

Leadership der Zukunft

Der Wandel von traditionellen zu modernen Führungsansätzen unter Berücksichtigung von Empowerment und digitaler Führung als neue Personalführungsperspektiven mit Fokus auf die Finanzdienstleistungsbranche.

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie

an der Ferdinand Porsche FERNFH

Dominic Krb

01551110

Begutachter: Dr. Alexander Fleischmann, MA

Wiener Neustadt, Juni 2023

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script. The signature is positioned above a horizontal line that extends to the right, and a vertical line that descends from the top of the signature and crosses the horizontal line.

Juni 2023

Unterschrift

Zusammenfassung

Gerade die letzten Jahre seit 2020 und dem Beginn der COVID-19 Krise haben nicht nur die Welt, sondern auch die Führungsmöglichkeiten und -methoden in der Finanzdienstleistungsbranche verändert. Durch den erzwungenen Impuls wurde eine deutlich beschleunigte Entwicklung vieler Unternehmensbereiche erwirkt. Digitale Prozesse wurden entweder erst neu in die Organisation eingeführt oder durch den neu entstandenen Bedarf rundum adaptiert. Mit diesem Wandel, welcher auf der einen Seite zu neuen digitalen Möglichkeiten für Führungskräfte geführt hat, kam parallel auf der anderen Seite die große Herausforderung der Führung auf Distanz auf sie zu. Durch die veränderten Bedingungen wurden lang verfolgte Ziele in der Personalführung realisiert. Der Gedanke, Mitarbeiter:innen zu mehr Verantwortung, Eigenermächtigung und Selbstverwirklichung zu verhelfen, wurde durch diese Bewegung jedenfalls positiv unterstützt. Weg von einseitigen Top-down-Anweisungen einer autokratisch denkenden Führungskraft hin zur agilen Verantwortungstransformation, welche das Empowerment in seinem Grundsatz zusammenfasst. Wie sich Führung in der Zukunft entwickeln wird, zeigt die vorliegende Arbeit auf Basis einer qualitativen Erhebung. Im Leadership der Zukunft nimmt die Führungskraft eine beratende Rolle ein, behält das Gesamtziel im Blick und koordiniert ihr eigenermächtigtes Team durch die Verteilung von Verantwortungen. Die Digitalisierung begleitet dabei diese Entwicklung und bietet neue Methoden in der Kommunikation.

Schlüsselbegriffe: Leadership, Personalführung, Zukunftsperspektiven in der Führung, Empowerment, Digitalisierung, Führung auf Distanz, Finanzdienstleistungsbranche.

Abstract

Especially the last years since 2020 and the beginning of the COVID-19 crisis have changed not only the world, but also the leadership opportunities and methods in the financial services industry. The forced impulse has resulted in a significantly accelerated development of many business areas. Digital processes were either newly introduced into the organization or adapted all around as a result of the newly created necessity. With this change, which on the one hand led to new digital opportunities for managers, on the other hand they were faced with the great challenge of leadership at a distance. Due to the changed conditions, long followed goals in personnel management were realized. The idea of helping employees to assume more responsibility, empowerment and self-realization was in any case positively supported by this movement. Away from one-sided top-down instructions from an autocratically thinking manager to the agile transformation of responsibility, which summarizes empowerment in its principle. Based on a qualitative survey, this paper shows how leadership will develop in the future. In the leadership of the future, the manager will take on an advisory role, keep an eye on the overall goal and coordinate his or her empowered team by delegating responsibilities. Digitalization accompanies this development and offers new methods of communication.

Keywords: leadership, human resource management, future perspectives in leadership, empowerment, digitalisation, leadership at a distance, financial services industry.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Inhaltsverzeichnis | 1 |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Problemstellung | 1 |
| 1.2 Finanzintermediäre Organisationen im Wandel | 4 |
| 1.3 Forschungsfrage, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit | 12 |
| 2 Theoretischer Hintergrund | 13 |
| 2.1 Traditionelle Führungsstile – ein Rückblick | 14 |
| 2.2 Ausgewählte Trends im Leadership | 18 |
| 2.2.1 Auswirkung aktueller Trends auf Ebene der Meta-Führung | 19 |
| 2.2.2 LMX – Leader Member Exchange | 20 |
| 2.2.3 Shared Leadership – Chance oder Herausforderung? | 22 |
| 2.2.4 Agile Führung durch den Einsatz von Empowerment | 26 |
| 2.2.5 Nachhaltigkeit und Ethik in der Führung | 30 |
| 2.2.6 E-Leadership – neue Perspektiven in der digitalen Führung | 33 |
| 3 Methodik | 40 |
| 3.1 Erhebungsmethode | 40 |
| 3.2 Samples | 41 |
| 3.3 Durchführung der Erhebung | 44 |
| 4 Ergebnisse | 46 |
| 4.1 Digitalisierung | 47 |
| 4.1.1 Coronakrise als Impuls für Veränderung | 47 |
| 4.1.2 Technische Voraussetzungen für Homeoffice | 49 |
| 4.1.3 IT-Fähigkeiten von Führungskräften | 51 |
| 4.2 Empowerment | 52 |
| 4.2.1 Ziele von Empowerment | 52 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.2.2 | Voraussetzungen für Empowerment | 56 |
| 4.2.3 | Durch Empowerment ermöglichte Trends | 61 |
| 4.3 | Weitere Dimensionen von Führung | 63 |
| 4.3.1 | Empowerment und das neue Rollenverständnis der Führungskraft.... | 64 |
| 4.3.2 | Herausforderungen in der Rolle als Führungskraft..... | 68 |
| 4.3.3 | Diversität innerhalb des Teams..... | 70 |
| 4.3.4 | Ethische Überlegungen einer Führungskraft..... | 71 |
| 4.3.5 | Notwendigkeit von Führungskräften in der Zukunft | 73 |
| 5 | Diskussion und Ausblick..... | 77 |
| | Literaturverzeichnis | 82 |
| | Abbildungsverzeichnis | 90 |
| | Tabellenverzeichnis | 91 |
| | Anhang | 92 |
| | Interviewleitfaden..... | 92 |

1 Einleitung

“People leave managers, not companies” (Marcus Buckingham, 1999). Mit diesem Zitat wurde bereits vor über 20 Jahren die Wichtigkeit guter Führungskompetenz deutlich unterstrichen. Den Bereich des Leaderships, welcher selbst mitgestaltet oder verändert werden kann, gilt es, proaktiv unter die Lupe zu nehmen. Modernes Leadership ist längst nicht mehr eine einseitige Form der Mitarbeiter:innenführung, sondern fokussiert sich verstärkt auf die Bereiche Mitarbeiter:innenentwicklung und Unterstützung zum selbstbestimmten und verantwortungsvollen Handeln. Empowerment gilt als eine der populären und modernen Strategien im Bereich des zukunftsorientierten Leaderships (Burel, 2020, S. 115–117).

