Zukunftszentrum Brandenburg
Arbeit zusammen gestalten

Zukunfts-Zentren

Praxisreport „Nachgefragt“

Erkenntnisse und Stimmen zu hybrider Führung

Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

Europäische Union

Zusammen. Zukunft. Gestalten.

LAND BRANDENBURG
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie

Inhalt

3 **EINLEITUNG**
Hintergrund und Zielstellung des Praxisreports

5 **ZENTRALE STUDIENERGEBNISSE**
Wandel der Arbeitswelt & Herausforderungen für Führungskräfte

9 **PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN**
Erkenntnisse & Handlungsempfehlungen aus der Praxis

16 **QUELLENVERZEICHNIS**
Literaturangaben

EINLEITUNG

Hintergrund und Zielstellung des Praxisreports

Hybride Arbeitswelt: Führung im Wandel

In den letzten zwei Jahren durchlief die Arbeitswelt einen starken Wandel. Unternehmen waren gezwungen, ihre bisherigen Arbeitsweisen zu hinterfragen und sich neu aufzustellen. „Corona als Booster" – Schlagworte, die in den Medien und der Literatur aufkommen und wirken. Die Corona-Krise entfachte einen Digitalisierungsbeschleuniger, welcher für weitreichende Veränderungen in unserer Arbeitskultur sorgte.

Ziel des Praxisreports ist es, die **Herausforderungen und Veränderungen der Führungsarbeit** aufzuzeigen **sowie praktische Handlungsempfehlungen für die Führung hybrider Teams** zu geben**.** Als Grundlage dienen zum einen relevante Ergebnisse aus der Wissenschaft, zum anderen fließen die Erkenntnisse des Zukunftsgesprächs und Einblicke aus der Praxis ein. In Form von qualitativen Interviews war das Zukunftszentrum in Brandenburg unterwegs und sprach mit Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen.

Bereits im ersten Zukunftsgespräch, welches sich um das Thema „Homeoffice und dessen Machbarkeit" drehte, wurden Potentiale wie Flexibilität, Produktivität und Vereinbarkeit deutlich. Trotz des ungewollten „Zwangsexperiments", die ortsunabhängige Zusammenarbeit überzeugte die Menschen immer mehr und der Wunsch nach hybriden Arbeitsmodellen steigt (vgl. Hofmann et al. 2021, S.2).

Zukunftsgespräch

Das **Diskussionsformat** des Zukunftzentrums Brandenburg mit Expert*innen aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften, Institutionen und Netzwerken, bei dem Trends aus der Arbeitswelt aufgegriffen werden, **um Bedarfe, Strategien und Maßnahmen für die Praxis abzuleiten**.

Das zweite Zukunftsgespräch widmete sich der Thematik, welche Herausforderungen sich explizit für Führungskräfte ergeben und wie sie ihre Rolle in der hybriden Zusammenarbeit gestalten können. Die Praxis aus Präsenz und Virtualität ist stets noch in der Erprobung, doch es entwickeln sich bereits erste Tendenzen für bleibende Veränderungen.

Zentrale Fragestellungen

Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben leitende Personen?

Wie schaffen wir es, Führung neu zu denken?

Wie können wir Führungskräfte dabei begleiten, mit den Anforderungen der hybriden Zusammenarbeit umzugehen?

ZENTRALE STUDIENERGEBNISSE

Wandel der Arbeitswelt & Herausforderungen für Führungskräfte

Als Grundlage für die Aufarbeitung dienen wissenschaftliche Literatur und Studien. Weitere Informationen sind im Quellenverzeichnis zu finden.

Die Führungsrolle steht vor neuen Herausforderungen

Die Zahl, der von zu Hause aus arbeitenden Menschen, steigt mit Zunahme der Pandemiedauer (vgl. ifo Konjukturumfragen 2021, S.1). Für bestimmte Branchen wird somit die virtuelle Zusammenarbeit zu einem Standard der Arbeitswelt. Für Führungskräfte stellen die veränderten Rahmenbedingungen neue Herausforderungen dar, insbesondere unter der Einhaltung traditioneller, hierarchischer Strukturen (vgl. Breisig 2020, S.188).

Hybride Teams

Hybride Teams sind gekennzeichnet durch ein virtuelles, ortsunabhängiges aber auch geographisch voneinander getrenntes Arbeiten (vgl. Cousins et al. 2007, S. 467). Sie nutzen digitale Medien sowie computergestützte Technologien für die Zusammenarbeit und ihre Kommunikation (vgl. Minder 2020, S. 7).

