

# Mit digitaler Führung durch die Krise

## Impulse und Werkzeuge für die digitale Führung in Krisensituationen

Prof. Dr. Maximilian Wolf, Sabine Koke, Prof. Dr. Stefan Ruf, Prof. Dr. Nils Herda

Die Corona-Epidemie stellt mittelständische Unternehmen vor eine – bisher in dieser Form nie da gewesene – Herausforderung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten vom Homeoffice aus. Doch geeignete digitale Führungswerkzeuge stecken in den Kinderschuhen. Der Artikel thematisiert die Herausforderungen digitaler Führung in Krisensituationen und schlägt mit dem digitalen Steckbrief und der digitalen Personalbeurteilung zwei neue innovative Instrumente vor, mit denen Führungsmodelle im digitalen Zeitalter erweitert werden können.

Ein externer Zugriff auf das Firmennetzwerk vom Homeoffice aus war oft aufgrund fehlender VPN-Software (Virtual Private Network) zur Etablierung gesicherter Verbindungen nicht möglich. Workflow- und Kollaborationssysteme etwa für Online- oder Videokonferenzen waren zudem häufig dem plötzlichen Ansturm nicht gewachsen, es offenbarten sich funktionale Schwächen und gleichzeitig wurden Defizite von Mitarbeitern sowie leitenden Führungskräften im souveränen Umgang mit diesen digitalen Medien offenbar.

Die Arbeit im Homeoffice stellt viele Führungskräfte und ihre Teams vor neue Herausforderungen.

Die Arbeit im Homeoffice stellte viele Unternehmen sowie Führungskräfte und ihre Teams gerade hinsichtlich der Führung von Mitarbeitern und der Steuerung von Arbeitsaufgaben vor neue Herausforderungen: Die gewohnten Mechanismen des Miteinanders sind außer Kraft gesetzt, da die räumlich-physische Nähe zueinander fehlte. Führungskräfte können nicht mehr persönlich und ad-hoc auf Mitarbeiter Einfluss nehmen. Persönliche Abstimmungen für die Bearbeitung gemeinsamer Projekte am Flipchart oder die Besprechung der aktuellen Arbeitslage am Shopfloor Board sind sehr eingeschränkt. Es gilt jetzt, eine neue Konzeption der digitalen Führungsmethodik zu entwerfen und dies ohne vielfältige Erfahrungswerte sowie Kenntnis der Auswirkungen auf die Zusammenarbeit.

### II. Keine digitale Führung ohne Veränderung des Mindset?

Das „Mindset“ von Mitarbeitern und Führungskräften sind gewohnte, ge-

übte und gelebte Denkweisen, die mit einem signifikanten Anteil dazu beitragen, wie wir in bestimmten Situationen handeln und führen. Den Ausgangspunkt erfolgreicher digitaler Führung stellt dabei ein verändertes Mindset bezüglich des Zusammenspiels zwischen Führungskräften und Mitarbeitern dar, vgl. hierzu die in Abbildung 1 skizzierte historische Entwicklung.

Früher kamen traditionelle Führungsansätze zur Anwendung. Man ging davon aus, dass Menschen grundsätzlich eine angeborene Abneigung gegen Arbeit hätten und daher der steten Kontrolle bedürfen. Sie drückten sich folglich vor Verantwortung und zeigten wenig Ehrgeiz. Die vermeintlich allwissenden Führungskräfte betrachteten ihre nicht bzw. gering qualifizierten Arbeiter lediglich als ein „Rädchen“ im System Arbeit. (...)

Doch mit dem gesellschaftlichen Wandel haben sich auch traditionelle Führungsstile hin zu modernen Managementmethoden weiterentwickelt. Wesentliche Meilensteine auf dem Weg von einem autoritären zu einem modernen, kooperativen Führungsstil waren Führungsmodelle wie etwa das Harzburger Modell (Management By Delegation) oder das St. Galler-Managementmodell.