1.1 Problemstellung

Gerade der finanzintermediäre Sektor ist in Österreich zum Großteil noch immer von traditionellen Führungs- und Organisationsleitsätzen geprägt (Hempel, 2020). Seit Beginn der COVID-19 Krise wurden jedoch viele traditionelle, manche auch dem ATX zugehörige, Großkonzerne in dieser Branche gezwungen, ihre Organisation neu zu denken, das Thema Digitalisierung mit zunehmender Geschwindigkeit in den eigenen Unternehmensbereichen zu implementieren und gleichzeitig damit auch neue Führungsansätze zu schaffen – bewusst oder unbewusst. Diese Transformation stellte die Unternehmen vor große Herausforderungen und führt im Zuge der geplanten, raschen Umsetzung auch zu erzwungenen Investitionen. Schlussendlich war es aber genau dieser externe Impuls, welcher die Unternehmen zur Weiterentwicklung und dadurch zur Ausschöpfung ihres Potentials bewegt hat (Mayer, 2021).

Lange Zeit galt der autokratische bzw. patriarchalische Führungsstil als Vorreiter in der Personalführung. Geprägt wurde dieser Führungsstil unter anderem von strengen Hierarchien, hoher Gehorsamkeit und klarer Machtkonzentration auf eine Person als befehlsgebende (Achouri, 2015, S. 176–178). Dem wurde jedoch im Laufe der letzten Jahrzehnte Einhalt geboten und andere Methoden, wie das Leader-Member-Exchange-Modell oder Shared Leadership, verdrängen die mittlerweile veraltete Sicht der Autokratie. Schäffer (2021) hält fest, dass sowohl Agilität als auch Nachhaltigkeit immer mehr Einzug in das

Leadership der Zukunft nehmen. Gerade die COVID-19-Pandemie beschleunigte diese Entwicklungen in den letzten Jahren ungemein. Vier große Themen, die für das Leadership als richtungsweisend betrachtet werden können, diskutiert Schäffer: Agilität, Nachhaltigkeit, Big Data sowie Transparenz (Schäffer, 2021). Während Agilität und Transparenz auf eine Veränderung von Strukturen abzielen, wird parallel für unveränderbare oder auch belastende Prozesse das bereits heute stark im Trend stehende Konzept der Resilienz als wichtige Umgangskompetenz zur Lösungsfindung empfohlen (Birgmeier, 2011, S. 357–360). Dieses Spannungsfeld soll in der vorliegenden Arbeit in Bezug auf die zu erwartenden Herausforderungen, vor welche Führungskräfte in der Zukunft gestellt werden, behandelt werden.

Die im digitalen Zeitalter angesiedelte VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) erfordert eine flexible und anpassungsfähige Führungsstrategie, welche sich agil an die veränderten Situationen anpasst. Als Agilität wird die *Antwortfähigkeit eines Unternehmens auf die VUCA-Bedingungen* (Lenz, 2019, S. 5) beschrieben. Auf diese Weise funktioniert das Prinzip von *Trial-and-Error*. So sollen aus Fehlern in der Vergangenheit neue Erfahrungen für die Zukunft gewonnen werden. Die anhaltend unsicheren und sich laufend verändernden Zeiten, nicht zuletzt aufgrund der rasch voranschreitenden Digitalisierung durch die COVID-19-Pandemie, fordern zudem einen regen Austausch der Führungskräfte durch ein stark ausgebildetes Netzwerk. Aktuelle Forschungsstudien des IBE (Institut für Beschäftigung und Employability) oder jene der Unternehmensberatung Capgemini („Culture First!“) schildern eine hoch komplexe Managementumgebung, welche als wichtige Herausforderung den Umgang mit Change-Prozessen betont (Hasenbein, 2020).

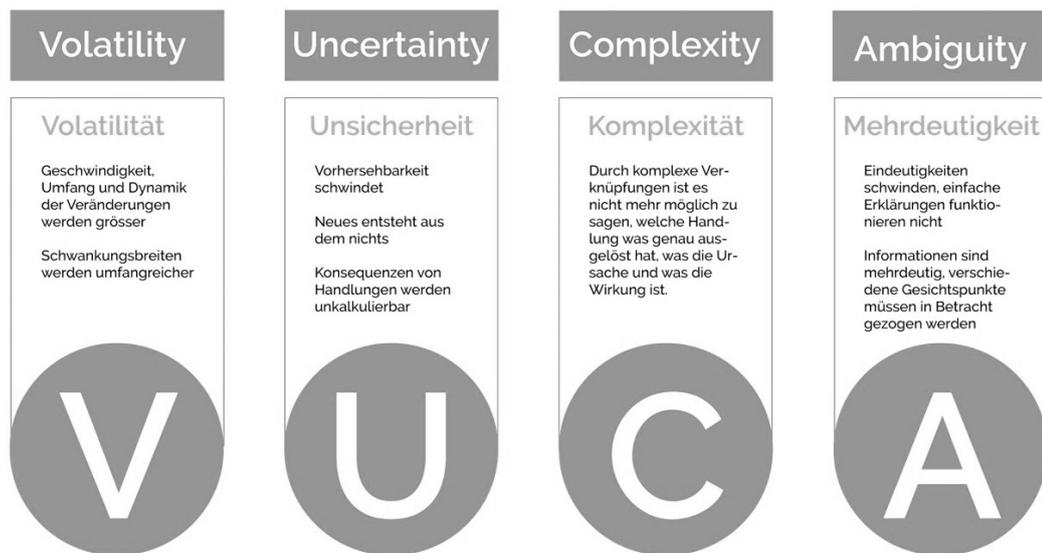


Abbildung 1: Beschreibung der VUCA-Dimensionen (Menzel, 2022)

Die vorangegangene Abbildung verdeutlicht die vier Dimensionen von VUCA im Detail. Volatility bzw. Volatilität beschäftigt sich mit den dynamischen Prozessen, die immer schneller, aber auch schwankender vorangehen, wie beispielsweise Aktienkurse. Mit Uncertainty bzw. Unsicherheit sind die neuen Bereiche gemeint, die sich nicht groß ankündigen, sondern einfach entstehen. Diese Dimension ist v.a. bei der Platzierung von neuen Produkten stark vertreten, da oftmals noch kein genaues Kaufverhalten der Zielgruppe vorhergesagt werden kann. Es verschwinden Eigenschaften wie Berechenbarkeit oder Vorhersehbarkeit. Die Arbeitswelt wird also nicht nur schneller, sondern auch willkürlicher. Durch Complexity bzw. Komplexität verschwindet das Ursache-Wirkungs-Prinzip, das heißt, nicht jeder Schritt ist mehr nachvollziehbar und steuerbar. Die Ambiguity bzw. Mehrdeutigkeit verdrängt die Eindeutigkeit. Lenz (2019) spricht dabei über widersprüchlichen Ansprüche eines Unternehmens, sowohl agile Netzwerke als auch hierarchische Strukturen herzustellen (Lenz, 2019, S. 2).