Hybrides Führen bedeutet in der Umsetzung, mehr Zeit und Organisation. Das **Arbeitspensum** steigt bei vielen Führungskräften. Leitende Personen stehen unter erhöhtem Druck, da vor allem der persönliche Austausch und gewohnte Strukturen der direkten face-to-face-Kommunikation fehlen. Die **Kommunikation mit den Mitarbeitenden**, um beispielsweise Absprachen zu treffen oder Anweisungen zu geben sowie die Zunahme des Arbeitsvolumens sind laut einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) die stärksten Veränderungen seit Beginn der Pandemie und stellen große Herausforderungen dar (vgl. Hofmann et al. 2021, S.4f.).

46,3 % der Führungskräfte haben einen erhöhten Koordinierungs- und Planungsaufwand*.

sagen, dass die Kommunikation mit den Beschäftigten intensiver geworden ist*. **64,9 %**

*n=298 Datensätze (vgl. Hofmann et al. 2021, S.4f.)

Gleichzeitig gilt für viele Führungskräfte, die **Gestaltung des sozialen Miteinanders** und Etablierung einer **Teamkultur im digitalen Raum** als besonders herausfordernd. Der gewohnte informelle Austausch fehlt, weswegen persönliche Beziehungen zu und zwischen Mitarbeitenden schwer umzusetzen sind. Insbesondere emotionale Themen, wie die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben oder der Umgang mit Mitarbeitenden, die wenig kommunizieren, fordern leitende Personen (vgl. Hofmann et al. 2021, S.4f.)

„Die Gemeinschaft in der Coronapandemie herzustellen, war für mich der wichtigste Aspekt."

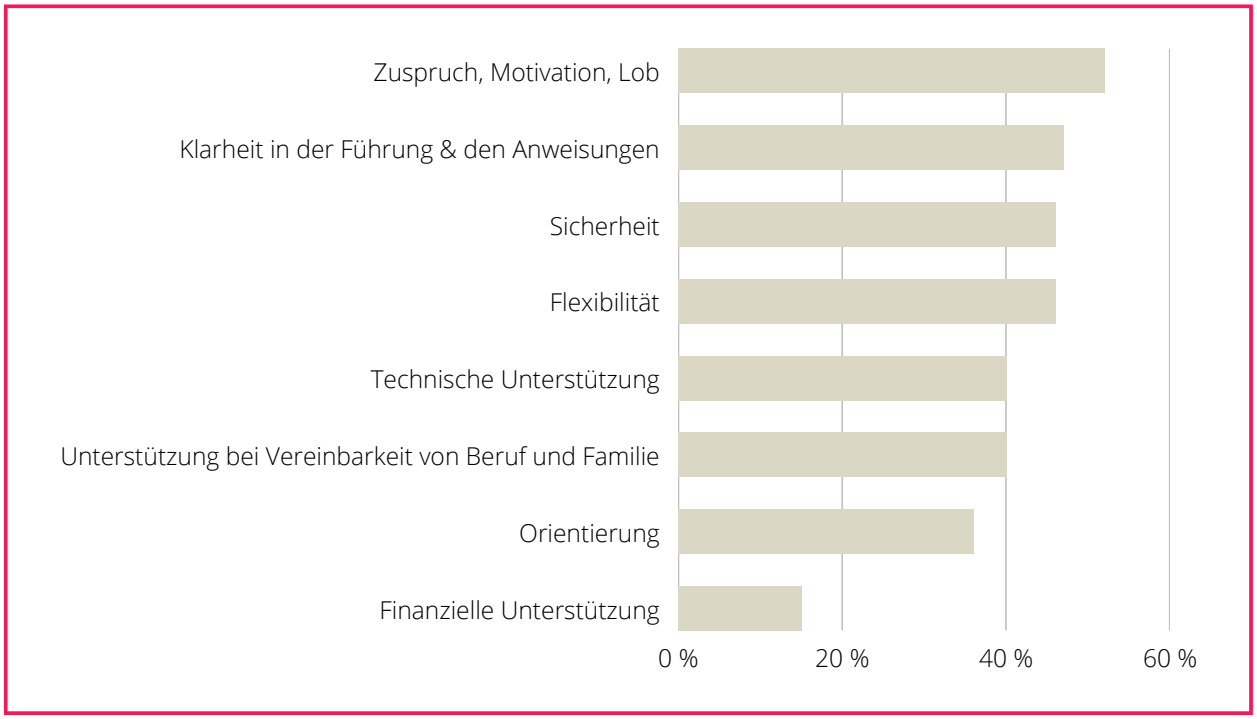
(Heike Bohmann, Geschäftsführerin der Musikfestspiele Sanssouci und Nikolaisaal Potsdam gGmbH)

„In Krisensituationen ist es als Führungskraft enorm wichtig, den Mitarbeitenden Halt und Sicherheit zu vermitteln."