Der Wandel der Arbeitswelt in Richtung Automatisierung, Informationstechnologien sowie das verbesserte Verständnis der Arbeitsmotivation von Menschen hat den Blick auf Führung fundamental verändert. Heute begegnen Mitarbeiter ihrer Führungskraft als gleichberechtigte Partner idealerweise auf Augenhöhe. Mitarbeiter verfügen dabei über immer höhere Qualifikationen. ►

### I. Wo stehen wir gerade?

Die Corona-Epidemie (Covid-19) hat im Jahr 2020 die Wirtschaft, Gesellschaft und mithin Teile der Sozialordnung weltweit in eine tiefe Krise gestürzt. (...) Betrieben aus der Gastronomie- und Hotelbranche wurde beispielsweise zeitweise verboten, Kunden in ihren Räumlichkeiten zu bewirten. Konzerne aus der Automobilbranche reagierten auf den Ausnahmezustand durch die Schließung ihrer Produktionswerke. Alle Mitarbeiter, die für ihre tägliche Arbeit nicht zwingend in die Räumlichkeiten ihres Arbeitgebers kommen mussten, wurden angewiesen, von zuhause aus – im sogenannten Homeoffice – zu arbeiten.

In zahlreichen Unternehmen war eine Ausübung der Arbeitsleistung im heimischen Büro zunächst nicht möglich, da nicht ausreichend Laptops für alle Mitarbeiter vorhanden waren. Zudem waren viele Mitarbeiter auf ihre Desktop PCs im Büro angewiesen, da relevante IT-Anwendungen nur im unternehmensweiten Firmennetzwerk gestartet werden konnten.

Diese mündigen Spezialisten wissen mittlerweile häufig mehr als ihre Vorgesetzten und können ihre Arbeit ohne Unterstützung und Entscheidungen der Führungskräfte effizient erledigen. Sie übernehmen freiwillig Verantwortung und unterwerfen sich freiwillig Selbstkontrolle und Selbstdisziplin so lange die Unternehmensziele erkennbar, nachvollziehbar und auch sinnstiftend sind. Im Sinne der „lateralen Führung“ und des „servant leadership“ Ansatzes kann ein modernes Mindset von Führung durch folgende wichtige Merkmale charakterisiert werden:

- Moderne Führung funktioniert nur unter der Prämisse, dass ein modernes Menschenbild in der Unternehmenskultur verankert ist. Unternehmensleitung und Führungskräfte müssen sich glaubwürdig von traditionellen Auffassungen distanzieren, in denen der Hauptzweck der Führungsrolle in der Kontrolle von Mitarbeitern liegt.
- Mitarbeiter sind intrinsisch motivierte Menschen, die Lust auf eigenverantwortliches Arbeiten haben und sich ganz bewusst für spezifische Arbeitsaufgaben und Unternehmen entschieden haben, in denen sie arbeiten und ihre berufliche Erfüllung finden können.
- Eine Konsequenz dieser modernen Haltung ist eine vertrauensvollere

Basis des beruflichen Miteinanders, in der die Eigenverantwortlichkeit unter Spezialisten den Arbeitsalltag bestimmt.

- Erfolgreiche Teams zeichnen sich dadurch aus, dass die Experten ihr Wissen und ihre Erfahrungen eigenständig einbringen und die Delegation von Aufgaben durch die Führungskraft in den Hintergrund gerät.
- Führungskräfte vertrauen darauf, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben eigenverantwortlich erledigen – unabhängig davon, ob diese im Homeoffice sind oder direkt mit ihnen im Büro sitzen, wo sie diese auch „kontrollieren könnten“. Die Vorgabe von mit Enddatum versehenen Arbeitspaketen und eine entsprechende Kontrolle sind nicht mehr notwendig.
- In einem solchen Arbeitsumfeld auf Augenhöhe verändert sich natürlich auch die Rolle der Führungskraft. Das Team arbeitet eigenverantwortlich und die Führungskraft stellt sich in den Dienst des Teams. Dieses „sich in den Dienst stellen“ wird auch als „servant leadership“ bezeichnet. Die Führungskraft agiert dabei als Sparringspartner bzw. Coach und unterstützt inhaltlich Themen oder begleitet Entscheidungsprozesse des Teams.
- Die Führungskraft sorgt dafür, dass

das Team alle notwendigen Ressourcen zur Verfügung hat. Ferner löst sie alle möglichen administrativen Beschränkungen auf, damit das Team sich in Ruhe auf seine Kernaufgaben konzentrieren kann.

Die Entwicklung eines derart modernen Mindset stellt für Führungskräfte eine erste große Herausforderung dar. Ein besonders zentraler Bestandteil dieses Mindset ist dabei ein geeignetes Beurteilungssystem, das dem Bild eines intrinsisch motivierten, eigenverantwortlichen Spezialisten gerecht wird.

---

Mündige Spezialisten wissen heute häufig mehr als ihre Vorgesetzten und brauchen keine Anleitung.