Er betont an dieser Stelle, wie wichtig es sei, Führung nicht als Status, sondern als Rolle zu betrachten. Mit Veränderungsprozessen innerhalb der Organisation müssen neue Rahmenbedingungen gestaltet werden, die auch eine Veränderung im Führungsverhalten mitbringen (Lenz, 2019, S. 6).

Digitale Maßnahmen, die im Rahmen der COVID-19-Krise gepusht wurden, erlangen neue Dimensionen. Erst mithilfe von Homeoffice-Lösungen konnte vielerorts ein ähnliches Arbeitsleben wie bisher ermöglicht werden. Durch das vermehrte Arbeiten von zuhause aus braucht es auch Führungskräfte, die ihre digitalen Kompetenzen verbessern bzw. anwenden können, um die Mitarbeiter:innen auf digitalem Weg zu führen (E-Leadership) (Eisenhut, 2021, S. 28).

Die Digitalisierung und der damit einhergehende Change-Prozess bringen nicht nur Erleichterung, sondern gehen auch mit Herausforderungen einher. Durch präskriptive und deskriptive Datenanalysen sowie regelmäßige Social-Media-Präsenz können die bestehenden Kundenbeziehungen nachhaltig verbessert werden. Auch die technologische Vernetzung und Automatisierungsprozesse haben einen positiven Effekt auf die Transformation innerhalb eines Unternehmens. Gleichzeitig sollen Innovation und Effizienz miteinander verknüpft werden, was ein hohes Maß an Eigenverantwortung verlangt. Von Vorteil sind dafür Organisationsstrukturen, die routiniert sind und klare Zuständigkeiten kommunizieren. So kann eine gute Zusammenarbeit innerhalb der Organisation gewährleistet werden (Lenz, 2019, S. 5).

Die Herausforderungen sollen in der vorliegenden Arbeit am Beispiel einer Branche erörtert werden, die in den letzten Jahren grundlegenden Veränderungen unterlag. Die nächsten Unterkapitel sollen daher einen Einblick in die Organisation in das Versicherungs- und Bankenwesen und in FinTechs geben.

1.2 Finanzintermediäre Organisationen im Wandel

Um die Besonderheiten der Finanzdienstleistungsbranche und somit den Grund für die Auswahl dieses Sektors besser zu verstehen, folgt an dieser Stelle ein Einblick in die Organisationen und Abläufe von Unternehmen, welche in diesem Sektor angesiedelt sind. Dazu zählen v.a. Versicherungen, Banken und Kreditinstitute sowie diverse Online-Dienstleistungsgesellschaften bzw. *FinTechs*, welche sich auf technologische Lösungen fokussieren (KPMG, 2023). Wie sich die Branchenspezifika in der Realität verhalten, soll im empirischen Teil dieser Arbeit im Anschluss an die Theorie erarbeitet werden.

Versicherungsunternehmen

Zu den Kernkompetenzen, welche ein Versicherungsunternehmen beschreiben, zählt in erster Linie die Verwaltung der erhaltenen Prämien, welche aus den ausgegebenen Policen hervorgehen sowie die Abwicklung von Leistungsansprüchen und die Befriedigung der damit verbundenen Kund:inneninteressen. Wurde historisch noch von einer Art Treuhändergesellschaft gesprochen, so befindet sich heute auch die Gewinnabsicht in der zentralen Rolle. Die Unterteilung der Geschäftseinheit erfolgt dabei in *Schaden, Haftpflicht und Unfall* als erste Sparte, *Leben* als zweite und *Krankenversicherung* als dritte Sparte. Parallel werden neben der Spartendifferenzierung auch die unterschiedlichen Vertriebswege innerhalb der Organisation unterschieden. Die Vermittlung kann dabei entweder über eigene, angestellte Mitarbeiter:innen, direkt über unternehmenseigene Online-Dienstleitungen oder über den externen Vertrieb, wozu der Maklersektor sowie der Vertrieb über Filialen im Bankennetzwerk gezählt werden. Spartenübergreifend werden immaterielle Leistungsversprechen über unterschiedliche Vertriebswege an Endkund:innen oder Gewerbeinhaber:innen bzw. Vertreter:innen angeboten. Wohingegen im SHU(Sach, Haftpflicht und Unfall)-Bereich der Grundgedanke der Risikotheorie zur Anwendung kommt, lässt sich im Lebenssektor ebenfalls ein Sparszenario abbilden. Kund:innen zahlen dabei monatlich in wertpapiergebundene Anlageformen ein und erhalten nach Ablauf der vertraglich festgelegten Laufzeit eine verzinste Summe zur Auszahlung. Verglichen mit anderen Branchen lässt sich durch die Wertschöpfungskette einer Versicherungsgesellschaft ein erkennbarer Unterschied entdecken, da in diesem Fall erst durch die Vertragsunterzeichnung der Versicherungspolizze das durch den Kunden oder die Kundin erworbene Produkt im Nachgang wirksam wird und somit vor der Kaufhandlung nicht hinreichend entstehen kann. Außerdem entsteht erst mit Eintritt der Leistungserfüllung und nach erfolgter Prämieinzahlung durch den Versicherungsnehmer oder die Versicherungsnehmerin die Konkretisierung des Produkts und wird daher als Nachleistungsgeschäft eingeordnet. Durch diese Art der Leistungserbringung wird es den Versicherungsgesellschaften erst ermöglicht, die zuvor erhaltene Prämieinnahmen am Kapitalmarkt mit Zinsabsicht anzulegen (Zeitler, 2021, S. 9–11).

Tabelle 1: Überblick von Versicherungskonzernen (Beenken, 2022, S. 177–199)

| Versicherungskonzern – Organisation & Vertriebswege | |
|---|---|
| Sparten | Vertriebswege |
| Sach-/Haftpflicht- Unfallversicherung | Angestellt/Ausschließlichkeit Makler/Mehrfachvertreter |
| Lebensversicherung | Bankennetzwerk |
| Krankenversicherung | Direktvertrieb/Internet/App |

Der aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung immer stärker wachsende Kanal ist der Direktvertrieb über die Unternehmens-Homepage oder Drittanbieter-Plattformen. Kund:innen werden online durch den Beratungsprozess geführt und können am Ende selbst das gewünschte Versicherungsprodukt abschließen. Exemplarisch lässt sich ein österreichisches Beispiel, welches die starke heimische Nachfrage nach Online-Dienstleistungen dieser Art anhand der neuen Kund:innen App “losleben” von der Wiener Städtischen Versicherung AG nennen. Durch intuitive Prozesse können direkt am Smartphone Rechnungen eingereicht oder Schadenmeldungen aufgegeben werden (Richter, 2021).

