

# 1. Herausforderungen für Führungskräfte im Spiegel aktueller Empirie

*Josephine Hofmann und Bernd Dworschak*

## 1.1 Einleitung

Führung war zu allen Zeiten ein wichtiges Thema in Organisationen. Was wir in dem Begriff Führung verbinden, unterliegt aber einer ständigen Veränderung, bedingt durch den Zeitgeist, was Mitarbeitende von Führung erwarten, aber auch bedingt durch den Wandel von Organisationen, in denen sie wirksam werden soll.

Der folgende Beitrag skizziert im Wesentlichen die Veränderungen, die durch die digitale Transformation, die veränderte Demografie und nicht zuletzt die Corona-Pandemie aufgetreten sind, wobei hierauf aus Aktualitätsgründen der Schwerpunkt gelegt wird. Man kann davon ausgehen, dass die Corona-Pandemie bereits länger andauernde Entwicklungen der digitalen Transformation wie unter einem Brennglas konzentriert und beschleunigt hat, womit dies als legitime Schwerpunktsetzung angesehen wird.

Der hier im Zentrum stehende Begriff von Führung fokussiert primär auf personale Führung, hier verstanden als die Führung von Menschen bzw. Mitarbeitenden. Nicht näher beleuchtet werden damit Aspekte strategischer Führung, die sich insgesamt mit der Ausrichtung und Steuerung der Gesamtorganisation auseinandersetzt und z.B. Fragen der Geschäftsfeldentwicklung, der strategischen Investitionen oder anderen zentralen, übergreifenden Fragen bearbeitet.

## 1.2 Aktuelle Trends und Entwicklungen

“Viele Jahre beherrschte der Glaube an die Möglichkeit einer zielgerichteten Steuerung von Organisationen die Führungstheorien. Zielvereinbarungen und die Messbarkeit von Zielen waren wichtige Parameter für die Führung von Menschen und Organisationen. Dass hier mittlerweile eine gewisse Ernüchterung eingetreten ist, hat auch mit den veränderten Umweltbedingungen zu tun, in denen Führung heute stattfindet. Die Welt ist

viel zu komplex und unvorhersehbar geworden. Gegebenheiten, vor deren Hintergrund gestern noch Ziele vereinbart wurden, haben heute keine Gültigkeit mehr. Aber auch die Geführten erwarten mehr Freiräume und wollen ihr Handeln nicht von Zielen leiten lassen, von denen sie längst wissen, dass sie nicht mehr der Realität entsprechen. Führung wird zusehends unsicher und auch als unsicher empfunden. Vertrauen in Führung schwindet, und das auf allen gesellschaftlichen Ebenen, sodass die Frage nach einer zukunftsfähigen Führung mehr als gerechtfertigt erscheint". Diese Einleitung von Detlev Hollmann zur von der Bertelsmann-Stiftung getragenen Veröffentlichung *Zukunftsfähige Führung* (Hollmann 2015, S. 4) erscheint auch im Jahr 2022 sehr aktuell. Viele der genannten Rahmenbedingungen haben sich gefühlt noch beschleunigt und in immer komplexeren Verflechtungen ausgeprägt. Veränderungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit, auf Sicht fahren sind wichtiger und präsenter denn je. Gleichzeitig haben sich neben diesen wettbewerblichen Veränderungen auch gesamtgesellschaftlich weitere Entwicklungen verstärkt, die auch die Erwartungen der Mitarbeitenden an Führung prägen. In dieser Gemengelage gilt es, tägliche Führungsarbeit in unseren wirtschaftlichen Organisationen zu gestalten und die sie tragenden Führungskräfte hierfür bestmöglich mit entsprechenden Rollenbildern, Kompetenzen und Handlungsansätzen auszustatten (vgl. Gebhardt et al. 2015).

### **Abnehmende Attraktivität von Führungspositionen**

Ein weiterer Grund, sich mit Führung zu beschäftigen, ist die Tatsache, dass dieser *Job* von abnehmender Attraktivität zu sein scheint, insbesondere in den jüngeren Generationen: Es ist schon lange nicht mehr so, dass das Angebot einer Führungsposition eines ist, das man nicht ausschlagen kann. Diese Erkenntnis konnte in zwei aufeinanderfolgenden Studien unter Beteiligung des Fraunhofer IAO gefestigt werden. Wir fragten bereits im Jahr 2018 danach, wie attraktiv die Übernahme einer Führungsposition sei. Rund 40 % der befragten Teilnehmer\*innen gaben diesbezüglich an, dass die Attraktivität in Zukunft eher abnehme (vgl. Hofmann und Wienken 2018). Eine Wiederholung dieser Fragestellung im Jahr 2020 bestätigte dieses Bild, und es wird den Autoren in einer Vielzahl von direkten Kontakten in Unternehmen zumindest auf anekdotischer Ebene auch weiterhin bestätigt (vgl. Hofmann und Wienken 2020).

### **Digitale Transformation als *Megatrend***

Führungsarbeit findet immer im Kontext der aktuellen Unternehmensrealität statt und ist damit selbstverständlich geprägt von den jeweilig vor-

herrschenden marktlichen Bedingungen. Die heutige Wettbewerbsumwelt stellt ein unternehmerisches Umfeld dar, in dem schnelle Reaktionsfähigkeit, die proaktive Aufnahme relevanter Trends, agile Umsetzungen von Produktneuerungen oder Prototypen sowie gleichzeitige Risikofreude wesentlich sind, um am Markt zu bestehen. Produktentwicklungszyklen müssen sich beschleunigen, da dank der internationalen Vernetzung jederzeit völlig neue Wettbewerber aus unbekanntem Richtungen auftauchen können. Der Markt wird durch diese Vernetzung global und damit potenziell größer, wodurch sich völlig neue Kundengruppen erschließen lassen. Zudem erlauben digitale Prozesstechnologien die Verkürzung und Beschleunigung bestehender Produktions- und Kooperationsprozesse. Die aktuelle Ukraine-Krise zeigt jedoch auch, wie vulnerabel wir in dieser internationalen Arbeitsteilung sind.

