden. Neben neuen Angebotsstrukturen ermöglicht der Einsatz digitaler Technologie auch effizientere Arbeitsabläufe, flexiblere Arbeitsorganisation und erweiterte Kommunikationsmöglichkeiten in Versorgungsteams. Die Bandbreite der Vorteile und Einsatzmöglichkeiten in der Sozialwirtschaft ist dabei enorm. Damit die Digitalisierung und der damit einhergehende Kulturwandel in der Sozialwirtschaft gelingt, müssen alle Interessen von Beteiligten mit einbezogen und berücksichtigt werden. Zudem muss die spezielle Stellung der Sozialwirtschaft Anerkennung finden und eine eigene Innovationskultur etabliert werden¹²⁴.

¹²³ Vgl. FINSOZ (2020)

¹²⁴ Vgl. Zink & Weber (2021)

Es wird umfassend deutlich, welches Potenzial und welche Möglichkeiten in der Digitalisierung für Organisationen der Sozialwirtschaft liegen. Zusammengefasst lassen sich dabei folgende Digitalisierungsstrategien bzw. Bausteine für eine digitale Führungstheorie festhalten:

- Etablierung einer **Führungskultur**, welche auf Partizipation, Vertrauen, Wertschätzung und Freiräumen basiert. Bill Gates ist davon überzeugt, dass „im nächsten Jahrhundert Leader diejenigen sein werden, die andere fördern.“¹²⁵
- Klare und transparente Regeln für **Kommunikation** im virtuellen Team. Dabei sind häufige Kontaktaufnahmen und genauer Blick auf nonverbale Signale hilfreich.
- Richtiger Einsatz von **digitalen Teamtools**. Ein gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitetes Medienportfolio erleichtert die Zusammenarbeit. Nutzen Sie Videoanrufe und geben Sie Raum für informelle Begegnungen zwischen den Mitarbeitern.
- **Vertrauen** ist die Basis in der virtuellen Zusammenarbeit und motiviert die Mitarbeiter. Geben Sie daher den Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss und geben Sie Spielraum für eigene Entscheidungen.
- Nehmen Sie die **Gesundheit der Mitarbeiter** stärker in den Fokus. Von sozialer Isolation bis digitalem Stress gibt es viele neue Krankheitsbilder. Klare Regeln zu On- und Offline Zeiten und ein betriebliches Gesundheitsmanagement können dabei helfen.
- Fokussieren Sie sich stärker auf die **Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung**. Anreize wie flexible Arbeitszeitregelungen (Empfehlung 40% Präsenz/ 60% Home Office) ermöglichen eine ausgewogene Work-Life-Balance und tragen zu einer langfristigen Bindung ans Unternehmen bei.
- Entwickeln Sie ein **Kompetenzmanagement**, welches sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitern Weiter- und Fortbildungen sowie zusätzliche Qualifizierungen ermöglicht.

Die Corona-Pandemie hat das Thema der Digitalisierung noch einmal auf eine ganz andere Art zur Aktualität gebracht. Führungskräfte der Sozialwirtschaft sollten die Chancen der Zeit nutzen und sich den neuen Herausforderungen stellen, besser heute als morgen. Denn um es mit den Worten von Charles Darwin abzuschließen: „Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“¹²⁶

¹²⁵ Vgl. Bill Gates (*1955)

¹²⁶ Vgl. Charles Darwin (1809-1882)

6. Literaturverzeichnis

Aron-Weidlich (2020): DNS der Digitalisierung: Wie sich die Digitalisierung der Arbeitswelt auf Führung auswirkt und wie Sie diese Anforderungen proaktiv gestalten können. In: Ückert, Sürgit, Diesel (Hrsg.). Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S.145-164.

Bauer, Wilhelm & Hofmann, Josephine (2018): Arbeit, IT und Digitalisierung. In Hofmann, Josephine (Hrsg.). Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. Wiesbaden: Springer, S. 1-16.