Die Hauptaufgaben des Managements in der Versicherungswirtschaft bilden neben der Einhaltung diverser Unternehmensziele v.a. die Umsatz-Beschaffung, Personalführung sowie Organisation des zugesprochenen Verantwortungsbereichs. Typischerweise sind Organisationen innerhalb der Versicherungsbranche personalintensiv aufgestellt, woraus ein hoher Bedarf an Führungskräften im Vertrieb sowie auch innerhalb der Verwaltung resultiert. Gerade das Thema Rekrutierung spielt hierbei eine zentrale Rolle, um gegen die bestehende, im Vergleich zu anderen Branchen verstärkte, Fluktuation anzukämpfen und die benötigte Personenmenge konstant zu halten. Im Vertrieb besteht ein hoher Wettbewerbsdruck mit anderen Marktteilnehmern, wodurch es innerhalb der Branche oft zu Jobwechsel kommt. Die Stellenbezeichnung von Organisations-, Gebiets- oder Vertriebsleiter:innen kümmert sich hierbei um die stetige Personalverwaltung innerhalb der Organisation. Für die Versicherungsbranche ist es keine Seltenheit, für Branchen-Quereinsteiger:innen eine Neustartmöglichkeit zu realisieren. Gerade im Vertrieb, wo ein häufiger Personalwechsel beobachtbar ist, finden immer wieder Personen ohne entsprechenden

Ausbildungshintergrund in der Finanzbranche eine neue Berufung. Dies stellt eine wachsende Herausforderung für die Branche dar: Durch den vermehrten Wechsel an dienstjungen Mitarbeiter:innen werden gerade Führungskräfte stark gefordert, da sie sich laufend auf neue Persönlichkeiten einstellen und anpassen müssen. Im zweiten Schritt erfolgt in vielen Unternehmen ein eigens entwickeltes Ausbildungsprogramm, mit dem die neu rekrutierten Mitarbeiter:innen an die Unternehmenskultur, Produktauswahl sowie regulatorischen Grundsätze geführt werden (Beenken, 2022, S. 206–208).

Oftmals kommen im Schulungsprogramm hybride Lernmethoden zum Einsatz. E-Learnings dienen beispielsweise der Auffrischung des gelernten Wissens, welches über Präsenzeinheiten zuvor durch Fachtrainer:innen transportiert wurde. Die in der Organisation tätigen Führungskräfte brauchen daher neben umfangreichem Fachwissen auch die Kompetenz mit den digitalen Systemen umzugehen, um auch über diesen Kanal den Lerntransfer sicherstellen zu können (Beenken, 2022, S. 222–224).

Bankenwesen

Die bestehenden Handlungsbereiche im Bankenwesen werden traditionell in die Bereiche Commercial- sowie das Investment-Banking separiert. Im erstgenannten Sektor werden in erster Linie die Abwicklung der Kund:innen-Geschäfte und damit verbunden die Vergabe von Krediten, Abwicklung von diverseren Transaktionen im Zahlungsverkehr, Bereitstellung von Giro- oder Sparkonten inklusive EC-Karte sowie die Umtausch-Leistungen realisiert. Investment-Banking hingegen fasst grob gesprochen die Handlungen an den Finanzmärkten zusammen. Banken handeln hierbei als Finanzintermediäre, um die Abwicklungen zwischen Kunde bzw. Kundin und dem Anlagebereich zu unterstützen. Als Beispiel kann hierfür das Sparen über Anlagefonds genannt werden – über die physischen oder digitalen Räumlichkeiten der Banken können Kund:innen beliebige Gelbeträge in wählbare Wertpapiertitel investieren (Hartmann-Wendels, Pfingsten & Weber, 2019, S. 10–11).

Zu Bankenorganisationen und dem verwaltenden Management lassen sich folgende generische Zieldefinitionen einleitend festhalten (Hartmann-Wendels et al., 2019, S. 255):

1. Die Maximierung des Eigenkapitals stellt eine wichtige Prämisse, sowohl unter der Berücksichtigung von Sicherheit als auch Unsicherheit, dar und wird von allen Eigentümer:innen gemeinsam verfolgt.
2. Oft kommt es in der Praxis aufgrund diverser Faktoren, welche nicht direkt vom Management beeinflussbar sind, zu Abweichungen in der Zielmaximierung.
3. Rechtliche Regulatorien beeinflussen praktisch die Freiheiten und Möglichkeiten in der unternehmensinternen Zielformulierung.
4. Kapitalmärkte und Kund:innenbedürfnisse beeinflussen die Unterscheidung von Geschäftsmodellen in der Bankenbranche.
5. Dem Hausbanken zugesprochenen Informationsvorteil aufgrund des Emissionsgeschäfts müssen stets auch Konflikte im Anreiz gegenübergestellt werden.

Neue Trends und Bewegungen stellen die Führungskräfte der Bankenbranche vor neue Herausforderungen. Nicht allein durch die COVID-19-Krise wurde die Möglichkeit der digitalen Kund:innenberatung auch für Banken realisiert. Aktuell werden diese Gespräche oft noch über Kommunikationsplattformen wie Microsoft Teams, Zoom oder WebEx abgewickelt. Zukünftig könnte sich dieser Bereich in einer weiteren Ausbaustufe in Richtung VR (virtual reality) oder AR (augmented reality) entwickeln. Durch die bereits umgesetzte, hybride Beratungsdienstleistung wird Kunden mehr Flexibilität geboten, da die Inanspruchnahme dieser Leistungen örtlich und zeitlich an die Bedürfnisse des Kunden oder der Kundin angepasst werden können. Diese beispielhafte Innovation stellt die eingesetzten Führungskräfte insofern vor neue Herausforderungen, da die Organisation des eigenen Teams oft über die Distanz oder mit Hilfe von digitalen (Führungs-)Instrumenten erfolgen muss. Nicht alle Mitarbeiter:innen stehen dieser innovativen Veränderung, welche stark technologielastig ist, positiv entgegen. Das Thema Angst vor der bevorstehenden Veränderung nimmt gerade bei Themen, die für die Person bedrohlich wirken, eine bedeutende Rolle ein (Burkhart, 2020a, S. 24–26).

Führungskräfte in der Bankenbranche erwartet daher verstärkt die Aufgabe, ihr Team in dem bereits begonnenen Wandel von Tradition hin zur Innovation zu begleiten und dabei auch für sich selbst neue Rollen einzunehmen. Die Ausprägungen dieser Innovationen, insbesondere im Bereich der neuen, digitalen Möglichkeiten, welche das

Endkund:innengeschäft betreffen, sind noch nicht bis in ihr letztes Detail bekannt, jedoch steht schon jetzt fest, dass viele Bereiche entweder bereits im Veränderungsprozess stehen oder kurz davor. Für Kund:innen werden dabei neue Interaktionsmöglichkeiten geschaffen, Prozesse automatisiert und Reorganisationen durchgeführt, welche „Banking“ vereinfachen und dabei gleichzeitig die Scheu davor nehmen sollen. Einfachheit wird dabei als zentrales Hauptziel gesehen, welches in der Umsetzung erreicht werden soll (Schofield, Glusac & Stumbles, 2019, S. 4–8).