---

Doch die durch die Corona-Krise vielfach notwendig gewordene digitale Führung auf Distanz ist aktuell eine zweite große Herausforderung.

### III. Investition in Informationssysteme erlaubt digitale Führung

In vielen Unternehmen manifestiert sich Hierarchie immer noch auch im Umfang der digitalen Ausstattung der Mitarbeiter. Laptop, Mobilfunktelefon und Flatrates mit Zugang zu Netzwerken mit hohen Bandbreiten waren und sind in einem gängigen Mindset immer noch Instrumente, mit der primär Führungskräfte der mittleren und oberen Führungsetagen auszustatten sind.

Die aktuelle Krise zeigt deutlich und schonungslos die Grenzen dieses Ansatzes auf. Was nützt es, wenn die Führungskraft einen Laptop hat und im Homeoffice remote arbeiten kann, aber dem Team diese Option weiterhin verwehrt bleibt und mit einem Desktop PC an den Bürostuhl gefesselt bleibt? ▶



Abbildung 1: Veränderung des Führungsverständnisses von 1890 bis 2020 (eigene Darstellung in Anlehnung an Schust (o.J.))

Unternehmen und ihre Führungskräfte sind daher gut beraten, bereits mit diesen Krisensituationen ökonomisch sinnvoll in eine praktikable IT Infrastruktur zu investieren. Laptop, Mobilfunktelefon und Flatrate sind nicht mehr länger wahrnehmbare Insignien einer Hierarchiestufe, sondern mehr denn je unabdingbare Arbeitsressourcen wie Schreibtisch und Festnetztelefon.

Digitale Zusammenarbeit wird leichter, wenn die Kollegen ihre individuellen Informationsbedürfnisse kommunizieren.

Dazu zählen bei der Hardware zum Beispiel mobile Geräte für alle Mitarbeiter. Ferner benötigt man ausreichend Serverkapazitäten, um Daten aus dem Firmennetzwerk abzurufen und in diesem zu speichern. Darüber hinaus leistungsstarke, webbasierte Softwareanwendungen für Online Meetings und Messenger Dienste, die den Mitarbeitern eine schnelle und effiziente Kommunikation ermöglichen. Die Spezialisten können ihre Eigenverantwortlichkeit mit Tools zur digitalen Arbeitsorganisation unterstützen.

Diesen Basisinvestitionen müssen zwingend weitere Infrastrukturinvestitionen nach sich ziehen. Hierzu zählen etwa im Bereich der Hardware Geräte für die multimediale Kommunikationsunterstützung. Die Ausstattung der Mitarbeiter mit Webcams, höherwertigen Kopfhörern und Mikrofonen bildet die Grundlage einer modernen digitalen Konferenz- bzw. Dialogumgebung. Darüber hinaus kann die Ausstattung der Mitarbeiter mit Multifunktionsgeräten für den Druck von Dokumenten bzw. die Digitalisierung über integrierte Scannerfunktionen zielführend sein.

Zudem kann und darf nicht vorausge-

setzt werden, dass Mitarbeiter im Sinne eines „Bring Your Own Device“ auf eigene und private Hardware zu Dokumentations- bzw. Archivierungszwecken zurückgreifen müssen. Selbstredend sind entsprechende Anwendungssysteme verfügbar zu machen, welche die digitale Bearbeitung von Dokumenten in einschlägigen Formaten erlauben.

Nicht zuletzt kann und darf nicht vorausgesetzt werden, dass das Erlernen neuer IT-Anwendungen und IT-Systeme autodidaktisch durch die „Heimwerker“ erfolgen kann bzw. die Installation und Konfiguration der digitalen Infrastruktur im Selbstversuch. Hierzu sind durch die Unternehmen geeignete Support-Prozesse zu implementieren, die durch praxisorientierte Video-Tutorials mit geeigneten Hinweisen ergänzt werden können.

#### **IV. Der „digitale Steckbrief“ als Basis für die digitale Führung**

Im Homeoffice fehlt die räumlich-physische Nähe des einzelnen zu seinen Kollegen und zu Führungskräften. Folglich ist es vielfach nicht möglich, unmittelbar die Reaktionen eines Teammitgliedes zu beobachten. Damit die digitale Zusammenarbeit und Führung der Spezialisten auf Distanz effizient verlaufen kann, kann es sehr hilfreich sein, dass jeder Mitarbeiter seine individuellen Informationsbedürfnisse und -formen transparent macht. Die persönliche Interaktion im Büro und die fehlende räumlich-physische Nähe mit Blick auf die Kommunikation kann somit zumindest teilweise kompensiert werden.

