

Handlungsempfehlungen zum Digital Leadership (Auszug aus den Studien)

Dominic Lindner & Tobias Greff

Lesen Sie gerne die Studien dazu:

Lindner, D. (2019). *KMU im digitalen Wandel: Ergebnisse empirischer Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lindner, D., & Greff, T. (2018). Führung im Zeitalter der Digitalisierung – was sagen Führungskräfte. *HMD - Praxis Der Wirtschaftsinformatik*, 7(1), 20.

Guideline: Handlungsempfehlungen für die Optimierung des digitalen Führungsleitbilds

1. **Kontinuierliche Weiterbildung:** Um die Fähigkeiten der agilen Führung zu erwerben, informieren sich Führungskräfte in der Praxis regelmäßig per Internetrecherche, Konferenzbesuche oder Austausch mit anderen Führungskräften über aktuelle Trends.
2. **Primärcharakteristika:** Benötigte Charakterzüge ergeben sich aus Sicht von Führungskräften aus einer neuen Selbstständigkeit der Mitarbeiter. Die *Führung auf Augenhöhe* und ein *grundlegendes Vertrauen* sind Konsequenzen. Mitarbeiter sind zu *inspirieren* und zu *motivieren*. Weiterhin sind *Experimentierfreude* und *echtzeitbasierte Informationen* neben *Vertrauen* wichtige Charakteristika.
3. **Wie starten?** Da Learning by Doing für Führungskräfte die verbreitetste Lernmethode darstellt, wird geraten, das Führungsleitbild direkt im Arbeitsalltag anzupassen. Experimentierfreude ist gefragt.

Guideline: Handlungsempfehlungen für die Optimierung einer generationenorientierten Führung

1. **Verstehen:** Generation X, Y und Z stehen für Mitarbeiter in drei Phasen der digitalen Affinität – Einsteiger, Fortgeschrittene und Digital Natives. Es wird empfohlen, Wissen über die einzelnen Generationen aufzubauen.
2. **Individuell bewerten:** Nicht jeder Mitarbeiter lässt sich klar in eine Generation einordnen bzw. nicht immer ist ein älterer Mitarbeiter ein Einsteiger in der Digitalisierung. Es gilt deswegen individuell zu bewerten.

3. **Akzeptanz nutzen:** Neue, flexible Arbeitskonzepte werden in der Tendenz generationenübergreifend geschätzt und bieten somit den idealen Ansatzpunkt. Es wird empfohlen, solche Konzepte bevorzugt zu erproben.
4. **Mitarbeiterorientierung:** Ein Generationenmanagement ersetzt keine individuelle Mitarbeiterführung, bietet jedoch genau wie differenzierte Karrieremodelle eine Orientierungsrichtlinie. Im Hinblick auf den Fachkräftemangel könnten generationenorientierte Benefits wie Homeoffice und mobile Arbeit ein Vorteil im Werben um Fachkräfte sein.
5. **Effizienter durch IT:** Es empfiehlt sich, die Offenheit der digital affinen Mitarbeiter zum softwaregestützten Arbeiten, zu agilen Teams, zum virtuellen Arbeiten und zur Remotearbeit zur Minimierung von Reisezeiten oder Prozessoptimierung zu nutzen.
6. **Anwenden:** Diversity in Teams bezüglich der Generationen kann bei richtiger Führung das Innovationspotenzial und die Flexibilität eines Teams steigern. Die Bildung von Teams aus gleichen Generationen hebt dagegen Effizienzpotenziale.

Guideline: Handlungsempfehlungen für die Optimierung virtueller Führung

1. **Bewusstsein schaffen:** Virtuelle Führungskompetenz gewinnt zunehmend an Bedeutung. Mehr als 90 % der Arbeitnehmer sind permanent digital erreichbar. In mehr als 55 % der Fälle ist eine virtuelle Führung zwingend.
2. **Selbststudium:** Die meisten Führungskräfte lernen virtuelle Führungsmethoden im Selbststudium wie auch durch Learning by Doing.
3. **Mitarbeiter coachen und motivieren:** Die Motivation der Mitarbeiter in einem virtuellen Arbeitsverhältnis und das Coaching wird als eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskraft angesehen. Es wird deswegen empfohlen, hierfür regelmäßig Mitarbeitergespräche und Feedbacks zu planen. Auch reale Treffen sind stark förderlich für den Zusammenhalt im virtuellen Team, so die Studienteilnehmer.
4. **Klare Rollen und Ziele:** Es wird empfohlen, virtuelle Teams über Ziele zu steuern. So können Missverständnisse und Fehlerarbeiten aufgrund der Distanz vermieden werden. Regelmäßige digitale Statusmeldungen sind als Instrument zur Zielkorrektur sinnvoll. Anschließend sind eine stabile Rollenverteilung sowie das Arbeiten nach Pull-Prinzip möglich.
5. **Mitarbeitern vertrauen:** Virtuelle Führung basiert laut den Teilnehmern auf Vertrauen. Es kann davon ausgegangen werden, dass umso mehr Vertrauen nötig ist, je größer die Arbeitspakete sind. Die Paketgröße der Aufgaben ist daher langsam und sukzessiv in Abhängigkeit zum Vertrauen zu erhöhen.

- 6. Aufgaben passend delegieren:** Abhängig vom Kanal und der virtuellen Kommunikation ist die passende Arbeitspaketgröße zu wählen. Virtuelle Teammeetings werden häufig zur Statusmeldung und Kontrolle genutzt. Reale Teammeetings werden häufiger zur kreativen Entfaltung genutzt, da sie durch die Präsenz Multitasking und Nebentätigkeiten unterbinden. Dies lässt die Übertragung größerer Aufgaben zu. Toolbasierte Aufgabenzuteilung (wie Ticketsysteme) ist am kleinteiligsten. Dazwischen liegen E-Mails und Telefonate. Es gilt zu wissen, dass virtuelle Führung den richtigen Kanal für die entsprechende Arbeitspaketgröße braucht.