Der Einfluss der digitalen Technologien zeigt ebenfalls eine Auswirkung auf die weitere, zukünftige Entwicklung dieser Branche. Die bisher vorherrschende, klassische Dreiecksbeziehung zwischen Kreditgebenden, Kreditnehmenden und dem Intermediär *Bank* wird um die digitalen Dimensionen *Internet* sowie *Smartphone-Applikationen* erweitert. Der daraus resultierende Druck auf das klassische Bankenwesen zwingt die Organisationen, sich mit dem Thema Digitalisierung näher zu befassen und die neuen Kanäle in die laufenden Prozesse einzubinden. Zukünftig wird daher die Bank immer stärker als Vermittlungsplattform auftreten. Das Thema *Vertrauen* wird dabei auch nachhaltig eine zentrale Rolle einnehmen (Broby, 2021, S. 2–4).

Im Bankenwesen besteht v.a. die große Herausforderung, das aktuell innerhalb der lokalen Filiale ablaufende Beratungsgespräch in seiner Entwicklung zum hybriden Prozess zu begleiten. Kund:innen haben heutzutage durch digitale Beratungsapplikationen die Möglichkeit, selbstständig Informationen über bestehende Anlagemöglichkeiten zu recherchieren (Mühl, 2020, S. 29–32).

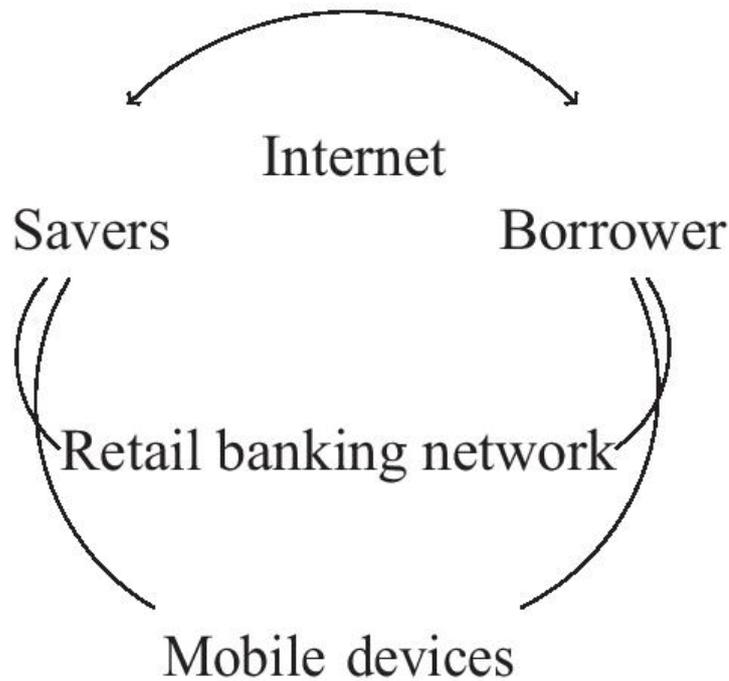


Abbildung 2: Einwirkung der Digitalisierung auf die Entwicklung der Bankenbranche (Broby, 2021)

Durch die oben beschriebene Systemerweiterung im Bereich der digitalen Finanztechnologien ergibt sich für softwareorientierte Online-Dienstleister ein neues Branchenfeld – sogenannte FinTech-Unternehmen realisieren digitale Spar- oder Zahlungsabwicklung und expandieren damit die Branche um weitere, neue Themengebiete. Zum Verständnis dieser Organisationen wird im nachfolgenden Kapitel ein theoretischer Hintergrund ergänzt und dadurch ein Einblick in die wesentlichen Aspekte von FinTech gegeben.

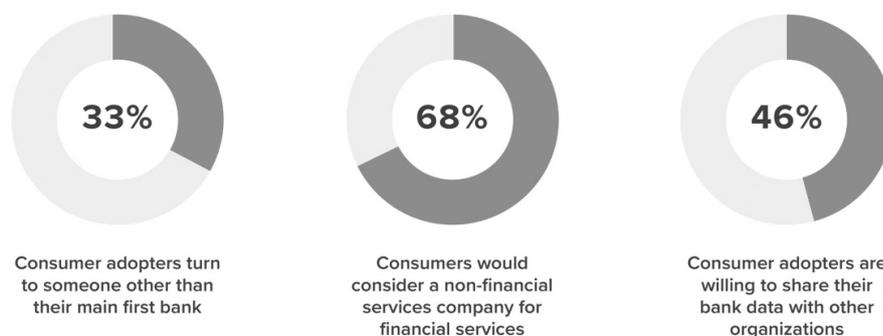
FinTech

Der Begriff *FinTech* vereint die beiden Welten *Finanztechnologie* und *Innovationsmanagement* und ermöglicht dadurch einen unternehmerischen Mehrwert in der digitalen Finanzwelt. Unterteilt wird diese Disziplin in die Bereiche Zahlung, Beratungsdienstleistung und Finanzierungsabwicklung sowie das omniprésente Thema Compliance. Da sich diese Subbranche im Aufbau befindet, ist eine laufende Erweiterung ihrer behandelnden Themenbereiche in naher Zukunft denkbar (Leong, 2018, S. 74–78).

Die FinTech-Branche verkörpert den Umschwung zwischen Tradition und Wandel innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche. Mit dem Eintritt dieser wurden auch andere Bereiche, wie Banken und Versicherungen, von den Innovationen, die die FinTech-Unternehmen mitbrachten, positiv beeinflusst. Die neuen Technologien brachten jedoch auch Herausforderungen mit sich. Durch die Erweiterung neuer Methoden wurden bewährte Prozesse einer Veränderung oder Entwicklung unterzogen, wodurch der Bedarf und die Sichtweise auf die Finanzprodukte verändert wurde (Mühl, 2020, S. 190). Die FinTech-Branche kann daher auf dem Gebiet der technischen Entwicklung als Vorreiter des Finanzdienstleistungssektor betrachtet werden.