Sehr viele Unternehmen bzw. Organisationen stehen vor mehr oder weniger drängenden Fragestellungen und Herausforderungen. Es gilt neue, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, neue Märkte zu erobern und das Unternehmen unter Einsatz digitaler Hilfsmittel schneller und effizienter zu machen. Gefragt sind also Innovationen – in Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und hierbei grundlegenden Strukturen. Diese Innovationen sind nur möglich mit einer Belegschaft, die ihre Kompetenzen laufend anpasst, neue Prozesse und Arbeitsformen realisieren kann und damit ein erhebliches Maß an Veränderungsfähigkeit zeigt. Um diese Kompetenzen aufzubauen, braucht es sowohl Anpassungs- als auch Aufstiegsqualifizierung der Mitarbeitenden (vgl. Hofmann und Wienken 2020). Nach ersten Studien von Frey und Osborne im Jahr 2013, die die Auswirkungen der Digitalisierung auf Jobprofile und Arbeitsmarkteffekte herausgearbeitet haben, hat sich die Zahl der Studien und Abschätzungen zu den Wirkungen all dieser Veränderungen stark entwickelt. Seien es Expertisen für einzelne Branchen wie z.B. die Automobilindustrie, oder die immer beunruhigenderen Zahlen zum Fachkräftemangel, der nach dem Abklingen der Corona-Pandemie in einigen Bereichen immer offensichtlicher wird. Mittlerweile haben aber alle verstanden, dass wir in Zukunft nur erfolgreich wirtschaften werden können, wenn der (Weiter-)Bildung der Mitarbeitenden eine deutlich stärkere Bedeutung beigemessen wird. Es liegt nahe, daraus auch den Schluss zu ziehen, dass die (Weiter-)Entwicklung von Mitarbeitenden zu den zentralen Aufgaben auch von Führungskräften gehört. Denn sie sind diejenigen, die, im Gegensatz zu zentralisierteren Personalabteilungen, die Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale der Mitarbeitenden jeden Tag sehen und zudem mit ihrem Einfluss auf deren tägliche Arbeitsinhalte auch deren praktische Entwicklungsanreize und -umfelder stark mitbestimmen.

## **Zunahme der Wissensarbeit als Treiber auch veränderter Erwartungen der Mitarbeitenden an Führung**

Veränderte Anforderungen an Führungsarbeit haben auch einen Ursprung im schon lange beobachtbaren Trend zu immer mehr Wissensarbeit in der Tätigkeitsklassifizierung der Mitarbeitenden. Das sind Tätigkeiten, die extrem geprägt sind durch Informations- und Wissensintensität, eine häufig hohe Ergebnis- und Prozessoffenheit der Tätigkeiten. Schon Peter Drucker formulierte: „Der Wissensarbeiter ist der, der als einziger in der Organisation weiß (und beurteilen kann), ob er seine Sache gut gemacht hat.“ (vgl. Gebhardt et al. 2015, S.16). Das bedeutet im Umkehrschluss: Nicht die fachliche Beurteilung durch die Führungskraft kann in dieser Führungsbeziehung im Vordergrund stehen, sondern die Orientierung, das Sparring, die Vernetzung der Mitarbeiter\*innen untereinander sind hier die wesentlichsten Führungsaufgaben. Der Siegeszug der Wissensarbeit hat für die Steuerung der Wertschöpfung zudem eine Reihe unbeantworteter Fragen aufgeworfen. Die Qualifikations- und Tätigkeitsmuster heutiger Wissensarbeit und die technischen Möglichkeiten vernetzter Kommunikation mittels sozialer Medien fördern laterale Koordination und Kooperation, zunehmende Projektorganisation und Temporabilität von Arbeitsbezügen. Die Eigenständigkeit erfolgreicher Wissensarbeiter\*innen stellt die klassischen Steuerungsinstrumente zudem auf eine harte Probe (vgl. Gebhardt et al. 2015). Die Unterstützung der individuellen Befähigung der Mitarbeiter\*innen wird zur zentralen Führungsaufgabe. In diesem Sinne können Führungskräfte auch die Aufgaben eines *Learning Officers* oder eines *Learning Agents* übernehmen. Viele Unternehmen etablieren derzeit entsprechende Konzepte. Oftmals sind sie in den Fachabteilungen angesiedelt und bilden eine Schnittstelle zu HR, können aber auch von Führungskräften übernommen und so zur Führungsaufgabe werden (vgl. Schnalzer et al. 2022). Führungskräfte sind bei der Gestaltung des lebenslangen Lernens sowie einer neuen Lernkultur von großer Bedeutung (Senderek et al. 2021, S. 142).

## **Alternde Belegschaften und Fachkräftemangel**

Die bereits geschilderten Veränderungen und die daraus resultierenden Anforderungen werden überlagert von weiteren längerfristigen Trends: der Alterung der Belegschaften aufgrund der demografischen Entwicklung, dem Trend zur Akademisierung, der Facharbeiterinnen und Facharbeiter zur raren Ressource macht und in vielen Bereichen von Industrie, Handwerk, Pflege- und Gesundheitsberufen, bei IT-Kräften etc. den demografiebedingten Mangel noch vergrößert. Das Ganze wird nun ergänzt

durch die unmittelbaren Folgen der beschleunigten Digitalisierung durch die Pandemie und die Veränderungen, die in der Arbeitsorganisation durch die Pandemie eingetreten sind.

### **Moderne Organisationsstrukturen und Internationalisierung**

Teil von Arbeits- und damit Führungsrealität ist auch der vermehrte Einsatz von Spezialist\*innen und das vermehrte Arbeiten in kollaborativen Netzwerken. Das Netzwerken und die flexible Einbeziehung externer Spezialist\*innen für bestimmte Projekte oder zeitlich befristete Kooperationen hat daher auch Auswirkungen auf die Inhouse-Beschäftigungsverhältnisse, auf Arbeitszeiten und Prozesse, die parallel zunehmend flexibilisiert aufgestellt werden. Ressourcen werden zunehmend *aus der Cloud* engagiert. Führungslinien sind in diesen komplexer werdenden Netzwerk- und Organisationsmodellen notwendigerweise immer stärker gesplittet und mehrdeutig (vgl. Gebhardt et al. 2015).

In vielen modernen Organisationsmodellen sind Weisungsbefugnisse für einzelne Mitarbeiter\*innen mittlerweile je nach Rollen auf verschiedene Führungskräfte verteilt. So wird es gerade in immer globaler agierenden Unternehmen üblich, ein- und derselben Führungskraft für eine bestimmte (örtlich nähere) Gruppe von Personen disziplinarische Führungsfunktion zu geben und im Sinne der internationalen Virtualisierung von Kompetenzen gleichzeitig weltweit verteilte Expert\*innen des Unternehmens fachlich zu steuern, während deren disziplinarische Führung wiederum einer vor Ort agierenden Führungskraft obliegt – eine Situation, die nicht nur die Führungsspannen (vgl. Gebhardt et al. 2015) als solche dramatisch nach oben treibt, sondern – wie alle matrixähnlichen Strukturen – sehr häufig mit ungenauen Verantwortlichkeiten und Loyalitätskonflikten zu kämpfen hat.