(Juliane Sönnichsen, Geschäftsführerin der Brandenburger Lokalradios GmbH)

In unsicheren Zeiten entsteht vermehrt das **Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit.** Mitarbeitende benötigen folglich mehr Struktur als gewohnt und erwarten dafür eine Gestaltung von Führungskräften, wie transparente Absprachen und Anweisungen. Gleichzeitig wollen sie „mehr gesehen werden" und beanspruchen Zuspruch und Motivation im Sinne von Lob und Anerkennung (vgl. Hays AG 2021, S. 29f.)

Erwartungen von Mitarbeitenden an Führungskräfte*



*n=755 Datensätze (vgl. Hays AG 2021, S. 29f.)

Eine Studie mit klein- und mittelständischen Unternehmen zeigt, „dass für das Gelingen von Homeoffice und mobiler Arbeit in KMU im Wesentlichen eine gute und verlässliche technische Ausstattung, klare und transparente Regeln und Kommunikation sowie Vertrauen zentral sind" (Kaczynska, Kümmerling 2021, S.85).

Vertrauen, Kommunikation und Empathie – die wichtigsten Führungskompetenzen

Die Anforderungen und Erwartungen der Mitarbeitenden zeigen, dass ein verändertes Führungsverhalten und ein neuer Fokus in der Ausübung der Führungsrolle notwendig sind.

„Man braucht eine Antenne für die Bedürfnisse der Beschäftigten und muss sie in Entscheidungen miteinbeziehen, um so auch die Motivation aufrechtzuerhalten."

(Mathias Paselk, Geschäftsführer der Waschhaus Potsdam gGmbH)

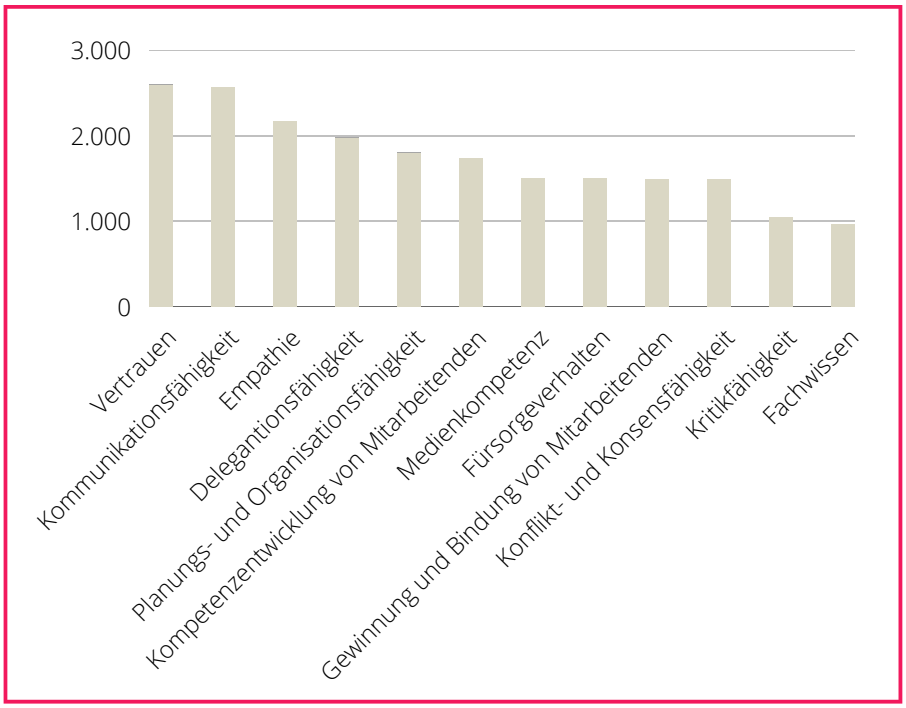
Vertrauen in Beschäftigte und deren Kompetenzen wird als einer der wichtigsten Eigenschaften genannt (vgl. Hofmann et al. 2021, S. 6f). Eine Studie verdeutlicht hier großen Nachholbedarf: 35 % der Arbeitgeber vertrauen ihren Mitarbeitenden uneingeschränkt (vgl. Ricoh Austria 2021, S.1).