Weshalb Kund:innen verstärkt auf Produkte oder Dienstleistungen von FinTech-Unternehmen zurückgreifen und dabei weniger Angst vor einer eventuellen Sicherheitslücke zeigen, wird in nachfolgender Darstellung schnell erkennbar. Die Umorientierung, weg von der eigenen, bestehenden Hausbank schreckt viele Personen nicht mehr ab. Ebenfalls fällt die Voraussetzung für viele Personen, dass eine explizite Bank als Gesellschaft zur Verwaltung von Finanz-Service herangezogen werden muss. Für knapp die Hälfte der befragten Personen im Zuge einer umfangreichen Studie durch Ernst & Young im Jahr 2019 mit über 27.000 Teilnehmenden in 27 Märkten, welche sich über 6 Kontinente verteilten, stellt das Teilen der eigenen Daten mit anderen Organisationen kein Hindernis dar oder wurde als abschreckend wahrgenommen (Columbia Engineering, 2021).

Top Reasons Consumers Use FinTech



EY, "Global FinTech Adoption Index 2019," (2019)
file:///Users/algorerhythm/Downloads/ey-global-fintech-adoption-index-2019.pdf

Abbildung 3: Verwendung von FinTech (Columbia Engineering, 2021)

Da viele FinTech als Startups gegründet, aufgebaut und geführt werden, bestehen für Führungskräfte in diesen Organisationen oftmals andere Rahmenbedingungen und Umfelder als in traditionell ausgerichteten Unternehmen. Flachere Hierarchien, agile Führungsansätze sowie Empowerment im Team durch Verteilung der Aufgaben und den damit verbundenen Verantwortungen gelten dabei oft als strategische Ansätze (Hölper, 2015).

1.3 Forschungsfrage, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Es zeigt sich eine Vielzahl an Einflüssen, etwa die Veränderung im Bewusstsein des Leaderships, durch neue Methoden und die durch die COVID-19-Pandemie beschleunigte Digitalisierung, unter denen das Thema Führung aktuell gesehen werden muss. Durch den Wandel, den die Finanzdienstleistungsbranche gerade durchläuft, ergeben sich viele neue Herausforderungen, die in der vorliegenden Arbeit behandelt werden sollen. Sowohl im Banken- als auch Versicherungswesen entstehen gerade neue Perspektiven, die v.a. mit digitalen Veränderungen einhergehen, wie einleitend bereits dargelegt wurde. Folgende Leitfragen ergeben sich durch die einleitende Problemdarstellung, die mithilfe dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

Vor welchen Herausforderungen steht Leadership in der Finanzdienstleistungsbranche aktuell? Welche Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten bietet die Digitalisierung in Hinblick auf E-Leadership und welche Rolle in der Entwicklung spielten die letzten Jahre? In welchem Verhältnis stehen traditionelle Führungsstrategien und Empowerment zueinander und welche Chance entsteht dadurch für finanzintermediäre Organisationen?

Inwiefern unterläuft die Rolle der Führungskraft durch die Entwicklung zukünftiger Personalführungsstrategien einer Veränderung?

Gesamt führen diese Überlegungen zu folgender Forschungsfrage:

„Leadership der Zukunft: Wie sehen Führungskräfte in der Finanzdienstleistungsbranche ihre zukünftige Rolle?“

Um die Forschungsfrage zu beantworten, soll zuerst eine theoretische Grundlage geschaffen werden. Dafür werden zunächst Einblicke in die Finanzdienstleistungsbranche und

ihre Organisationsstrukturen gegeben. Ein Rückblick auf traditionelle Führungsstile gilt als Basis für die anschließende Erläuterung exemplarischer Trends, die in der gewählten Branche derzeit Anklang finden. Digitale Führung und die damit einhergehende Führung auf Distanz bilden hier den größten Bereich. Im Anschluss an die Theorie folgt der empirische Teil, der auf Interviews mit ausgewählten Führungskräften der Versicherungs-, Banken- und FinTech-Branche basiert. Eine Verknüpfung von Theorie und Empirie bildet somit die Grundlage für die abschließende Diskussion.

Ziel dieser Arbeit ist es, durch den Einblick in die Theorie und die Erarbeitung der empirischen Ergebnisse einen Überblick über die Entwicklung der Führungsdimension zu geben, wie sie der Finanzdienstleistungssektor gerade durchlebt. Dabei soll die Frage beantwortet werden, ob eine Tendenz, wie sich Leadership entwickeln könnte, bereits erkennbar ist und wie Führung in der Zukunft aussehen wird. Zum Schluss soll diskutiert werden, ob Führungskräfte auch in Zukunft notwendig sein werden und wie sich die Rolle von ebendiesen finanzintermediären Organisationen entwickeln wird.

Nachdem nun der Aufbau der Arbeit erläutert wurde, folgt im nächsten Kapitel der allgemeine theoretische Teil. Da Versicherungen und Banken noch immer oft konservativ aufgestellt sind, werden zunächst einmal traditionelle Führungsstile behandelt (Hempel, 2020). Aktuelle Trends zum Thema Leadership, wie Empowerment und E-Leadership, werden im Anschluss daran erläutert. Parallel soll die Frage im Fokus stehen, in welchem Verhältnis traditionelle und moderne Personalführungsstrategien zueinanderstehen und wie sich Finanzintermediäre zukünftig im Bereich der Führungsstrategie entwickeln.

2 Theoretischer Hintergrund

Eine leitende Kraft wird vielerorts gebraucht: Während Sportmannschaften von einem Teamleader angeführt werden, benötigen Unternehmen Führungskräfte, die sich um die Führung ihrer Mitarbeiter:innen kümmern. Obwohl der Begriff Leadership mit besonders vielen positiven Eigenschaften konnotiert wird, bedeutet das nicht zwingend, dass ein Unternehmen auch unbedingt erfolgreich ist (Peters, 2015a, S. 2). Der Begriff *Leadership* hat sich in den letzten Jahren stark in der Managementlehre etabliert. Obwohl es

schwierig ist, eine einzig gültige Bezeichnung für den Begriff des Leaderships zu finden, gibt es einige Merkmale, die damit oft in Verbindung gebracht werden können: Ein Leader, entweder als Individuum oder Gruppe, besitzt mindestens eine:n Anhänger:in, welche:r im Fortschritt der persönlichen Entwicklung begleitet wird. Dabei wird u.a. versucht, die individuellen Stärken dieser Anhänger:innen zu finden und in deren Bewusstsein zu führen, um sie später effektiv einsetzen zu können. Durch die Beeinflussung des Leaders werden mit der Zeit außerdem neue Eigenschaften erworben und in weiterer Folge trainiert. Schlussendlich sei dadurch das Ziel, die vom Unternehmen gesetzten Ziele und Meilensteine zu erreichen (Gandolfi & Stone, 2018, S. 1–3).

2.1 Traditionelle Führungsstile – ein Rückblick

Um das Thema Führung in seiner Komplexität ganzheitlich betrachten zu können, bedarf es einer Analyse unterschiedlicher, aus heutiger Sicht oftmals veralteter Aspekte, welche mittlerweile deutlich seltener zur Anwendung kommen. Dazu gehört nicht nur ein Rückblick auf den autoritären Führungsstil, sondern auch eine Betrachtung weiterer eigenschaftstheoretischer Methoden des Leaderships.