#### *1.3 Und dann kam Corona: Führung auf Distanz in umfänglichster Form*

Die Pandemie hat unseren privaten wie beruflichen Alltag in den mehr als zwei Jahren der corona-bedingten Ausnahmesituation massiv verändert, zumindest für die Mitarbeitenden und Führungskräfte, die aufgrund einer großen Digitalisierungsquote prinzipiell auch an anderen Orten arbeiten können als in der Werkhalle oder im Friseursalon, dem Krankenhaus oder dem Fachgeschäft. Langfristig werden hybride Arbeitskonzepte mit einem selbstverständlichen Mix von Arbeitsanteilen in und außerhalb des Unternehmens daher mutmaßlich bestehen bleiben. Zudem hat die Kri-

se wie ein Digitalisierungsbeschleuniger gewirkt und Mitarbeitende, wie Führungskräfte sowie die Unternehmensleitungen von der vitalen Bedeutung der Digitalisierung und der hierfür erforderlichen Kompetenzen und Arbeitskultur überzeugt. Die aktuelle und zukünftige Führungssituation hat sich damit verändert: sie erfolgt deutlich häufiger über Distanz, ist dabei deutlich kommunikationsintensiver geworden, steht vor ganz neuen Anforderungen, das Onboarding von Mitarbeitenden zu organisieren, anzuleiten, zu betreuen, sie zu guter Leistung zu bringen. Deutlich geworden ist auch, dass gerade in Bezug auf die digitalisierten Arbeits- und Kommunikationsprozesse der Arbeit ein diesbezüglicher qualifikatorischer Nachholbedarf bei Mitarbeitenden und Führungskräften besteht. Das bestätigt eine Studie des Fraunhofer IAO aus dem Jahr 2021 zum Thema, für die bundesweit Personalverantwortliche befragt wurden.

Diese Studie des Fraunhofer IAO hat nach den sichtbaren und maßgeblichen Veränderungen der täglichen Führungsarbeit in der Corona-Pandemie gesucht. Überschreiben ließen sich die Antworten in Bezug auf ein zustimmendes *Ja, das hat sich verändert* mit den Stichworten *mehr Kommunikation* (64,9 %), *Koordination* (46,3 %), und *direkte Einzelgespräche (one to one)* (43,4 %). Damit verbunden ist ein insgesamt nochmals erhöhter Arbeitsaufwand für die Führungskräfte (43,2 % Zustimmung). Interessanterweise hat die Aussage *Führungskräfte delegieren langfristiger* mit nur 19,6 % die geringste Zustimmung. Es zeigt sich, dass das Fehlen der (gemeinsamen) räumlichen Präsenz mit all ihren Nebeneffekten eine sehr dedizierte, aktive Kommunikationsarbeit nötig macht, die, über Medien abgewickelt, eben auch anders geplant und teilweise aufwendiger in der Durchführung gemanagt werden muss. Zu denken sei hierbei nur an Nebeneffekte gemeinsamer Präsenz, die sich in Aussagen wie *man bekommt viel ‚nebenher‘ mit; kommt einfach ins Gespräch; sieht und ‚erspürt‘ Stimmungen einfacher* widerspiegeln. Sicher schafft auch die Pandemie dahingehend zusätzliche Bedürfnisse – eine Sondersituation wie Corona macht es immer auch erforderlich, die Lage zu erklären, zu informieren, zu beruhigen und alle Beteiligten in einem möglichst guten *Loop* an Informationen zu halten. In jedem Fall kann man davon ausgehen, dass die genannten Veränderungen den Arbeitsdruck der Führungskräfte insgesamt nochmals erhöht haben dürften.

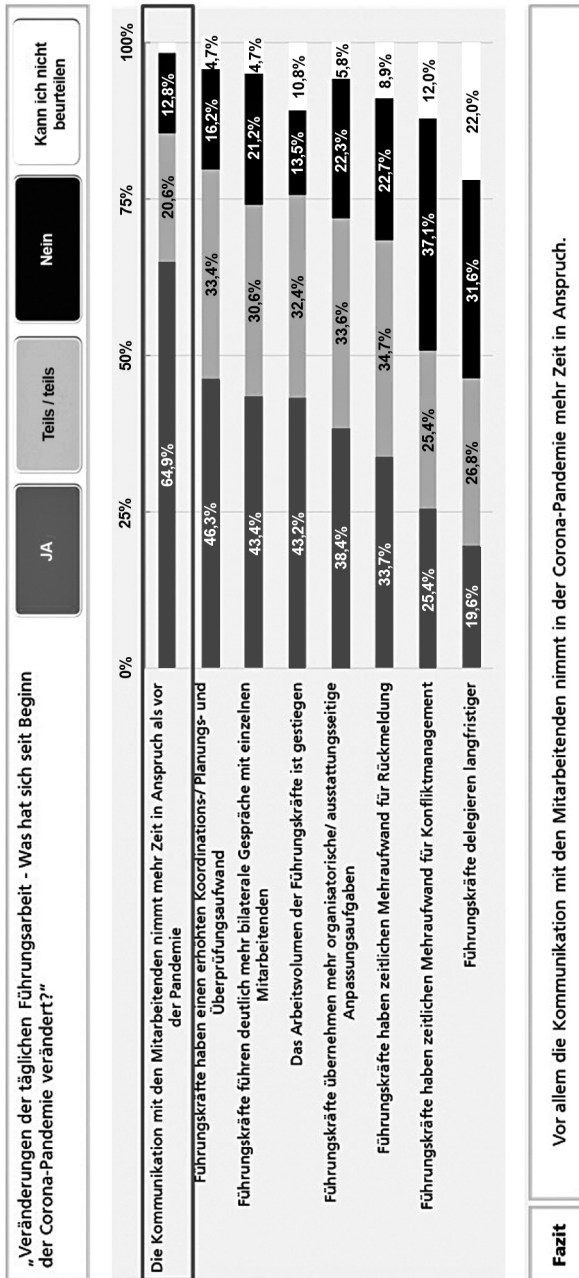


Abb. 1: Corona-bedingte Veränderungen der Führungsarbeit (Quelle: Hofmann et al. 2021, S. 4)

## Einbindung, Informalität, die Gruppe *zusammenhalten* – die emotionalen Themen sind die schwierigsten

Zusätzlich hat diese Studie aus dem Jahr 2021 mitten in der Pandemie nach den größten Herausforderungen und deren Bewältigung seitens der Führungskräfte gefragt. Auf die Frage, wie leicht oder schwer den Führungskräften die Bewältigung fällt, gehen vor allem diejenigen Themen als die schwierigsten hervor, die eng mit persönlichen Aspekten, familiären Themen und Informalität zu tun haben. *Schwer* bzw. *sehr schwer* ist der Umgang mit Mitarbeitenden, die wenig aktiv kommunizieren (54,7 % *schwer*, 8,0 % *sehr schwer*), das Aufrechterhalten informeller Kommunikation und Bindung (44,9 % *schwer*, 9,6 % *sehr schwer*), aber auch der Ausgleich erlebter Ungleichbelastung durch verschiedene familiäre Situationen der Mitarbeitenden.

Dazu passen auch Schwierigkeiten, adäquat mit dem Phänomen der Entgrenzung umzugehen. Hier sehen wir das klare Dilemma der Führungskräfte, die eben nicht nur fachliche Vorgesetzte, sondern im besten Fall auch zentrale *Enabler* eines guten Miteinanders und Arbeitsklimas sind. Gerade in der Pandemiesituation war es besonders schwer, an die Menschen *heranzukommen*; andererseits verstärkt genau diese räumliche Distanz die entstehenden, zuvor genannten Problematiken.

Diese Situation dürfte im *Neuen Normal* nicht mehr ganz so extrem ausgeprägt sein, dennoch gehen wir von langfristigen Veränderungen aus. Sicherlich ist hier auch die Frage berechtigt, wie weit führungsseitige *Fürsorge* gehen kann und muss und inwieweit auch von den Mitarbeitenden ein höheres Maß an Selbstverantwortung verlangt werden kann.