Führungskräfte sollen aushalten und vor allem zulassen, über bestimmte Situationen und Arbeitsprozesse nicht informiert zu sein. Nur so können die bestätigten Erfolgsfaktoren hybrider Arbeitsweisen, wie Selbstorganisation und Autonomie der Mitarbeitenden, in Erscheinung treten (vgl. Breisig 2020, S.190).

Als weitere wichtige Führungskompetenzen gelten **Kommunikationsfähigkeit und Empathie**, welche die Erwartungen der Mitarbeitenden in der Pandemie spiegeln. Interessant zu beobachten ist, dass „Fachlichkeit" auf den hinteren Rängen auftaucht und nicht am bedeutendsten erscheint (vgl. Hofmann et al. 2021, S.7).

„In Umbruch- oder Veränderungssituationen ist es wichtig, das Team mit ins Boot zu holen und gemeinsam zu schauen, wie man weiter vorgehen könnte."

(Gesellschafterin der WerbeFactory - Ina Jahnel-Werner & Marco Mehlhorn GbR)



Bei der Befragung wurden n=298 Menschen gebeten, die genannten Führungskräfte-kompetenzen nach Relevanz für die Zeit nach Corona anzuordnen. „Der Punktewert ergibt sich durch eine Gewichtung der einzelnen Angaben jedes Teilnehmenden und einer anschließenden Summierung aller gewichteten Werte. Wurde eine Kompetenz von einem Teilnehmenden der erste Platz zugewiesen, so erhielt die Kompetenz 12 Punkte" (Hofmann et al. 2021,S.7).

PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

Erkenntnisse & Handlungsempfehlungen aus der Praxis

Als Grundlage für die ausgearbeiteten Erkenntnisse dienen wissenschaftliche Studien, Interviews mit leitenden Personen aus Brandenburger Unternehmen sowie die Podiumsdiskussion im Format „Zukunftsgespräch". Weitere Informationen sind im Quellenverzeichnis zu finden.

Führung ist und bleibt wichtig – die Rolle wird vielfältiger und erhält neue Schwerpunkte

Um den Herausforderungen des digitalen Wandels gerecht zu werden und die Innovationskraft im Unternehmen zu sichern, gilt als Voraussetzung, die Abkehr von Hierarchien sowie die **Etablierung einer Kommunikation auf Augenhöhe** – intern sowie extern. Mitarbeitende müssen in den Vordergrund rücken und Arbeitsbeziehungen eine Humanisierung erfahren, um so den Kern des Führungsverständnisses zu bilden. Jedoch verstehen viele unter der Abkehr von Hierarchien, das Abschaffen von Hierarchien (vgl. Weber et al. 2018, S.6). Es gilt, Dinge auszuprobieren, neue Wege des Austauschs zu suchen und die Autonomie der Mitarbeitenden zu fördern. Dies bedingt langfristig einen Abbau von **Hierarchien**, diese jedoch **abzuschaffen, führt zu Frust auf Seiten aller Beteiligten**.

Der Wunsch von Mitarbeitenden, Führungskräfte sollen die Rolle als Veränderungs- und Entwicklungsbegleiter*in einnehmen, bestätigt die Verinnerlichung der nicht mehr zu ignorierenden Umwelteinflüsse und Veränderungen. Führungskräfte sollen **Mut machen, Vertrauen geben und die Potentiale der Mitarbeitenden erkennen sowie fördern** (vgl. Hofmann et al. 2021, S.8).

> „Führung auf Distanz hat Führungsaufgaben noch einmal stärker in den Fokus gerückt und vielfältiger gemacht."
>
> (Janna Bardewyck, Senior HR Manager/ Personalentwicklung UFA Serial Drama, UFA GmbH)

Unterschiedliche Maßnahmen unterstützen

- **Regelmäßige Mitarbeitergespräche und Feedback**
  Mitarbeitergespräche fördern das gemeinsame Verständnis der zu erledigen Aufgaben, geben Orientierung und Raum für persönliche Erwartungen sowie Entwicklungsbedarfe der Beschäftigten.

- **Kommunikations- und Erreichbarkeitsregeln**
  Gemeinsam mit Beschäftigten Vereinbarungen zur Erreichbarkeit zu treffen, wirkt falschen Erwartungen entgegen und baut Vertrauen sowie Verlässlichkeit auf. Ebenso abgestimmte Antwortzeiten für bspw. E-Mail-Nachrichten unterstützen hierbei (vgl. Kordsmeyer et al. 2020, S.7).

- **Lob, Anerkennung und Wertschätzung**
  Wichtig ist, Mitarbeitende individuell für besondere Leistungen zu loben und dabei Wert auf Details zu legen, z.B. für die Art und Weise der Ausführung einer Aufgabe. Im digitalen Raum kann dies auch per E-Mail oder Videokonferenz-Tool durchgeführt werden.