Eigenschaftstheoretisches Leadership besagt, dass erfolgreiche Führung anhand bestimmter Persönlichkeitsmerkmale festgelegt werden kann (Burkhart, 2020b, S. 85–87). In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurden dementsprechend Studien durchgeführt, die bestimmte Eigenschaften kategorisiert und in Merkmale von leitenden und nichtleitenden Persönlichkeiten unterteilt. In den darauffolgenden Jahrzehnten wurden v.a. die Unterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Führungskräften untersucht (Peters, 2015a, S. 20–21).

Ein Rückblick auf traditionelle Führungsstile rückt den Begriff der *Autokratie* in den Vordergrund. Eben jener kommt aus dem Griechischen und bedeutet *Selbst- oder Alleinherrschaft* (Bundeszentrale für politische Bildung, 2022). Unter den gleichen Gesichtspunkt fällt auch der autoritäre Führungsstil, dem die alleinige Entscheidungsmacht zusteht. Speziell in der Nachkriegszeit kam dieser Führungsstil häufig zum Einsatz, da die zum Großteil männlichen Unternehmer (*Patriarchen*) ihre Mitarbeiter:innen hauptsächlich

dominierten. Die Leader von damals galten als beinahe übermächtige Personen, denen Respekt gezollt und kein Widerspruch geleistet werden sollte. Der damalige Führungsstil war von Stabilität und Sicherheit, aber auch wenig Flexibilität und Mitbestimmungsrecht von Seiten der Mitarbeiter:innen geprägt (Peters, 2015b, S. 3–4). Im Laufe der darauffolgenden Jahre entwickelten sich neue Herausforderungen für die arbeitenden Personen: Komplexere Aufgaben und die Möglichkeit, kooperativ zu agieren, forderten mehr Eigenständigkeit von Mitarbeiter:innen und weniger Alleinmacht der Patriarchen (Peters, 2015a, S. 4).

Hersey und Blanchard (1982) sprachen sogar von der persönlichen Reife und der Arbeitsreife, die dafür verantwortlich wären, welchen Führungsstil man verfolge. Sie verorteten das autoritäre Leadership unter dem Begriff *Telling* und schreiben ihm geringe Mitarbeiter:innenfürsorge und hohe Aufgabenorientierung zu. Die Zielerreichung steht demnach im Vordergrund (Peters, 2015a, S. 25).

In der Führungsforschung wird oftmals auf fünf verschiedene Menschenbilder verwiesen, die als Ausgangspunkt der Führung betrachtet werden können. Diese fünf Menschenbilder stehen für die Art und Weise, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter:innen sehen. Je nach Betrachtungsweise änderte sich auch der Umgang der Führungskraft mit den eigenen Mitarbeiter:innen. Die Menschenbilder gliedern sich in das des *economic man*, des *social man*, des *self-actualising man*, des *complex man* und des *brain-directed man* (Peters, 2015a, S. 8–12):

1. Der *economic man* meint, wie der Name schon sagt, eine Person, die ökonomisch orientiert ist. Das heißt, dass sie sich ausschließlich von monetären Anreizen leiten lässt. Unternehmen gingen deshalb davon aus, dass Führung nur durch Anweisungen und Kontrollen funktionieren konnte und setzten bei der Führung v.a. auf Fremdkontrolle.
2. Anfang bis Mitte der 1920er Jahre kam es zur sogenannten *Human-Relations-Bewegung*, welche den arbeitenden Menschen mittlerweile als soziales Wesen betrachtete: Das Bild des *social man* entstand. Zwischenmenschliche Beziehungen nahmen an Relevanz zu und führten dazu, dass die Gestaltung der Arbeit sich veränderte. Diese Veränderungen betrafen die Länge der Pausen, die Gestaltung

des Arbeitsplatzes und – damals noch nicht selbstverständlich - eine Verbesserung von Beleuchtung und Belüftung. Die sozialen Bedürfnisse der Arbeiter:innen wurden wahrgenommen, die Arbeitszufriedenheit verbesserte sich und die Produktivität stieg an. Grund dafür waren aber nicht nur die verbesserten Arbeitsbedingungen, sondern die Tatsache, dass die Führungskräfte sich für die Arbeiter:innen interessierten. Dies entpuppte sich als Motivator für diese.

3. Das nächste Menschenbild, das des *self-actualising man*, orientiert sich ebenfalls an den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen. Grundlage ist die schon zu Lebzeiten kritisierte Bedürfnispyramide von Abraham Maslow (1954):

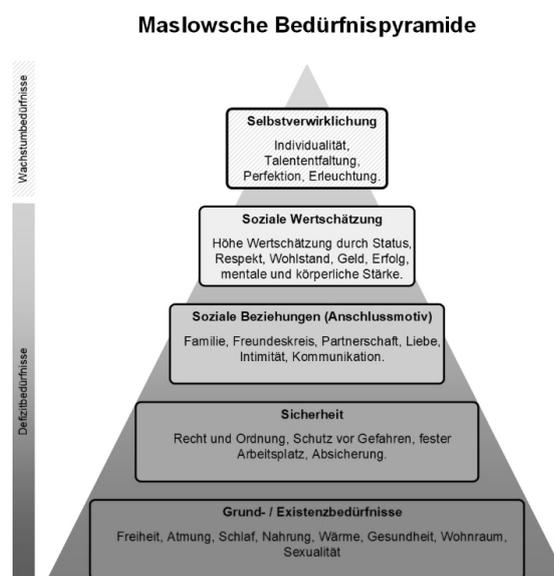


Abbildung 4: Maslow'sche Bedürfnishierarchie (o. V., 2018)

Wie auch in der Maslow'schen Bedürfnispyramide steht die Selbstverwirklichung für Vertreter:innen des Menschenbildes *self-actualising man* an erster Stelle. Diese Person erkennt man daran, dass sie die eigene Entwicklung im Fokus hat. Motivierend sind für sie demnach Handlungsspielräume und Autonomie in der Arbeitsgestaltung. Um sich an den Wachstumsbedürfnissen orientieren zu können, müssen zunächst einmal die Grund- oder Defizitbedürfnisse, wie z.B. physiologische und Sicherheitsbedürfnisse, erfüllt sein. Für Führungskräfte bedeutete dieses Menschenbild, die Potenzialentwicklung und Förderung von Mitarbeiter:innen zu ermöglichen.