Aus Managementsicht sind durchaus auch die Ergebnisse in Bezug auf das Thema *Wahrnehmung von Leistung* relevant. Hier haben immerhin 31,8 % der Befragten vermerkt, dass diese Wahrnehmung eine schwer zu meistrende Herausforderung sei. 2,7 % sagen, dass ihnen dies *sehr schwer* fällt. Die damit verbundene Frage, inwieweit in hybriden Arbeitskonzepten letztlich nicht auch veränderte Formen der Leistungsmessung erforderlich sind, haben wir bereits in einer weiteren Studie dieser Studienreihe näher beleuchtet (vgl. Hofmann et al. 2021). Letztlich zeigt aber der Blick auf die Gesamtergebnisse, warum *Führung auf Distanz* eben weit mehr ist als die Abwicklung von Meetings im Online-Format. Viele Führungskräfte kommen zweifellos auch an die eigenen Grenzen und sind sicher auch schlichtweg unsicher, welches persönliche Verhalten in dieser Ausnahmesituation derzeit angemessen sein kann (Hofmann et al. 2021).

### Wie geht es in der hybriden Arbeitswelt weiter?

Unter hybriden Arbeitsformen verstehen wir solche, die ortspräsen- und ortsmobile Arbeit in großer Selbstverständlichkeit mischen, und zwar in synchroner als auch in asynchroner Form. Das bedeutet: Der einzelne kann unter mehr oder weniger strikten Rahmenbedingungen wählen, wo er arbeitet und sich damit tage- oder stundenweise zwischen Büro und anderen Arbeitsorten entscheiden (asynchrone Hybridität); umgekehrt bedeutet das auch, dass Situationen, in denen Personen an einem Ort mit solchen in virtueller Zusammenschaltung zu einem Zeitpunkt zusammenarbeiten (synchrone Hybridität), zunehmen werden. Nach der Pandemie – wann immer wir diesen Zeitpunkt zeitlich einigermaßen festlegen können – können wir davon ausgehen, dass die Arbeitswelt deutlich hybrider gestaltet sein wird als vor der Pandemie (vgl. Hofmann und Hoberg 2022).

### Erkennbarer Perspektivwechsel: Erwartbar ist ein *Einpendeln* auf einen Mix von Präsenz und mobilen Arbeitsformen

Der Blick in die Zukunft *nach Corona* zeigt einen Rückgang der *Extremformen* und ein Einpendeln auf einen ausgewogeneren Mix zwischen Präsenz und virtuellen Arbeitsformen. Für die Arbeitswelt in post-pandemischen Zeiten zeigt die Studie des Fraunhofer IAO (Hofmann et al. 2022), dass sich der Anteil der Befragten, die davon ausgehen, dass (fast) alle Büroarbeitenden ganz oder teilweise im Homeoffice/mobil arbeiten werden, auf 11,6% beläuft; rund 30,7% geben an, dass *die meisten* Büroarbeitenden in dieser Form arbeiten werden. Der Großteil befindet mit 42,7% in der Antwortkategorie *etwa die Hälfte* der Büroarbeitenden. Wie selbstverständlich sich ortsflexible Arbeitsformen in das Portfolio möglicher Gestaltungsoptionen eingebracht haben, zeigen auch hier die verschwindend geringen 2,2% der Befragten, die davon ausgehen, dass in der Zukunft (fast) niemand der Büroarbeitenden im Homeoffice/mobil arbeiten wird. Die vergangenen Monate haben also zu einem dauerhaften Perspektivwechsel geführt.

Auch vor diesem Hintergrund ist die tiefere Frage naheliegend, inwieweit die erwartbaren Arbeitsformen in ihrem Mix aus Präsenz und Virtualität noch zusätzlich zu veränderten Anforderungen an die tägliche Führungsarbeit führen.

#### 1.4 Worauf sich Führungsarbeit in Zukunft konzentrieren sollte

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass sowohl die langfristigen Veränderungstrends als auch die relativ aktuellen, aber massiven Veränderungen aufgrund der Veränderungen von Arbeitsorganisation in der Corona-Pandemie und die daran orientierten Erwartungen an das *Neue Normal* Führungsarbeit unter starken Veränderungsdruck bringen. Diese fassen wir wie folgt zusammen und aktualisieren dabei Aussagen aus vergangenen Jahren (vgl. Gebhardt et al. 2015):

**Wirksame Führung realisiert Entwicklungsorientierung:** In der hybriden Arbeitswelt sind Führungskräfte aufgerufen, zunehmend eigenständige Mitarbeitende im richtigen Maß zu fördern, anzuleiten, aber auch *fretzulassen*, damit sie ihr Potenzial entfalten können und in ihrem Selbstverständnis als wertvolle Ressource glaubhaft unterstützt werden.

**Wirksame Führung fördert Diversität:** Die absehbar zunehmende Diversität von Mitarbeitendengruppen in Bezug auf Alter, kulturellen Hintergrund etc. erfordert darüber hinaus eine Integrationsleistung, die häufig genug durch eigene Sozialisierungen der Führungshandelnden erschwert wird. Dennoch erfordert schon allein der demografische Wandel, sich viel intensiver mit Mitarbeitenden anderer Nationalitäten, aber auch diversen Orientierungen aktiv auseinanderzusetzen.

**Wirksame Führung bietet Rahmensetzung:** Strukturvorgaben sollen gerade Wissensarbeitenden helfen, ihrem Denk- und Wirkungsraum einen Rahmen zu geben. Diese Rahmensetzung soll für Budgets und Timings sensibilisieren und unternehmerisches Denken fördern. Die Übertragung komplexer Anfragen und größerer interner Aufgaben in Projektbriefings schult die Kundenorientierung und definiert die notwendigen Kompetenzen für die Leistungserbringung.

**Wirksame Führung fördert Vernetzung und gemeinsame Ideenfindung:** Stark beziehungs- und kommunikationsorientierte Kompetenzen werden in Zukunft erfolgskritischer. Wissensintegration in diversifizierten Teams ist erforderlich, genauso wie ein Delegationsstil, der die zunehmende Eigenständigkeit der Mitarbeiter\*innen respektiert, ohne diejenigen außer Sicht zu lassen, die stärker angeleitet werden müssen. Ein wichtiger Anteil der Führungsarbeit liegt zukünftig darin, Themen, Strategien und Herausforderungen mit dem Team in Resonanz zu bringen, um gemeinsam an Lösungen zu arbeiten und sich dabei eher als Regisseur\*in denn als direkte\*r Anleiter\*in zu verstehen.

**Wirksame Führung gestaltet Erwartungen:** Wo nichts so beständig ist wie der Wandel, sind einerseits Orientierung und Identifikation, andererseits aber auch Zukunftsoffenheit und Anpassungsfähigkeit sowie das aktive Fördern neuer Ideen und Innovationen gefragt. Das stellt extrem hohe persönliche und strukturelle Anforderungen an überzeugende Führungsarbeit. Ein Schlüssel ist dabei der permanente, explizite Austausch über die wechselseitigen Erwartungen von Management und Team.