- **Definierte Verantwortlichkeiten**
  Wenn Zuständigkeiten kompetenzorientiert definiert sind, werden Arbeitsprozesse transparenter und stiften Vertrauen. Mitarbeitende können so selbstbestimmter arbeiten und ihre Potentiale entfalten.

Hybrides Arbeiten ist Einstellungssache innerhalb des gesamten Unternehmens

Das Homeoffice-Potential ist in Deutschland definitiv noch nicht ausgeschöpft. Eine Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie deckt auf, dass in Deutschland eine Homeoffice-Lücke von 40 Prozent besteht (vgl. Corona Datenplattform 2021, S. 17). In manchen Branchen scheint es auf den ersten Blick unmöglich, nicht vor Ort oder beim Kunden zu arbeiten. Beim genaueren Betrachten gibt es aber Anknüpfungspunkte. Digitale Endgeräte können bspw. bei der Wartung oder Instandsetzung helfen. So müssen Haustechniker*innen bei einer Störung nicht immer vor Ort sein, um den Fehler zu beheben, sondern können per Ferndiagnose via Tablet mit Kolleg*innen vor Ort kommunizieren und Anweisungen geben. Insbesondere im Dienstleistungbereich stecken viele Möglichkeiten für hybrides Arbeiten (vgl. Corona Datenplattform 2021, S. 17).

Offenheit und Mut, Dinge anders zu machen und neue Wege zu gehen, sind die ersten Schritte. Erst wenn sich alle im Unternehmen dem Nutzen – persönlich sowie für das Unternehmen – bewusst sind und den Vorteil sowie die Chancen erkennen, kann eine hybride Zusammenarbeit positiven Mehrwert bringen und Akzeptanz auf allen Ebenen finden. Hierfür ist es wichtig, **Mitarbeitende kontinuierlich in Veränderungsprozesse einzubinden und Führungskräfte beim Ausüben ihrer Rollen zu unterstützen**.

„Man muss das Klima dafür schaffen, dass sich Mitarbeitende mit Ideen einbringen, indem man keine schrägen Gedanken niedermacht oder jeden Fehler bestraft."

(Heike Bohmann, Geschäftsführerin der Musikfestspiele Sanssouci und Nikolaisaal Potsdam gGmbH)

Unterschiedliche Maßnahmen unterstützen

- **Feedback- und Fehlerkultur**
  In einer offenen Fehlerkultur werden Fehler als Wachstumschance erkannt und Mitarbeitende sowie leitende Personen ermutigt, diese offen mitzuteilen. Ergänzt durch eine gelebte Feedbackkultur, ist Weiterentwicklung und Verstehen möglich.
- **Leitbild für Führungskräfte**
  Ein gemeinsam entwickeltes Leitbild gibt Orientierung für den Umgang mit Mitarbeitenden und die Erwartungshaltung an Führungskräfte, wodurch sie ihr Verhalten reflektieren können.
- **Festlegung der Werte für eine hybride Zusammenarbeit**
  Dies gibt Führungskräften bei ihrer täglichen Arbeit den nötigen Handlungsrahmen bspw. zur Regelung flexibler Arbeitszeiten und zeigt die Werte der hybriden Zusammenarbeit auf.
- **Klarheit und Transparenz**
  In unsicheren Zeiten ist eine wiederkehrende Vermittlung der Vision, Strategie und Erwartungen an Ergebnissen immer bedeutsamer. „Was genau zu tun ist, gehört immer weniger in die Kommunikation der Führungskräfte" (Graf, Gramß, Edelkraut 2017, S.185)

Hybride Führung erfordert ein Umdenken hinsichtlich der Strukturen und Arbeitsweisen

Der wohl größte Vorteil des hybriden Arbeitens ist, Mitarbeitende über Distanz effektiv miteinander zu verbinden (vgl. Minder 2020, S. 6). Vor allem ländliche Regionen, wie Brandenburg, können von diesen Entwicklungen profitieren und auf den Fachkräftemangel in bestimmten Branchen reagieren. Hybride Zusammenarbeit erfordert aber ein Umdenken. Gewohnte Strukten und Prozesse müssen neu aufgestellt und angepasst werden, da der direkte Austausch von Angesicht zu Angesicht fehlt. Beschäftigte arbeiten selbstverantwortlicher und müssen in der Lage sein, bis zu einem gewissen Grad eigene Entscheidungen zu treffen sowie im Sinne des Unternehmens zu handeln. Führungskräfte sollen weniger eine organisatorische Rolle einnehmen, sie sollen Orientierung geben, ohne dabei Vorgaben zu machen (vgl. Hofmann et al.2021, S.8).