Eine entsprechende Methodik kann ein persönlicher „digitaler Steckbrief“ eines jeden Teammitglieds und der Führungskraft sein, vgl. nachfolgende

Abbildung 2. Bei der Einführung einigen sich alle Teammitglieder darauf, welche Themen im digitalen Steckbrief behandelt werden sollen.

Zu berücksichtigen sind natürlich auch die Anforderungen der Führungskraft – kritische Themen können beispielsweise Informationen zur gegenseitigen Erreichbarkeit („digitale Kernarbeitszeit“), Antwortzeitverhalten, eine geordnete digitale Ablage der Dokumente oder der geregelte Umgang mit vertraulichen Daten sein.

Bei der Einführung eines „digitalen Steckbriefs“ bietet sich folgendes Vorgehen an:

1. Die Führungskraft legt diejenigen Themen fest, die aus seiner Sicht auf jeden Fall im digitalen Steckbrief enthalten sein sollten, damit eine digitale Führung im Team (etwa hinsichtlich der „digitalen Kernarbeitszeit“) und die Zusammenarbeit mit dem gesamten Unternehmen (z.B. bzgl. des Umgangs mit vertraulichen Daten) möglich ist.
2. Ohne die für die Führungskraft wichtigen Themen zu kennen, legt jedes Teammitglied Inhalte fest, die aus seiner Sicht für den digitalen Steckbrief sinnvoll sein können.
3. Sämtliche Themen der Führungskraft und jedes Mitarbeiters werden in einem Meeting miteinander abgeglichen und besprochen.
4. Das Team einigt sich, ggf. auch unter der Moderation der Führungskraft, auf einen ersten Prototyp des digitalen Steckbriefs, der alle relevanten Themen und Inhalte enthält.
5. Sobald alle persönlichen Steckbriefe entwickelt sind, werden sie dem Team transparent gemacht, und es beginnt eine erste Testphase des Prototyps. ►

6. Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, den ersten Prototypen nach vier Wochen zu überprüfen. In einem Teamfeedbacktermin tauschen sich die Führungskraft und die Teammitglieder hinsichtlich ihrer Erfahrungen aus und nehmen ggf. Änderungen an dem Prototyp vor.
7. Die Optimierung des Prototyps sollte so lange durch regelmäßige Teamfeedbacks im Abstand von vier Wochen erfolgen, bis die finale Version des digitalen Steckbriefs vorliegt.

#### V. Werkzeug "Digitale Personalbeurteilung" am Beispiel der Probezeit

Für viele stößt ein modernes Verständnis von Führung spätestens an seine Grenzen, wenn es um die Beurteilung von Mitarbeitern geht. Es gibt Unternehmen, in denen immer

noch davon ausgegangen wird, dass eine Bewertung vorrangig von der Führungskraft vorgenommen werden kann. Andere Unternehmen haben mittlerweile ganzheitliche (360 Grad) Beurteilungsmethoden integriert, in denen neben der Führungskraft, direkte Kollegen, Kollegen aus Projektarbeiten oder sogar Kunden weitere Einschätzung zu der Leistung der zu beurteilenden Person abgeben. Vorrangig geschieht dies anonym.

Wie kann eine Personalbeurteilung aber in der digitalen Arbeitswelt und in Zeiten von Homeoffice funktionieren? Das folgende Unternehmensbeispiel macht digitale Beurteilung am Beispiel des Probezeitprozesses erlebbar, vgl. hierzu Abbildung 3: *Das Unternehmen hat ein wertebasiertes Beurteilungssystem. Dieses findet bereits in der Probezeit Anwendung, so dass jedes neue*

*Teammitglied von Beginn an die Transparenz in Feedbackprozessen erlebt. Nach drei Monaten geben alle Kollegen, die den neuen Mitarbeiter kennengelernt haben und einschätzen können, auf Basis eines digitalen Fragebogens eine persönliche Beurteilung ab und belegen diese mit erlebten Beispielen.*

*Es sind Kollegen, Peers oder andere Führungskräfte, die gemeinsam von Mitarbeiter und Führungskraft bestimmt werden. Nach diesem schriftlichen Assessment gibt es eine sogenannte digitale Live-Feedback-Session. Hierzu nehmen alle Beurteiler remote an einem Video Meeting teil. Dieses hat die Zielsetzung, dass die Beurteiler eine Visualisierung ihrer schriftlichen Bewertungen entlang der Unternehmenswerte erstellen, ihre Einschätzungen begründen und mit erlebten Beispielen untermauern.*

---

Oft stößt ein modernes Verständnis von Führung spätestens bei der Beurteilung von Mitarbeitern an seine Grenzen.