Bauer, Wilhelm; Riedel, Oliver & Rief, Stefan (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Aus dem Weg zum New Normal. Fraunhofer IAO. https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5934454.pdf [28.05.2021].

Bill Gates (*1955). <https://www.game-learn.com/die-zehn-inspirierendsten-zitate-zum-thema-leadership/> [23.07.2021].

Birkner, Guido (2019): Was Mitarbeiter heute wollen – und brauchen. FAZ Personaljournal. www.faz-personaljournal.de/ausgabe/03-2019/was-mitarbeiter-heute-wollen-und-brauchen-1204/ [21.05.2021].

BMWi (2018): Monitoring Report Wirtschaft DIGITAL 2018 – Kurzfassung. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-kurzfassung.html> [17.06.2021].

Breyer-Mayländer, Thomas (2020): Den digitalen Wandel erfolgreich meistern. In: Ückert, Sürgit, Diesel (Hrsg.). Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S.13-30.

Bruch, Heike (2021): Home-Office zwischen Aufbruchstimmung und Isolation - Ansatzpunkte für eine virtuelle Führung. Universität St. Gallen. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2021/Dgfp-Studie-Home-Office_zwischen_Aufbruchstimmung_und_Isolation_01-2021.pdf [15.06.2021].

Caritas (2019): Soziale Arbeit im digitalen Wandel. <https://www.caritas.de/magazin/kampagne/sozial-braucht-digital/hintergrund/soziale-arbeit-digitalen-wandel> [8.05.2021].

Charles Darwin (1809-1882). <https://beruhmte-zitate.de/zitate/2077867-charles-darwin-ist-nicht-die-starkste-spezies-die-uberlebt-auc/> [1.08.2021].

Creusen, Utho; Gall, Birte & Hackl, Oliver (2017): Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Wiesbaden: Springer.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2016). Leitfaden: Führen im digitalisierten Unternehmen. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publicationen/Praxispapiere/201603_Praxispapier_Fuehren-im-digitalisierten-Unternehmen.pdf [19.05.2021].

Ebert-Steinhübel, Anja (2020): Digital Turn – Neue Perspektiven für Mensch, Führung und Organisation. In: Ückert, Sürgit, Diesel (Hrsg.). Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S.67-76.

FINSOZ (2020): https://www.finsoz.de/sites/default/files/dokumente/arbeitshilfen/positionspapier_billingchain_langfassung_finsoz_15092020.pdf [30.07.2021].

FINSOZ (2021). www.finsoz.de [24.07.2021].

Fox, Rüdiger (2017): Bionische Unternehmensführung – Mitarbeitermotivation als Schlüssel zu Innovation, Agilität und Kollaboration. Wiesbaden: Springer.

Franken, Swetlana (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Bielefeld: Springer Gabler.

Gallup Engagement Index 2020 (2021) <https://docplayer.org/210091172-Engagement-index-2020.html> [28.05.2021].

Hasenbein, Melanie (2020): Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt - Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder. Berlin: Springer.

Haufe Online Redaktion (2021): Das Büro stirbt nach Corona nicht aus. https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zu-arbeitsmodellen-nach-der-coronapandemie_80_538918.html [25.07.2021].

Hays HR Report 2021 New Work. <https://www.hays.de/lp/hr-report> [29.05.2021].

Hofmann, Josephine & Wienken, Valerie (2018): Digital Leadership – Führung in der digitalen Transformation. Fraunhofer IAO. https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5040742.pdf [30.05.2021].

Hofmann, Josephine, Piele, Alexander & Piele, Christian (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten und deren Vermeidung. Fraunhofer IAO. <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-entgrenzungseffekte-durch-mobiles-arbeiten.pdf> [25.05.2021].

Horx, Mathias (2020): Die Zukunft nach Corona. Berlin: Ullstein Buchverlage.