„In einer hybriden Arbeitswelt muss man bereit sein, loszulassen und Dinge weniger zu kontrollieren."

(Marcus Krug, Head of Innovation Center Network Berlin/Potsdam)

Führen mit Zielvereinbarungen

Weg von konkreten Arbeitsaufträgen, hin zu der Entwicklung von Zielen. Eine Orientierung kann das SMART-Modell bieten: Demnach müssen Ziele spezifisch, erreichbar, attraktiv, realistisch und messbar sein. Zum Beispiel gilt: *„Bis zum Zeitpunkt x wollen wir das Ziel y erreichen"*. Wichtig ist, dass **Mitarbeitende in der Lage sind, die gesteckten Ziele eigenständig zu erreichen** (vgl. Breisig 2020, S. 191). Die zentrale Frage für Führungskräfte lautet nun: *„Welche Ressourcen und Informationen brauchen Mitarbeitende, damit ich unterstützen kann?"*.

Dokumentation der Aufgaben

Um mit Zielvorgaben zu arbeiten, braucht es gleichermaßen Transparenz über Aufgaben und Arbeitsschritte. Auch für Teammitglieder ist es empfehlenswert, einen **zentralen Ort für die Abbildung der Aufgabenverteilung** zu haben. Tools wie *MS Teams*, *Meistertask*, oder *Trello* eignen sich hierfür ideal. In den regulären Terminen der Zusammenkunft, können dann die sogenannten Kanban-Boards besprochen werden. Natürlich erfüllen Status-Tabellen den gleichen Zweck, ein innovatives Tool mit flexiblen Funktionen macht aber viel mehr Spaß und fördert die hybride Zusammenarbeit.

Visualisierungen in Videokonferenzen einbauen

Im digitalen Raum können Vereinbarungen schnell untergehen. Auch neu entwickelte Ideen oder To Dos können an Mehrwert verlieren, wenn sie nicht dokumentiert werden. Mit der Hilfe von **Visualisierungstools**, wie digitale Whiteboards und Pinnwände (z.B. *miro*, *mural*, *padlet* oder *jamboard)* kann man diesem entgegen wirken und das Beste ist: Alle können sich beteiligen.

Meetings außerhalb regulärer Besprechungen ansetzen

Der hybride Raum braucht besondere Formate für den fachlichen Austausch: Zum Beispiel sind **Kreativmeetings** zum Entwickeln neuer Ideen umso wichtiger. Ein weiteres Beispiel sind Treffen für den **Wissensaustausch**. Mitarbeitende bringen Erlebnisse von fachlichen Veranstaltungen mit, unterhalten sich über aktuelle Geschehnisse oder Entwicklungen auf dem Markt.
Ein kleiner Tipp: Auch Kolleg*innen aus anderen Abteilungen oder Externe können mal zu einem Wissenstransfer eingeladen werden.

Digitale Kompetenzen fördern

Digitale Kompetenzen bilden die Grundvoraussetzung für die moderne Arbeitswelt. Dabei geht es um mehr als nur die Fähigkeit zur Bedienung von Geräten. Es braucht vor allem **Neugier, Interesse und Offenheit für die Auseinandersetzung und eine Heranführung** an technische Neuerungen. Formate, wie ein **Brown Bag Lunch** (gemeinsame digitale Mittagspause mit fachlichem Bezug) bieten Mitarbeitenden die Möglichkeit, in lockerer Atmosphäre über die Erfahrungen mit bspw. digitalen Awendungen oder neuen Prozessen zu sprechen.

Mitarbeitende in Prozesse einbeziehen

Es ist zu empfehlen, dass Strukturen gemeinsam entwickelt werden. Die zentrale Frage an das Team lautet: *„Wie wollen wir zusammen im hybriden Raum arbeiten?“* Es gilt, Formate und Vereinbarungen immer wieder zu **testen, auszuprobieren und gemeinsam zu evaluieren**. Für die Evaluierung können unterschiedliche Methoden verwendet werden, wie bspw. das Ampelsystem: Rot steht für „bedenklich“, Gelb für „bleibt unter Beobachtung“ und Grün für „rentabel und übernehmen wir“. Wenn Mitarbeitende mitbestimmen, erreicht die Veränderung eine höhere Akzeptanz und neue Methoden und Tools werden auch langfristig in der Zusammenarbeit angewendet.