**Wirksame Führung ist Kommunikation und Interaktion:** Führen ist Einbinden, Befähigen, Vernetzen. Sieht man Führung im Verständnis der personenorientierten Führung, insbesondere als die Ausgestaltung einer Führungsbeziehung, wird offenbar, dass im Zeitalter zunehmend mobiler, flexibilisierter Arbeit eine neue Balance für die Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehung, der Nutzung technischer Kommunikationsmedien, das Ausbalancieren von räumlicher Nähe und virtueller Begegnung erforderlich wird.

Führungsarbeit ist daher immer auch Interaktionsarbeit. Im Projekt eL-La4.0 lag es also nahe, das Konzept der Interaktionsarbeit aufzugreifen und als Anknüpfungspunkt für ein neues Verständnis des Verhältnisses von Führungskräften und Geführten zu nutzen. Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung und Führung als bidirektionale Handlung zu verstehen, ermöglicht neue Perspektiven auf die Austauschbeziehungen zwischen den Akteur\*innen (Krokowski und González Ocampo 2021). Interaktionsarbeit wiederum erfordert Interaktionskompetenz. Ebenso nahe lag es daher im Projekt, dieses Konstrukt in den Mittelpunkt der Kompetenzdiskussion von Führungskräften zu stellen, als Führungseigenschaft und *Kompetenzbündel* im Rahmen von Führung in der soziodigitalen Transformation zu verstehen und entsprechende Elemente, Merkmale und Bausteine herauszuarbeiten. Hiermit beschäftigt sich der Beitrag von Dworschak und Fehrlé in dieser Publikation.

Die oben genannten Anforderungen erscheinen uns mit Blick auf die hybride Arbeitswelt von besonders großer Relevanz. Daher möchten wir hierzu noch etwas vertiefende Gedanken teilen. Sie basieren auf Ausarbeitungen im Innovationsverbund *Connected Work*, in dem das Fraunhofer IAO im Jahr 2021 gemeinsam mit mehr als 20 Arbeitgebern in sechs Sprints aktuelle Fragen der Gestaltung der hybriden Arbeitswelt bearbeitet hat. Im Sprint *Führung und Selbstorganisation* haben wir uns sehr intensiv über die veränderten Anforderungen an Führung in der hybriden Arbeitswelt ausgetauscht. Führung muss sich, das war rasch klar, in deren Kontext neu definieren, und dabei insbesondere veränderten Erwartungen der *Geführten*, aber auch den veränderten marktlichen Anforderungen

der Organisationsumwelten entsprechen. Führungskräfte sollten ihre Rolle und ihr Selbstverständnis überdenken, Dinge abgeben, aber gleichzeitig eine richtungsgebende und orientierende Funktion bewahren. Es ist nicht leicht, vermeintlich widersprüchliche Ziele durch eine Weiterentwicklung individuellen Führungshandelns und der gelebten Führungskultur und nicht zuletzt des Führungssystems zu verbinden (vgl. Hofmann 2022).

Die Arbeitsgruppe hatte zu Beginn ein Stimmungsbild darüber erstellt, was aus Sicht der Beteiligten derzeit die größten Schmerzpunkte der Führungskräfte sind. Die folgende Abbildung zeigt dieses Stimmungsbild, und es spiegelt vor allem die derzeitige große Unsicherheit der handelnden Personen aufgrund der pandemieseitig erzwungenen räumlichen Distanz. Diese fordert z.B. Improvisation und bringt Unruhe, fördert aber auch neue Ideen und Selbstverantwortung. Es wurde aber auch klar, dass diese Veränderungen nicht alleine von Führungskräften geschultert werden können, sondern eine Veränderung des gesamten Beziehungs- und Leistungssystems zwischen Führung und Geführten erforderlich machen.

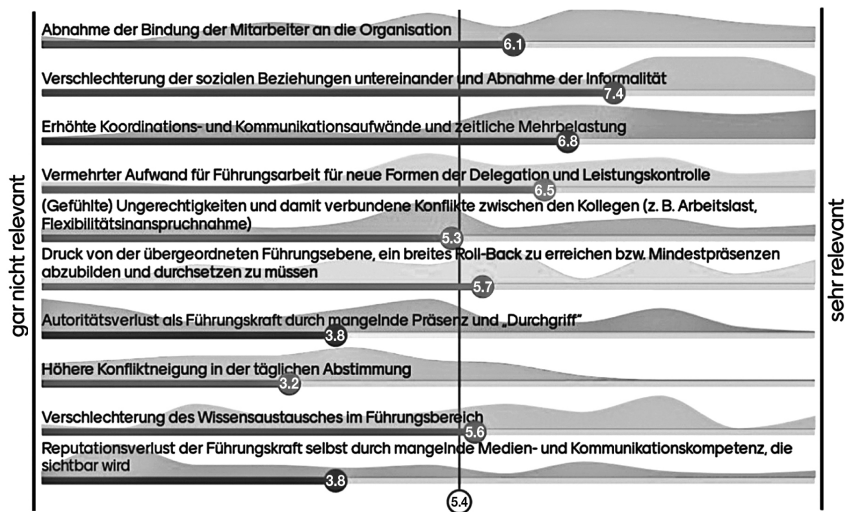


Abb. 2: Stimmungsbild Arbeitsgruppe (Quelle: Hofmann 2022, S. 1)

### Veränderte Erfolgsfaktoren erfolgreicher Führung: Vertrauen – Empathie – Kommunikation – Führungspräsenz

Auf Basis der Auswertung einschlägiger Studien und Ausarbeitungen haben wir uns im Sprint mit vier Anforderungsbereichen beschäftigt, in de-

nen Führungskräfte hinsichtlich *Connected Work* in Zukunft Schwerpunkte legen müssen. Dazu gehören:

- Die Kompetenz, vertrauensorientiert zu führen und selbst auch Vertrauen von den Mitarbeitenden zu erhalten;
- Die Kompetenz, empathisches Verhalten zu realisieren, ohne die notwendige professionelle Distanz zu verlieren;
- Die Kompetenz, auch über Distanz bzw. in hybriden Situationen echte Führungspräsenz zu zeigen;
- Die Kompetenz, über verschiedenste Medien adäquat zu kommunizieren und zu moderieren, Menschen einzubinden, sowie die Selbstreflexionsfähigkeit, das eigene Wahrnehmungsverhalten mit Blick auf die veränderten räumlichen und medialen Gegebenheiten anzupassen.