Kopf, Hartmut & Schmolze-Krahn, Raimund (2018): Zwischen Tradition und Digitalisierung – Unternehmenskulturen sozialer Organisationen im Wandel. In: Kreidenweiß, Helmut (Hrsg.). Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S.80-102.

Kreidenweis, Helmut (2018): Sozialwirtschaft im digitalen Wandel. In: Kreidenweiß, Helmut (Hrsg.). Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S.11-26.

Kreidenweis, Helmut (2020): DRK 4.0 – Strategien für den digitalen Wandel. In: Ückert, Sürgit, Diesel (Hrsg.). Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S.31-40.

Kupiek, Martin (2021): Digital Leadership, Agile Change und die Emotion Economy. Emotion als Erfolgsfaktor der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer.

Lippold, Dirk (2019): Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung. Wiesbaden: Springer.

Mahlmann, Regina (2019): Führungsstile und –methoden gezielt einsetzen, 2. Auflage. Weinheim Basel: Beltz Verlag.

Motzko, Christian (2014): Lost in „Generation Y“. Personalwirtschaft, 05/2014, S. 34-36.

Nextpractice (2021). <https://www.nextpractice.de/arbeiten-4-0/> [3.06.2021].

Oscar Wilde (1854-1900). <https://zitatezumnachdenken.com/oscar-wilde/167> [21.07.2021].

Pelz, Waldemar (2016): Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: Von Au, Corinna: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität. Wiesbaden: Springer, S. 93-110.

Personalwirtschaft (2015): Faire Vergütung aus Sicht der Mitarbeiter, Ausgabe 12, Special Managementberatung.

<https://www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/archiv/magazin/ausgabe-12-special-managementberatung-2015/0%3A7450269.html> [24.05.2021].

Personalwirtschaft (2020): Mitarbeiterbefragung Spezial. Ausgabe 09/2020. <https://www.personalwirtschaft.de/assets/documents/Downloads/Personalwirtschaft-SH-Mitarbeiterbefragung-2020-id-7654.pdf> [26.05.2021].

Personalwirtschaft (2021): Betriebliches Gesundheitsmanagement Special. Ausgabe 06/2021. https://www.personalwirtschaft.de/assets/documents/Downloads/PW_SH_BGM_06_2021_web.pdf [21.07.2021].

Peters, Theo (2015): Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte mit vielen Beispielen. Wiesbaden: Springer.

RW 3 Culture Wizard (2018): 2018 trends in high-performing global virtual teams. <https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/Culture%20Wizard/LL-2018%20Trends%20in%20Global%20VTs%20Draft%2012%20and%20a%20half.pdf> [15.07.2021].

Schellinger, Jochen; Tokarski, Kim Oliver & Kissling-Näf, Ingrid (2020): Digitale Transformation und Unternehmensführung. Trends und Perspektiven für die Praxis. Wiesbaden: Springer.

Schnalzer, Kathrin et al. (2021): TransWork – Transformation der Arbeit durch Digitalisierung. In: Bauer, Wilhelm; Mütze-Niewöhner, Susanne; Stowasser, Sascha; Zanker, Claus & Müller, Nadine (Hrsg.): Arbeit in der digitalisierten Welt. Praxisbeispiele und Gestaltungslösungen aus dem BMBF-Förderschwerpunkt. Berlin: Springer, S. 1-15.

Seliger, Ruth (2016): Positive Leadership – Führen mit Energie. In: Von Au, Corinna: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität. Wiesbaden: Springer, S. 59-74

Statista (2021): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/151619/umfrage/anzahl-der-internetnutzer-in-den-letzten-drei-monaten-und-gesamtbevoelkerung-in-deutschland/> [17.05.2021].

Statista (2021): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-homeoffice-nutzung-in-der-corona-pandemie/> [21.06.2021].

Teuber, Silvia; Backes-Gellner, Uschi & Ryan, Paul (2016): How companies adjust their span of control to national institutions. Die Betriebswirtschaft 4/2016. https://www.boeckler.de/data/Impuls_2016_20_3.pdf [21.06.2021].