Der Zusammenhalt und soziale Austausch braucht besondere Aufmerksamkeit

Einer der größten Herausforderungen für Teams und Führungskräfte ist, den informellen Austausch im digitalen Raum aufrechtzuerhalten und zu fördern. Die letzten beiden Jahre zeigten: Offene Gespräche waren nur noch bedingt möglich und uns fehlte der direkte Kontakt zu Kolleg*innen (vgl. Breisig 2020, S.191). Um Vertrauen aufzubauen und die Motivation des Teams aufrechtzuerhalten, können bestimmte Formate unterstützen.

Termine zum Wocheneinstieg oder -ausklang

Alle Mitarbeitenden kommen aus dem Wochenende mit neuen Erlebnissen. Damit sich Arbeitsmeetings nicht mit privaten Themen füllen und zeitlich ausufern, könnten gesonderte Meetings zum Start oder Ausklang der Arbeitswoche ausprobiert werden. Hier kann zum Beispiel mit der Frage: *„Wie war dein Wochenende?“* gestartet werden.

Weitere **Formate, um das soziale Miteinander zu fördern**, sind:

- Digitale Kaffeepausen
- Digitale Spielstunde, wie *Stadt, Land, Fluss* oder *Bingo*
- Digitale Mittagspause

Werschätzung im Team

Führungskräfte können z.B. zur Etablierung einer Kudo-Box anregen. Der Fokus liegt hier auf **ermutigendem Feedback**. Mitarbeitende schreiben anonym auf einen Zettel, wofür sie einer Person danken oder zu welcher Leistung sie gratulieren möchten. Die Zettel werden dann in eine Box geworfen und einzeln bei Präsenztreffen vorgelesen. Alternativ kann auch eine digitale Pinnwand (z.B. Padlet) verwendet werden.

Präsenzkultur aktiv fördern

Die Zusammenarbeit sollte nicht nur im digitalen Raum stattfinden. Regelmäßige Präsenztermine sind sehr zu empfehlen (vgl. Breisig 2020, S. 192). Offene Gespräche und Vertrauensausbau können durch Maßnahmen der **Teamentwicklung** umgesetzt werden.

Hybride Führung ist kein Selbstläufer: Qualifizierungen und Feedback unterstützen Führungskräfte bei erfolgreicher Umsetzung

Aus Perspektive des Change Managements liegt die besondere Schwierigkeit einer Veränderungsaufgabe darin, dass sie auf organisationaler Ebene wirken soll (beispielsweise die Erreichung bestimmter Ergebnisziele), aber von den personalen Aspekten und Kompetenzen der betroffenen Führungskräfte begleitet wird bzw. sogar abhängt.

„Es ist wichtig, Führungskräfte zu schulen. Wir müssen ihnen ihre Funktion verdeutlichen und dürfen sie gleichzeitig nicht alleine lassen. Sie sollen auf Krisensituationen vorbereitet sein."

(Petra Kicherer, Geschäftsführende Direktorin des Hans-Otto-Theaters)

Da Führungskräfte folglich eine Schlüsselrolle einnehmen und im Arbeitsalltag wenig Feedback bekommen, sind qualifizierende Schulungen und Begleitungen um so wichtiger. Sie benötigen Raum für einen vertraulichen Austausch und Reflexion (vgl. Hofman et al. 2020, S. 12).

Durch die Pandemie waren Führungskräfte ebenfalls gezwungen, auf Knopfdruck zu reagieren und ihren Führungsstil anzupassen. Vielen fehlte es an Vorstellungsvermögen, dies umzusetzen, da es auch für sie eine neue Situation war (vgl. Breisig 2020, S.189). Sie standen unter einem enormen Druck, zumal sie selbst mit großen Unsicherheiten konfrontiert waren.

„Trainings, 360°-Feedback und Coachings helfen dabei den eigenen Führungsstil zu reflektieren."

(Marcus Krug, Head of Innovation Center Network Berlin/Potsdam)

Unterschiedliche Maßnahmen unterstützen

- **Qualifizierungen und Trainings**
  Themen wie: „Führung auf Distanz" oder „Digitale Kompetenzen", die auf einer kollektiven Lernplattform (digital und real) stattfinden und nah am Arbeitsalltag sind (vgl.Graf, Gramß, Edelkraut 2017, S.192).
- **360 Grad Feedback**
  Methode zur Einschätzung der Kompetenzen und Leistungen von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven (Mitarbeitende, Vorgesetzte, Kunden etc.).
- **Raum für Austausch und Reflexion**
  Abteilungsübergreifender Austausch zwischen Führungskräften sowie der Austausch in externen Gruppen (Peer Counsulting) bieten Möglichkeiten zur Reflexion und Lösungsfindung.
- **Selbstführung ist kein Selbstläufer**
  Der Blick auf sich selbst wird schnell vernachlässigt. Individuelle Coachings oder Mentorings helfen bei der persönlichen Weiterentwicklung und, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren.