---

*Das Ergebnis kann in Form einer Bullseye-Darstellung, in der die schriftlichen Bewertungen durch Punkte-setzen auf drei Erwartungsdimensionen (noch nicht erfüllt - erfüllt - übererfüllt) visualisiert werden. Dieses Vorgehen ermöglicht einen intensiven und für alle Beteiligten transparenten Dialog über den neuen Kollegen. Zudem findet eine Nivellierung der Bewertungen statt und es werden neue Perspektiven freigesetzt, die ein rein schriftliches Feedback nicht ermöglicht. Aktuell ist die Führungskraft noch der „Überbringer“ dieses Beurteilungsergebnisses in Form von schriftlichem Feedback und der Bullseye-Darstellung.*

Bei der Einführung einer gerade beschriebenen "digitalen Personalbeurteilung" für den Probezeitprozess bie-

**Beispielhafte Punkte eines digitalen "Steckbriefs"**  
Wie man am besten mit mir in der digitalen Welt zusammenarbeitet

Alexander Mustermann  
[a.mustermann@musterfirma.de](mailto:a.mustermann@musterfirma.de)  
Telefon: +49 171 1234567

Dies ist mein persönlicher "Steckbrief", der dir hilft, mit mir in der digitalen Welt effektiver zusammenzuarbeiten. Er soll das Verständnis für mich als Person und meine Handlungen verbessern. Er wird hoffentlich Verwirrung und Frustration deinerseits verhindern.

**Wie sieht mein Arbeitsstil allgemein aus?**

- Ich mag es, zusammen mit einem Team Ideen zu entwickeln. Allerdings brauche ich auch Zeit, um alleine nachzudenken und Informationen zu recherchieren.
- Am Morgen bin ich am produktivsten. Deswegen nutze ich die Vormittage, um mich auf wichtige Themen zu konzentrieren und lege Meetings auf die Nachmittage.

**Wie kommuniziert man allgemein am besten mit mir?**

- Bitte sei direkt. Wenn ich auf einen deiner Hinweise nicht eingehe, ignoriere ich diesen in der Regel nicht, sondern habe ihn nicht verstanden.
- Bitte komm sofort zum Punkt. Ich mag Smalltalk nicht sonderlich gerne.

**Wie funktioniert für mich die digitale Zusammenarbeit am besten?**

- Meine digitale "Kernarbeitszeit" liegt zwischen 10 Uhr und 12 Uhr sowie zwischen 13 Uhr und 17 Uhr.
- Bitte sende mir eine E-Mail anstatt mich anzurufen, wenn es nicht besonders wichtig ist. Dadurch kann ich fokussierter arbeiten und dir zu einem Zeitpunkt antworten, der gut für mich passt.
- Meine Antwortzeit auf E-Mails beträgt in der Regel maximal 24 Stunden.
- Bei Webkonferenzen bevorzuge ich Microsoft Teams. Bitte schick mir in der Termineinladung gleich den Link für unser Meeting mit.
- Meine Daten speichere ich ausschließlich in dem jeweiligen Projektdrner von Microsoft Teams. Wenn du Änderungen an Dokumenten vornimmst, erstelle bitte grundsätzlich eine neue Version und markiere deine Änderungen.

Abbildung 2: Digitaler Steckbrief für Mitarbeiter (eigene Darstellung)

tet sich folgendes Vorgehen an:

1. Die Führungskraft legt gemeinsam mit der Personalabteilung die Bewertungsdimensionen für die Personalbeurteilung fest. Es gilt zu beachten, dass sich diese Bewertungsdimensionen nicht auf klassische Kriterien wie „Belastbarkeit des Mitarbeiters“ beziehen, sondern verstärkt auf Unternehmenswerte wie „Eigenverantwortung“. Sollten diese Unternehmenswerte nicht existieren oder dokumentiert sein, so sollte dies nachgeholt werden.
2. Anschließend werden die einzelnen Bereiche des „Bullseye“ festgelegt, um das Verhalten des später zu beurteilenden Mitarbeiters in den einzelnen Bewertungsdimensionen voneinander abgrenzen zu können. Mögliche Bereiche wären „Erwartungen (noch) nicht erfüllt“, „Erwartungen erfüllt“ und „Erwartungen übererfüllt“.
3. Die Bewertungsdimensionen und die „Bereiche“ werden in einer Bullseye-

Darstellung als Schaubild visualisiert. Die Führungskraft sollte ein Tool für die Video Meetings vorgeben und sicherstellen, dass alle Mitarbeiter einen Zugang zu diesem haben.