Triple-A-Team AG (2016): Generation Z – Metastudie über die kommende Generation. http://www.sprachenrat.bremen.de/files/aktivitaeten/Generation_Z_Metastudie.pdf [19.06.2021].

Von Au, Corinna (2016): Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In: Von Au, Corinna: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität. Wiesbaden: Springer, S. 1-42.

Werther, Simon & Bruckner, Laura (Hrsg.) et.al (2018): Arbeit 4.0 aktiv gestalten – Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Berlin: Springer.

Wolff, Dietmar (2018): Was kann die Sozialbranche aus der Wirtschaft lernen- was besser nicht? In: Kreidenweiß, Helmut (Hrsg.). Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S.45-55.

Zink, Klaus & Weber, Harald (2021): Digitale Transformation in der Sozialwirtschaft. Von der Notwendigkeit einer eigenen Innovationskultur. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/17496.pdf> [30.07.2021].

Anhang

Anlage 1: Fragebogen „Digital Leadership in der Sozialwirtschaft“

Anlage 2: Anschreiben an Referenzkunden

Digital Leadership in der Sozialwirtschaft

1 In welchem Bereich sind ihre MitarbeiterInnen tätig?

- Verwaltung Pflege/ Erziehung Beratung
 Anderer Bereich

2 Wie viele MitarbeiterInnen führen Sie?

- Weniger als 5 5-10 11-20 Mehr als 20

3 Befinden sich Ihre MitarbeiterInnen im Homeoffice/dezentralen Arbeitsplatz?

- Ja, mehr als die Hälfte Ja, weniger als die Hälfte Nein

4 Werden Teambesprechungen bei Ihnen mit digitalen Tools durchgeführt?

- Ja, ausschließlich digital Ja, teilweise digital Nein

5 Welche digitalen Tools/ Instrumente nutzen Sie für Teambesprechungen?

Fragesupport: Falls Sie mehrere Tools benutzen, dann bitte hintereinander aufzählen.

- Keine Angabe
 Bitte ausfüllen

6 Wurde die Häufigkeit von Teambesprechungen verändert?

- Ja, Teams finden häufiger statt Ja, Teams finden seltener statt Nein, unverändert

7 Haben Sie neue Formate oder digitale Rituale für Teambesprechungen eingeführt?

Fragesupport: Falls Sie mehrere Formate benutzen, dann bitte hintereinander aufzählen.

- Nein, keine
 Bitte ausfüllen

8 Welche digitalen Tools (IT-Lösungen und/oder inhaltliche Formate) benutzen Sie für informelle Zusammenkünfte/ Betriebs- und Weihnachtsfeiern mit ihren Mitarbeitern?

Fragesupport: Falls Sie mehrere Formate benutzen, dann bitte hintereinander aufzählen.

- Keine
- Bitte ausfüllen

9 Werden Mitarbeitergespräche (Einzelkontakt zu MitarbeiterInnen) bei Ihnen mit digitalen Tools durchgeführt?

- Ja, ausschließlich digital Ja, teilweise digital Nein

10 Welche digitalen Tools/ Instrumente benutzen Sie für Mitarbeitergespräche?

Fragesupport: Falls Sie mehrere Tools benutzen, dann bitte hintereinander aufzählen.

- Keine Angabe
- Bitte ausfüllen

11 Wurde die Häufigkeit der Mitarbeitergespräche verändert?

- Ja, Kontakt finden häufiger statt Ja, Kontakt finden seltener statt Nein, unverändert

12 Haben Sie neue Formate oder digitale Rituale für Mitarbeitergespräche/Mitarbeiterkontakt eingeführt?

Fragesupport: Falls Sie mehrere Formate benutzen, dann bitte hintereinander aufzählen.

- Keine
- Bitte ausfüllen

13 Welche digitalen Tools (IT-Lösungen und/oder inhaltliche Formate) funktionieren in Ihrem Unternehmen besonders gut? Können Sie eine Empfehlung aussprechen?