Quellenverzeichnis

B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH (2020): *Gesundes Führen virtueller Teams in neuen Arbeitswelten*.

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): *Zwischenbilanz. Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg. Die bisherigen Ergebnisse auf einen Blick*.

Breisig, Thomas (2020): Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft.* 74. Auflage, S. 188-194.

Corona Datenplattform (2021): *Themenreport 02. Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie*. Ausgabe Juli 2021, Bonn.

Cousins, Karlene C.; Robey, Daniel; Zigurs, Ilze (2007): Managing strategic contradictions in hybrid teams. In: *European Journal of Information Systems*, 16. Ausgabe, S. 460-478.

Graf, Nele; Gramß, Denise; Edelkraut, Frank (2017): *Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext.* Freiburg: Haufe Fachbuch.

Hays AG (2021): *Zwischen Vertrauen und Kontrolle. Auswirkungen der Corona-Pandemie aus Sicht der Führungskräfte*.

Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2021): *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Führung im neuen Normal (Folgeergebnisse).* Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. (2022): *Corona schiebt Homeoffice erneut an.* S.1. https://www.ifo.de/node/67217 [17.03.22].

Kaczynska, Jennifer; Kümmerling, Angelika (2021): *Flexibel in Zeit und Raum – Gelingensbedingungen von Homeoffice und mobiler Arbeit in KMU*. S.83 – 108.

Kordsmeyer, A., Rohwer, E., Harth, V., Mache, S. (2020): *Gesundheitsfördernde Führung von Teams im Homeoffice*. Bremen: Kompetenznetz Public Health COVID-19.

Liebermeister, Barbara (2020): *Führung in der Krise*.

Minder, Prof. Dr. Susanne (2020): *Führung von Hybrid-Teams – Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona Pandemie.* Bad Honnef: IUBH Internationale Hochschule.

RICOH Austria GmbH (2021): Studie Remote Working: *Zwei Drittel der Führungskräfte fehlt noch das Vertrauen*. S.1. https://www.ricoh.at/news-events/news/studie-remote-working-zwei-drittel-der-fuhrungskrafte-fehlt-noch-das-vertrauen/ [12.03.22].

Weber C.; Thomson B.; Pundt F. (2018): *Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

*Darüber hinaus führte das Zukunftszentrum Brandenburg vom 3. Februar bis 18. März 2022 sieben Tiefeninterviews zum Thema „Führung im Wandel" mit fünf Geschäftsführer*innen und zwei leitenden Angestellten aus Brandenburger Unternehmen und aus den Branchen: Kultur (3x), Medien & Kommunikation (3x) sowie IT durch.*

Zukunftszentrum Brandenburg

Unter dem Motto „Arbeit zusammen gestalten“ unterstützt das Zukunftszentrum Brandenburg Betriebe aller Branchen im demografischen und digitalen Wandel. Die Angebote richten sich vorwiegend an klein- und mittelständische Unternehmen in ländlichen Regionen, die erste Schritte der Digitalisierung im Unternehmen gehen und vor spezifischen Herausforderungen der Fachkräftesicherung stehen. Geleitet von einem sozialpartnerschaftlichen Ansatz adressieren die Angebote alle betrieblichen Zielgruppen, Führungs- und Personalverantwortliche, Interessenvertretungen und Beschäftigte und unterstützen diese bei der partizipativen Arbeits- und Organisationsgestaltung im digitalen Wandel.

Dazu analysiert und identifiziert das Zukunftszentrum Brandenburg regionale und branchenspezifische Entwicklungen und Bedarfe, schafft Transparenz über vorhandene Beratungs- und Qualifizierungsangebote und bietet Information, Beratung und zielgruppenspezifische Lernangebote. Zusätzlich stehen für Handwerk, Altenpflege und Interessenvertretungen spezifische Angebote zur Verfügung.

Autor*innen

Mariam Gottsmann (f-bb)
Philipp Albrecht (f-bb)
Patricia Pillath (f-bb)
Denise Gramß (f-bb)

Stand: Mai 2022

Kontakt

Denise Gramß
Projektleiterin

Zukunftszentrum Brandenburg
c/o Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Tuchmacher Str. 47
14482 Potsdam

Telefon: 0331 740 032 0
E-Mail: zukunftszentrum-bb@f-bb.de
www.zukunftszentrum-brandenburg.de

Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.