Gerade mit Blick auf die abnehmende physische Präsenz halten wir das Konzept der Führungspräsenz für besonders spannend und einen vertiefenden Blick wert:

### **Führungspräsenz: Da sein und wirksam werden, ohne physisch *da* zu sein**

Dieses Konzept wird mit Blick auf die hybride Arbeitswelt in drei Dimensionen aufgeteilt. Es geht dabei um die Frage, wie auch in virtuellen Arbeitssituationen Führungspräsenz im Sinne fachlicher, persönlicher und auch menschlicher *Autorität* vermittelt werden kann. Im Detail dazu im Folgenden die Fragen, die sich Führungskräfte dazu zum Selbstcheck stellen können:

#### ***Soziale Präsenz:***

Sie beantwortet im Kern die Fragestellung: *Wieviel zeige ich von mir als Mensch?*

Das ist die Wahrnehmung, die die anderen von mir als Person/Führungskraft in einem virtuellen Umfeld haben, und die ich umgekehrt für andere möglich machen, z.B. durch persönliche Einblicke, durch die Verwendung von Emoticons, das aktive Zulassen von interessierten Fragen nach dem Menschen *dahinter*.

#### ***Kognitive Präsenz:***

Steht für die Frage: *Wie stark beziehe ich mich auf andere und vernetze sie?*

Wie stark bin ich als Führungskraft in der Lage, die Mitarbeitenden aufgrund meines übergreifenden Wissens, meiner Erfahrung miteinander ins Tun zu bringen, Querverbindungen zu schaffen, zur Zusammenarbeit

anzuregen? Hierzu gehören auch analytische und wissensbereichsübergreifende Kompetenzen.

***Führungspräsenz im engeren Sinne:***

Sozusagen für Fortgeschrittene! Hier lautet die Frage: Wieviel Regieverantwortung übernehme ich als Führungskraft?

Wie gut gelingt es mir, moderative Verantwortung zu übernehmen, meine Mitarbeitenden in geeigneten Rollen zu orchestrieren, diese bestmöglich selbst entscheiden und interagieren zu lassen? Dahinter liegt das systemische Prinzip der Theatermetapher, das alle Organisationen, die dort agierenden Personen und ihre Zusammenarbeit in einer gemeinschaftlichen Inszenierung beschreibt. Hier ist die Rolle der Führungskraft am ehesten der eines\*einer Regisseurs\*in zu vergleichen.

Uns erscheint vor allem die Führungspräsenz im engeren Sinne in der Arbeitswelt von morgen wichtig, weil sie in ihren Dimensionen der Umsetzung auch deutlich über die Überwindung der räumlichen Distanz hinausgeht und damit einen wichtigen Baustein moderner Führungsarbeit beschreibt. Sie steht genau dafür, worauf es bei einer guten Führungskraft unserer Überzeugung nach wesentlich ankommt: Andere (die Mitarbeitenden) in den Mittelpunkt zu stellen, leuchten zu lassen, ihr Zusammenspiel zu verbessern und in der Summe eine Gemeinschaft mitzuformen, die mehr ist als die Summe seiner Teile. Dazu gehört zweifellos auch ein generatives Mindset: andere wachsen lassen zu können, ohne dabei persönlich etwas einzubüßen. Der Kölner bringt dieses Mindset ganz wunderbar auf den Punkt: ‚Mer muss och jünne könne‘ – man muss anderen auch was gönnen können! Dazu gehören persönliche Reife, eine hoffentlich glückliche eigene Berufsbiografie und echtes Interesse an der nächsten Generation und ihrem Beitrag. Das mag in Zeiten, in denen herausgehobene Unternehmer wie Elon Musk mit einem erratischen Führungsstil sowohl Bewunderung als auch Befremden auslösen, sehr ausgefallen zu sein. Und ja, sicher braucht es auch herausgehobene Visionäre mit einem unbedingten Willen, um echte Innovationen umzusetzen. Die tägliche Führungsarbeit sollte dennoch auch stark von den genannten generativen, ermöglichenden und vernetzenden Anteilen geprägt sein.

*1.5 Welche Kompetenzen werden erforderlich sein?*

Kommunikationsfähigkeit und Vertrauen (zu geben und zu erhalten) – absolute Spitzenreiter in Bezug auf zukünftig erforderliche Kompetenzen

In der bereits zitierten Studie des Fraunhofer IAO aus dem Jahr 2021 (Hofmann et al. 2021) haben wir nach den wesentlichsten Kompetenzen von Führungskräften im New Normal gefragt. Hier hatten die Befragten die Möglichkeit, die für das neue Normal wichtigsten Kompetenzen für Führungskräfte in ein Gesamtranking zu überführen. Hier lohnt ein genauerer Blick sowohl in Bezug auf das gesamte Ranking im Ergebnis als auch auf die Varianz, also die Beantwortung der Frage, wie homogen diese Bewertungen waren. Absolut herausragend sind die Spitzenwerte: Vertrauen (zu geben und zu erhalten) und Kommunikationsfähigkeit werden von den meisten Befragten mit weitem Abstand an die Spitze gevotet. Die Kommunikationsfähigkeit erklärt sich sicher bereits durch die anfangs beschriebenen Kernveränderungen der täglichen Führungsarbeit, in welcher Kommunikation und Interaktion auf allen Kanälen eine große Rolle spielen, auch um die verminderte räumliche Co-Präsenz und ihre Vorteile zu kompensieren. In der hybriden Arbeitswelt wird ebenso proaktive wie medienkompetente, wertschätzende Kommunikation und Ansprechbarkeit ein wesentlicher Schlüssel für gute Zusammenarbeit, Leistung und Bindung sein. Dennoch wird das Ausmaß direkter Begegnung und sozialer Einbindung und damit auch der (impliziten und expliziten) Kontrolle geringer sein als vor der Corona-Pandemie, was die Bedeutung des Vertrauens so stark wachsen lässt. Vertrauen lässt sich zudem als ein Managementprinzip interpretieren, das bewusst auf das Gegenstück der minutiösen und aufwendigen Kontrolle verzichtet; eine Einstellungssache, aber eben auch eine Ressourcenabwägung. Und ganz offensichtlich haben die Erfahrungen der letzten Monate auch belegt, dass dieses Vertrauen in den Leistungswillen und das Engagement der allermeisten Mitarbeitenden mehr als berechtigt ist. Das hat auch unsere erste themenspezifische Studie dieser Studienreihe eindrucksvoll gezeigt (Hofmann et al. 2020).

Dennoch muss konzediert werden, dass bisher breit etablierte Controlling- und Reportingmechanismen dieses Vertrauen nicht so stark in den Mittelpunkt gestellt haben und mithin auch eine entsprechende Weiterentwicklung notwendig sein wird. Während Kommunikationsfähigkeit sich zumindest ein Stück weit trainieren und entwickeln lässt, ist Vertrauen aufzubauen eine komplexe Kompetenz, die sich nicht so einfach erlernen lässt. Hier kommt es auf eine Mischung aus Kulturentwicklung, Vorbildverhalten und sehr dedizierter Reflektion an, um eine entsprechende Weiterentwicklung vollziehen zu können.