14 Welche digitalen Tools (IT-Lösungen und/oder inhaltliche Formate) funktionieren in Ihrem Unternehmen nicht gut? Aus welchen Fehlern können andere Unternehmen lernen?

15 Finden bei Ihnen Vorstellungsgespräche mit digitalen Tools statt? Wenn ja, mit welchen?

Fragesupport: Falls Sie mehrere Tools benutzen, dann bitte hintereinander aufzählen.

- Nein Nein, aber wäre vorstellbar
 Ja, welche?

16 Finden bei Ihnen Fort- und Weiterbildungen mit digitalen Tools statt? Wenn ja, mit welchen?

Fragesupport: Falls Sie mehrere Tools benutzen, dann bitte hintereinander aufzählen.

- Nein Nein, aber wäre vorstellbar
 Ja, welche?

17 Finden bei Ihnen kollegiale Beratung/ Supervision oder Ähnliches mit digitalen Tools statt? Wenn ja, mit welchen?

Fragesupport: Falls Sie mehrere Tools benutzen, dann bitte hintereinander aufzählen.

- Nein Nein, aber wäre vorstellbar
 Ja, welche?

18 Kommunizieren Ihre MitarbeiterInnen untereinander mit digitalen Tools? Wenn ja, mit welchen?

Fragesupport: Falls Sie mehrere Tools benutzen, dann bitte hintereinander aufzählen.

- Nein Nein, aber wäre vorstellbar
 Ja, welche?

Anlage 2: Anschreiben an Referenzkunden

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Sara Herzberg, ich bin 32 Jahre und Mutter von 2 kleinen Söhnen. Neben meiner Berufstätigkeit im klinischen Sozialdienst der Universitätsklinik Erlangen studiere ich an der Evangelischen Hochschule Nürnberg im Masterstudiengang Sozialmanagement (MSM).

Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit Möglichkeiten von Digital Leadership zur Mitarbeiterbindung in der digitalen Welt. Gerade die Corona Pandemie hat viele Unternehmen zur Digitalisierung gebracht. Doch wie hat sich die Arbeitswelt in der Sozialwirtschaft verändert? Wissen Führungskräfte, wie sie sich verhalten sollen? Mit welchen Methoden im Bereich Digital Leadership haben Führungskräfte spannende Erfahrungen gesammelt?

Auf Fragen wie diese, möchte ich Antworten finden und Führungskräften in der Sozialwirtschaft in Zeiten von Homeoffice und dezentralen Arbeitsorten Handlungsempfehlungen aussprechen, wie sie die Beziehung und Bindung zu Ihren Mitarbeiter/innen aufrechterhalten können.

Ihr Unternehmen wurde als Referenz großer Software und IT-Dienstleister genannt. Deshalb gehe ich davon aus, dass Sie sich bereits mit Fragen der Digitalisierung befasst haben. Daher bitte ich Sie, Ihre Erfahrungen mit mir bis zum 10.06.2021 zu teilen und sich 10-15 Minuten Zeit für die Beantwortung meines Fragenbogens zu nehmen. Die Befragung richtet sich an Personen, welche Führungsaufgaben/ Mitarbeiterverantwortung in der Sozialwirtschaft innehaben und können durchaus von mehreren Personen in Ihrem Unternehmen ausgefüllt werden:

<https://www.surveio.com/survey/d/I4W9T1H8D7Y9S3K6H>

Lassen Sie uns zusammen ein Stück zur Digitalisierung in der Sozialwirtschaft beitragen! Bei Rückfragen oder sonstigen Rückmeldungen stehe ich Ihnen gerne per Mail zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Zeit, bleiben Sie gesund und mit freundlichen Grüßen,

Sara Herzberg

Persönliche Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe.
2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.
3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet.
4. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
5. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den 30.09.2021

Sara Herzberg