4. Der Test der Bullseye-Methodik beginnt mit dem Mitarbeiter, der als nächstes seine Probezeit im Unternehmen beginnt. In der Einarbeitung werden dem Mitarbeiter zunächst die Unternehmenswerte und ihre konkrete Auswirkung auf den Arbeitsalltag erklärt. Zudem wird dem Mitarbeiter der Ablauf des anstehenden digitalen Personalbeurteilungsprozesses transparent dargestellt.
5. Anschließend wird der digitale Personalbeurteilungsprozess durchgeführt.
6. Nach dem ersten Testlauf ist es sinnvoll, den Prototyp mit dem gesamten Team und dem Mitarbeiter, der den Beurteilungsprozess durchlaufen hat, zu verbessern.
7. Die Optimierung des Prototyps sollte so lange mit neu eingestellten Mitarbeitern durchgeführt werden,

bis die finale Version der digitalen Personalbeurteilung vorliegt.

## VI. Fazit und Ausblick

Das digitale Führungswerkzeug steckt in den Anfängen. Zu stark und zu überraschend war die durch die Corona-Krise verursachte Disruption, als dass Führungsprozesse eine Chance auf einen systematischen und strukturierten Transformationsprozess gehabt hätten.

Weder sind die digitalen Anforderungen an Hard- und Software praktikabel umgesetzt noch existiert ein ausreichendes Erfahrungswissen über die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit der digitalen Führung. Beides enthebt nicht der Notwendigkeit, Mitarbeiter in Krisenzeiten über Distanz zu führen.

Die vorgeschlagenen Führungswerkzeuge digitaler Steckbrief und digitale Personalbeurteilung stellen zwei Möglichkeiten der Führung über Distanz unter Verwendung moderner Kommunikationsmedien dar. Die skizzierten Vorgehensweisen zur Einführung dieser Methoden zeigen zudem auf, dass eine pragmatische Implementierung mit Mitarbeiterbeteiligung kurzfristig möglich ist.

Über diese beiden Methoden hinaus gilt es nun, für Unternehmen weitere digitale Führungswerkzeuge zu identifizieren und auf ihren Einsatz hin zu bewerten. Eine strukturierte Bestandsaufnahme und Evaluierung der bestehenden Führungsprozesse bilden hierfür eine notwendige Grundlage. ■

*Leicht gekürzte Version – Beitrag in voller Länge samt Literaturverzeichnis: [www.strategie.net/0220](http://www.strategie.net/0220)*

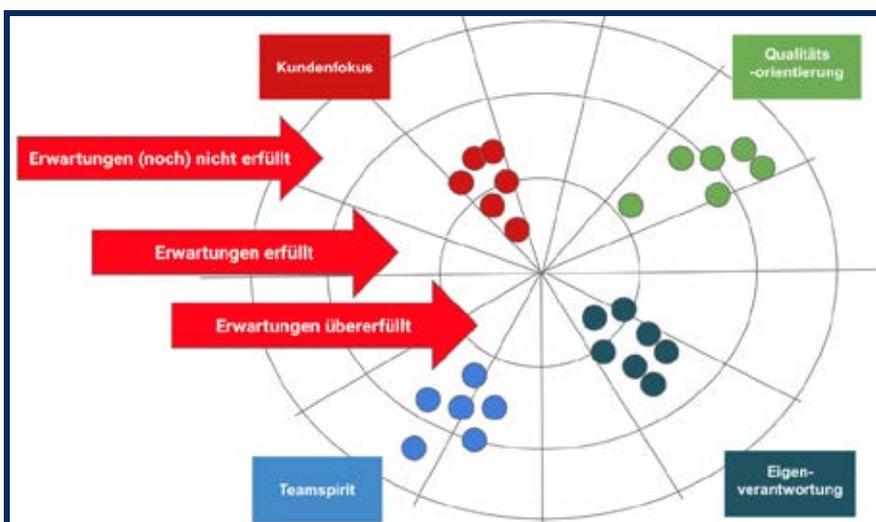


Abbildung 3: Bullseye-Darstellung für die digitale Personalbeurteilung im Probezeitprozess (eigene Darstellung)