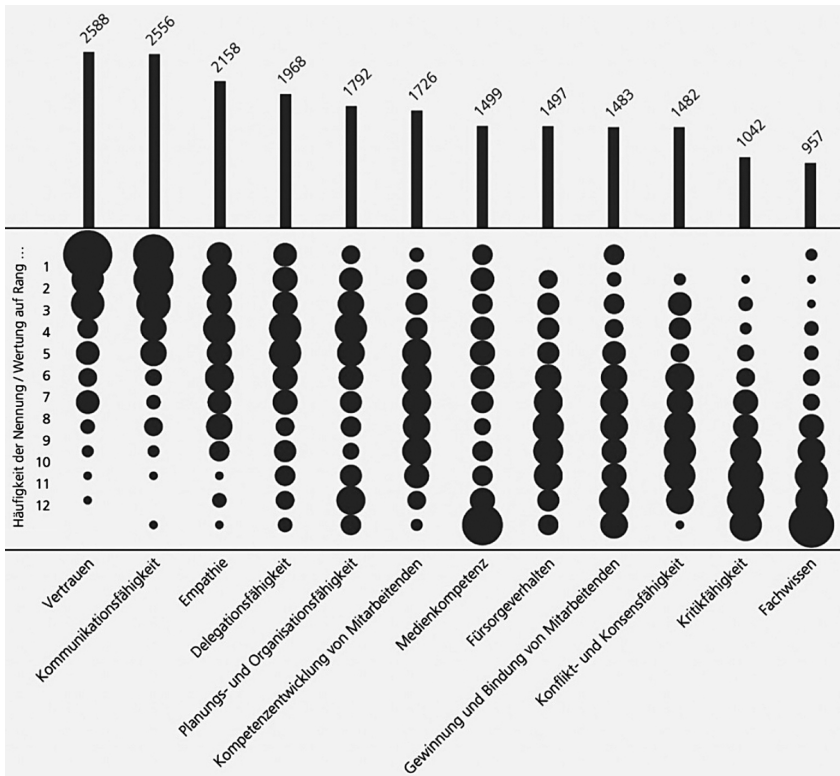


Abb. 3: Kompetenzen von Führungskräften für das Neue Normal (Quelle: Hofmann et al. 2022, S. 7)

Die in der weiteren Folge genannten Kompetenzen weisen eine weit größere Varianz und damit weniger große Eindeutigkeit im Ranking auf. Auf dem dritten Platz folgt Empathie, anschließend Delegationsfähigkeit und dann Planungs- und Organisationsfähigkeit. Die größte Varianz ist bei den Punkten *Medienkompetenz* sowie *Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden*. Sieht man an das untere Ende des Rankings, so wird das Fachwissen (vgl. Kap. 6) von den meisten Befragten gleichermaßen auf den letzten Platz gevotet. Auch das erstaunt, wo doch bekannt ist, dass bis heute vor allem A die Fachkenntnis das zentrale Beförderungsargument in eine Führungsposition ist. Heißt das nun, dass in Zukunft Fachkenntnis wirklich so unwichtig sein wird? Hier könnte man auch annehmen, dass diese schlicht vorausgesetzt wird, und eben die anderen genannten Kompetenzen eine

wirkliche beförderungs- und entwicklungsseitige Bedeutung bekommen sollen (vgl. Hofmann et al. 2022).

### **Erforderlich werden auch neue Formen von Führungslegitimation und -organisation**

Neue Aufgaben sowie die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden machen auch Veränderungen in den Mechanismen der Führungslegitimation und -organisation notwendig. Viele Führungskräfte müssen heute die einstmals errungenen Führungsansprüche überhaupt zum ersten Mal gegenüber Mitarbeitenden rechtfertigen. Führungskräfte werden sich zukünftig auch immer wieder beweisen müssen. Die Legitimität von Führung wird temporärer und sie speist sich verstärkt aus der Anerkennung im jeweiligen sozialen Interaktionsfeld. In der Weiterentwicklung werden dann Überlegungen nachvollziehbar, wonach sich das Team seine Führungsperson frei wählt und gemeinsam festlegt, welche inhaltlichen und sozialen Führungsqualitäten und welcher Verantwortungsbereich mit der jeweiligen Aufgabe verbunden sein sollte. Unnötig zu sagen, dass sich damit der Legitimationsdruck natürlich deutlich weiter verschärft. Das *demokratische Unternehmen* funktioniert dann letztlich mittels wechselnder Mehrheiten und erlebt interne Wahlkämpfe. Natürlich wirft das die Frage auf, wie in diesen Mechanismen Verantwortlichkeiten auch längerfristig geklärt werden und wie relevante Unternehmensexterne, wie Shareholder oder wichtige Kund\*innen, auf diese Wahlprozesse Einfluss nehmen können und sollen (vgl. Gebhardt et al. 2015).

### **Organisatorische Innovationen sind auch in der Umsetzung von Führung erwartbar**

Führung liegt nicht nur auf den Schultern einzelner Führungskräfte, sondern findet in einem bestehenden Führungssystem und in einer unternehmensspezifischen Unternehmensorganisation statt. Auch danach hat die Studie von Hofmann et al. im Jahr 2021 gefragt. Die dahinterliegenden Trends lassen sich mit den Stichworten Enthierarchisierung, mehr Selbstverantwortlichkeit, Führung ohne disziplinarische Gewalt und Führung als (temporäre) Rolle umschreiben. *Nimmt zu* wurde für Führung auf Zeit von 36,3 % der Befragten angegeben, für geteilte Führung von 42 % und für Führung ohne disziplinarische Kompetenz von 49 %. Das könnten auch Optionen dafür sein, dass Führungsarbeit wieder attraktiver wird, auch für bisher unterrepräsentierte Gruppen (insbesondere Frauen). Zu den genannten Veränderungen passt die Angabe von 34,3 % der Befragten, dass die Anzahl der Hierarchien abnehmen wird. Nichts gegen Hierarchie

als etabliertes Organisationsprinzip, das Klarheit und Verantwortlichkeit schafft: Doch ausgeprägte Hierarchien können eben gerade dann dysfunktional werden, wenn die Wettbewerbsumwelt dynamisch wird, wenn schnelle, übergreifende Reaktionen erforderlich sind und zudem Menschen gewonnen werden sollen, die sich nicht mehr klaglos in vorgegebene Strukturen und Machtverteilungen einfügen wollen. Der Bedeutungsverlust von Hierarchien scheint folgerichtig (vgl. Hofmann et al. 2021). Eine Studie des Fraunhofer IAO gemeinsam mit Rochus Mummert brachte ähnliche Erkenntnisse: Moderne Führungsstrukturen und Organisationsformate, wie z. B. geteilte Führung sind immer noch in der Minderheit, genauso wie Fachkarrieren oder andere alternative Karrieremodelle. Für interne Entwicklungspfade spricht vieles: das Lernen *von der Pike auf*, die Systematik, die dahinterliegen kann, erleichtert auch die Aufrechterhaltung einer eigenen und starken Unternehmenskultur. Dennoch kann dies auch die Offenheit für neue Perspektiven und damit Reaktions- und Veränderungsbereitschaft stark einschränken. Moderne Organisationsformen von Führung haben z. B. auch das Potenzial, Frauen verstärkt in Führungspositionen zu bringen oder über mehr Beteiligung *von unten* auch ein Mehr an Ideen zu generieren (vgl. Hofmann und Wienken 2020).

