

1. Theorie

Die Arbeitswelt hat sich in Bezug auf Arbeitskonzepte und Arbeitsstile grundlegend und strukturell verändert. Ausgelöst wurde diese Entwicklung durch zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung. Mitarbeiter:innen arbeiten vermehrt in flexiblen Arbeitsmodellen (Shifrin & Michel, 2021) und die Kommunikation wird durch Informationstechnologien (ICTs) vermittelt. Diese Veränderungen bieten für die Mitarbeiter:innen Potentiale, wie eine bessere Work-Life-Balance, aber auch Risiken für die psychische Gesundheit, wie das Gefühl von sozialer Isolation (Contreras et al., 2020). Führungskräfte müssen auf diese Veränderungen reagieren, um Ihre Mitarbeiter:innen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu unterstützen. E-Leadership beschreibt die Führung in Organisationen, welche mithilfe von fortgeschrittenen ICTs verwaltet werden (Avolio et al., 2001). Erfolgreiche E-Leader agieren als Coaches für ihre Mitarbeiter:innen, ermutigen sie, Verantwortung zu übernehmen (Helmold, 2021, Negri, 2019) und autonom zu handeln. Diese Führungsweisen wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen aus (Slemp et al., 2018).

Fragestellung:
Welche Maßnahmen ergreifen E-Leader, um digitale Teams erfolgreich zu führen?
Ziel:
Die Effekte von digitalisierter und flexibler Arbeit in der Praxis der Führung verstehen und Handlungsempfehlungen ableiten.

3. Ergebnisse

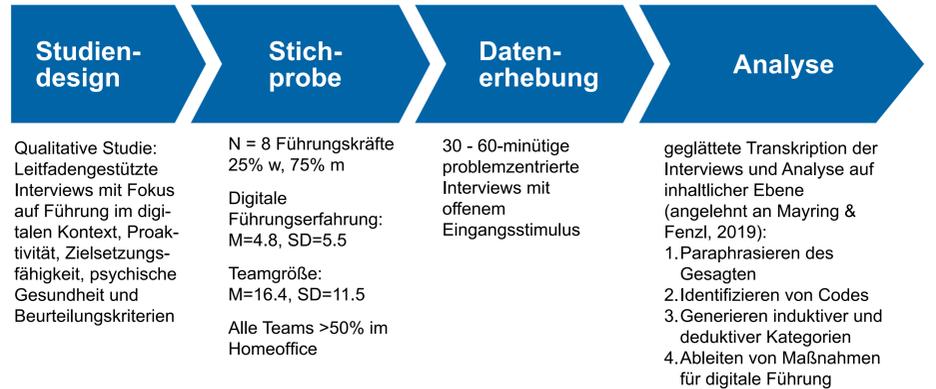
Durch die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews in Anlehnung an Mayring (z.B. Mayring & Fenzl, 2019), ergaben sich praxisorientierte Best Practices, die zu erfolgreicher digitaler Führung beitragen sollen (siehe Abbildung). Sie bestehen aus fünf Hauptkategorien, aus denen wiederum verschiedene Subkategorien abgeleitet wurden. Die konkreten Maßnahmen innerhalb der Kategorien sollen Führungskräften (FK) zur Anwendung im digitalen Führungskontext dienen. Die Zahlen (1 bis 8) sowie die farblichen Schattierungen repräsentieren dabei, von wie vielen der acht interviewten FK der jeweilige Aspekt genannt wurde.

Weitere Ergebnisse:

Der Großteil (>50%) der FK sieht in den folgenden Bereichen keine nennenswerten Unterschiede zwischen digitaler Führung und Führung vor Ort:
Feedback, Fehlerkultur, Proaktivität und Beurteilungskriterien.

7 von 8 FK sind der Auffassung, dass rein digitale Führung und Zusammenarbeit der Teams nicht, bzw. nicht ausreichend gut funktioniert. Ein Vor-Ort Setting wird beispielsweise für die Einarbeitung (2 von 8 FK) und den persönlichen Beziehungsaufbau (5 von 8 FK) als wichtig angesehen.

2. Umsetzung



4. Diskussion

Veränderte Führungskonzepte, im Sinne von Leadership Autonomy Support (Slemp et al. 2018, p. 706-707) und individualisierter Führung (Yammarino & Dansereau, 2002) haben bereits einen Platz in Unternehmen gefunden - unabhängig davon, ob Führung virtuell oder in Präsenz stattfindet. Die Rolle als unterstützende Führungskraft wird universell hervorgehoben, sowie den Mitarbeiter:innen zu vertrauen und Freiraum zu gewähren anstatt auf Kontrolle zu setzen. Die Wichtigkeit dieser Konzepte wird für E-Leader als höher eingeschätzt: „Man muss lernen darauf zu vertrauen, dass der Mitarbeiter seine Arbeit macht, auch wenn man ihn nicht persönlich sieht.“ Ziele müssen noch klarer kommuniziert werden und Informationen müssen eindeutig zu verstehen sein. Die angenommenen Unterschiede in der Beurteilung der Mitarbeiter:innen bestätigen sich nicht. Im Gegenteil wird die erleichterte Dokumentation von Gesprächen durch digitale Tools hervorgehoben. Hinsichtlich psychischer Gesundheit wird seitens der Führungskräfte Abgrenzungsfähigkeit betont, wobei auch die psychische Gesundheit der Mitarbeiter:innen an Aufmerksamkeit gewonnen hat. Die Gefahr der Mitarbeiter:innen im virtuellen Raum, Stress und Überlastung ausgesetzt zu sein (Contreras et al., 2020), erweist sich für Führungskräfte herausfordernd, da Emotionen und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen digital schwieriger zu fassen sei: „Man muss aufpassen, dass man die Mitarbeiter im virtuellen Raum nicht verliert.“

Genannt in x von 8 Interviews