### **Nicht zuletzt: Auch die Führungssysteme im Sinne übergeordneter Anreizsysteme müssen angepasst werden**

Betrachtet man die Praxis der Führungssysteme aus der Perspektive der realisierten Anreiz- und Steuerungssysteme, so dominieren gegenwärtig noch überwiegend klassische betriebswirtschaftliche Ziel- und Steuerungsgrößen. Dies hat auch die Untersuchung des Fraunhofer IAO mit Rochus Mummert bestätigt (vgl. Hofmann und Wienken 2020). Entwicklungsorientierte, mitarbeiterorientierte Indikatoren werden kaum durchgängig definiert und kaskadiert. Es bleibt bei klassischen Größen der Umsatzentwicklung, der Qualitätsvorgaben und anderer profitabilitätsorientierter Steuerungsgrößen. Zwar findet sich in so manchem Unternehmensleitbild die Aussage, der Mensch sei die wichtigste Ressource – dies führt aber nicht zu einer konsequenten Aufnahme hierzu passender Steuerungs- und Zielgrößen über die einzelnen Hierarchiestufen hinweg. Das Monitoring primär betriebswirtschaftlichen Kenngrößen ist damit immer noch allgegenwärtig. Viele Führungsebenen in Produktion und indirekten Bereichen weisen zudem einen deutlich gestiegenen, auch IT-technisch immer besser unterstützten Arbeitsaufwand für monatliches, wöchentliches oder gar tägliches Reporting klassischer Zielgrößen wie Umsatz, Fehlerrate etc. auf. Diese werden mit ständig wachsendem Aufwand verdichtet dargestellt

und bedeuten daher zusätzlichen Verwaltungsaufwand – aber sie negieren eben die genannten *neuen* Ziel- und Bewertungsgrößen. Zudem sorgen vielerorts übergroße Führungsspannen dafür, dass eine dediziert kommunikations- und entwicklungsorientierte Führung von Mitarbeitenden gar nicht möglich wird. Wer 35 Menschen direkt führt, ist froh, die jährliche Runde der Pflicht-Mitarbeitendengespräche irgendwie durchgeführt und dokumentiert zu haben. Wenn weiterhin vor allem Umsatz, Gewinn und geringe Fehlerraten die relevanten Bewertungskriterien sind, also nicht Beiträge wie Innovationsimpulse, Veränderungsimpulse, neue Ideen oder mutige Projekte, dann sollte man letztlich auch nicht erwarten, dass die letzteren Themen auf der Top-Agenda der Führungskräfte stehen, die an genau diesen KPIs gemessen werden. Man sollte für das, was wichtig ist, auch belohnt werden – umgekehrt zeigt dieser Befund ebenfalls, dass der digitalen Transformation und der damit ermöglichten Innovation (noch?) nicht die Priorität zugemessen wird, die sie verdient hätte (vgl. Hofmann und Wienken 2020).

#### 1.6 Resümee: Das Veränderungsgeschehen ist komplex und seit längerem im Gange

Es ist deutlich geworden, dass die Diskussion um veränderte Aufgaben, Kompetenzen, Formen und Rollenbilder der Führung in einem größeren Kontext der Veränderung unserer Arbeitswelt zu sehen ist. Die Pandemie hat diese Veränderungen stark beschleunigt und mit einem Zuwachs an Erfahrungen bereichert, der vor März 2020 so kaum denkbar gewesen wäre. Der vielzitierte Booster- und Brennglas-Effekt wirkt also auch hier. Dennoch: Corona ist ein hochaktueller, aber keinesfalls der alleinige Treiber dieser Veränderungen auf dem Weg zu einer immer digitaleren Wissens- und Arbeitsgesellschaft. Die Debatte um moderne Führungskonzepte ist Resultat verschiedener Entwicklungsrichtungen, die bereits seit Längerem im Gange sind: der Trend zur Wissensgesellschaft, veränderte Erwartungen junger Erwachsener an Beteiligung und Mitverantwortung in ihrem Arbeitsumfeld, eine rasante Digitalisierung, die Nachfrage nach agilen Prozessen und Strukturen und nicht zuletzt die wachsende Bedeutung von Sinnstiftung durch die Arbeit selbst. Und: In Zeiten von Klimakrise und kriegsbedingter Energieverteuerung ist insbesondere Nachhaltigkeit ein immer wichtiger werdendes Thema.

Literaturverzeichnis

- Frey, C.B., Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?* Oxford Martin School (OMS) working paper. Oxford: University of Oxford.
- Hofmann, J. (2022). Hybrid Leadership – mehr als Führung auf Distanz. Blogbeitrag auf IAO-Blog. <https://blog.iao.fraunhofer.de/hybrid-leadership-mehr-als-fuehrung-auf-distanz>. Gesehen 7. November 2022.
- Hofmann, J., Hoberg, A (2022). Roadmap zum Neuen Normal. Berlin: DGFP. [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/2022/07-2022-Wissenswert-Roadmap-Neues-Normal.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2022/07-2022-Wissenswert-Roadmap-Neues-Normal.pdf). Gesehen 7. November 2022.
- Hofmann, J., Wienken, V. (2018). Führung in der digitalen Transformation. Studienergebnisse. <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/fbc233eb-9fb3-4f6d-90ee-99ccb4fe71d3/content>. Gesehen 7. November 2022.
- Hofmann, J., Wienken, V. (2020). Führung in der digitalen Transformation. Ein Realitätscheck für mittelständische Unternehmen Stuttgart: Fraunhofer IAO in Kooperation mit Rochus Mummert. <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/ba329122-b8c6-48ce-a82b-76a09ff4ac5f/content>. Gesehen 7. November 2022.
- Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal*. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. (Hauptstudie)
- Hofmann J., Piele, A., Piele, C. (2021). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Führung im neuen Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart.
- Hofmann, J., Piele, A., Piele, C (2022). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Ausgestaltung des New Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart.
- Hollmann, D. (2015). Vorwort. In B. Gebhardt, J. Hofmann, H. Roehl (Hrsg.), *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*, S. 4., Publikation der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zukunftsfaeehige-fuehrung>. Gesehen 7. November 2022.
- Krokowski, T., González Ocanto, M. (2021). *Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung. Interaktionsarbeit, Führung, Digitalisierung*. Gevelsberg: EHP.
- Schalzer, K., Karapidis, A., Dworschak, B., Mozer, P. (2022). Vorgehensweise zur Kompetenzbedarfsermittlung in Organisationen. Stuttgart: Fraunhofer IAO. <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/af7ff6f9-feece-4015-823b-49826af0b20e/content>. Gesehen 7. November 2022.

## 1. Herausforderungen für Führungskräfte im Spiegel aktueller Empirie

Senderek, R., Müssigbrodt, M., Stich, V. (2021). New Work – Innovative Concepts for Working and Learning in the Digital Transformation. In Ralf Kopp, Bernd Dworschak, Roman Senderek (Hrsg.), *Workplace Innovation and Leadership* (S. 129–164). Gevelsberg: EHP.