4. Im Gegensatz zu den bisher einseitig (monetärer Anreiz bei economic man, Fokus auf soziale Beziehungen bei social man und Förderung des Potenzials bei self-

acutalising man) motivierten Menschenbildern lässt sich das Menschenbild *complex man* von verschiedenen Motiven anreizen. Die Bedürfnisse sind von der derzeitigen Lebenssituationen und der persönlichen Entwicklung abhängig, weshalb sie nicht als starr, sondern stark veränderbar betrachtet werden müssen. Das hat zur Folge, dass es keine allgemeingültige Führungsstrategie Mitarbeiter:innen, die diesem Menschenbild zugeordnet werden, gibt. Für die Führungskraft bedeutet das, die eigenen Mitarbeiter:innen als lernende Wesen zu sehen, die aufgrund ihrer Verschiedenheit auch ein ganz unterschiedliches Verhalten einfordern. Ergänzt wird dieses Menschenbild durch

5. Personen, die dem Bild *brain-directed man* folgen. Hierbei spielen die komplexen und unterschiedlichen Bedürfnisse in Bezug auf die verschiedenen Gehirnareale die wichtigste Rolle. Die Vertreter:innen dieses Menschenbildes zielen dabei auf folgende Eigenschaften und Merkmale ab: Auch wenn der Mensch in vielerlei Hinsicht berechenbar ist, bleibt er aufgrund seiner Emotionen nicht nur wandlungsfähig, sondern wird von seinen Affekten immer wieder geleitet. Das heißt, sowohl rationale als auch emotionale Anreize können Motivation bieten. Für die Führung bedeutet das, die genannten neurowissenschaftlichen Grundbedürfnisse zu erfüllen, um dann neue Handlungsweisen an die Mitarbeiter:innen heranzuführen und sie mit den alten zu verknüpfen.

Wie geeignet traditionelle Führungsstile, wie oben bereits erläutert, heutzutage noch sind, ist davon abhängig, welche Methoden gewählt und eingesetzt werden. Während autoritäre oder autokratische Methoden aufgrund der Ignoranz des wachsenden Wunsches nach Selbstständigkeit und Mitbestimmung oftmals als problematisch eingeordnet werden (Schmidt, 2009, S. 11), können andere Methoden, die ebenso hierarchische Strukturen verfolgen, wie das Shared Leadership, eingesetzt werden. Dies betrifft beispielsweise den kooperativen Führungsstil, der trotz klarer Hierarchie im Team dazu führen kann, dass sich zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen eine motivierende Dynamik entwickelt. Auf methodischer Ebene wird nicht darauf verzichtet, den Mitarbeiter:innen eigene Verantwortung und damit die Möglichkeit zur Mitwirkung zu übertragen (Landes, Steiner & Von Hornstein, 2015, S. 11).

Die traditionellen Ansätze geben einen ersten Einblick in das Thema Führung und stellen eine Art Basis dar, mithilfe derer aktuelle Trends weiterführend erarbeitet und verstanden werden können. In den folgenden Unterkapiteln sollen ausgewählte Trends, wie das LMX-Modell, E-Leadership, Empowerment, beschrieben werden. Auch ethische Überlegungen, mit denen sich Führungskräfte beschäftigen, werden einem der Unterkapitel zugeordnet. Sie können zwar weniger einem Führungstrend zugeordnet werden, sind aber v.a. aktuell und in der Unternehmenskultur vieler Betriebe nicht mehr wegzudenken. Weniger aktuell, aber nach wie vor relevant, verhält es sich mit der Meta-Führung, die aufgrund ihrer übergeordneten Funktion zu Beginn der Unterkapitel angesiedelt ist.

2.2 Ausgewählte Trends im Leadership

Wie in der Einleitung bereits angesprochen, trafen aufgrund schneller Veränderungsprozesse, die nicht zuletzt auch den herausfordernden letzten Jahren geschuldet sind, immer mehr Führungskräfte die Entscheidung, neue Strategien in der Personalführung anzuwenden. Durch die steigende Komplexität der Arbeitsfelder und die Zunahme an Schnelligkeit stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen nicht nur zielorientiert, sondern auch nachhaltig wachsen und bestehen kann. Im folgenden Kapitel werden beispielhaft einige, sich aktuell im Trend befindende Themen der Führung näher erläutert. Darunter werden neben dem LMX-Modell auch aktuelle Erkenntnisse aus ethischer Sicht diskutiert. Besonders die kritische Betrachtung ethisch-relevanter Aspekte erlangt in den letzten Jahren immer mehr Beliebtheit und führt dazu, dass nun auch Führungsstrategien und Arbeitsweisen hinterfragt werden. Dieser Hintergrund ist verdeutlicht, dass jener Bereich für diese Arbeit als Teilgrundlage der Diskussion zu betrachten ist. Verschiedene Ansätze zur neuen Arbeit, wie auch das LMX-Modell, fanden bereits vor knapp 50 Jahren Anklang. Da sich die Grundsätze des genannten Modells aufgrund der geforderten Arbeitsweise nach wie vor im Trend halten, zeigt sich die Relevanz des Führungsmodells für die Beantwortung der Forschungsfrage. Durch die digitale Schnelligkeit und die daraus resultierende veränderte Denkweise wird die Forderung nach persönlicher Weiterentwicklung und individueller Verwirklichung verstärkt (Kohl, Sperber, Fehr & Rapp, 2022, S. 1078).

Hierarchisch betrachtet verhält es sich so, dass über der Führung von Mitarbeiter:innen ohne Führungsverantwortung die Führung von Führungskräften oder Mitarbeiter:innen mit Führungsverantwortung steht. Das scheint zunächst einmal verwirrend - damit aber Führen funktioniert, will *Geführtwerden* ebenso gelernt sein. Wie sich die laufenden Entwicklungen darauf auswirken, soll im nächsten Unterkapitel geklärt werden.

2.2.1 Auswirkung aktueller Trends auf Ebene der Meta-Führung

Die *Meta-Führung*, also die Führung von Führungskräften, ist ein ausgewähltes Teilgebiet der Führung mit besonderen Faktoren, welche es zu beachten gilt. Gleichzeitig haben die meisten Führungskräfte selbst eine Führungskraft vorgesetzt, wodurch eine Doppelrolle im Arbeitsalltag entsteht. Die Wirkung dieser Führungsstruktur ist dann umso gravierender, da ein progressiver Effekt zu beobachten ist – die geführten Mitarbeiter:innen führen wiederum weitere Mitarbeiter:innen und wenden die geforderten Handlungen in zweiter Abstufung, jedoch mit multiplizierender Wirkung an (Drucker, 2020, S. 263–266).

Welche Entwicklung ist im Bereich der Führung von Führungskräften zukünftig zu erwarten? Grundsätzlich reduziert sich die Führungsintensität mit steigender Verantwortungsstufe, wodurch viele Führungskräfte es nicht mehr gewohnt sind, aktiv geführt zu werden. Nach Landes (2015) („*Wer nicht führbar ist, kann auch nicht führen.*“) ist die Fähigkeit, nicht nur führen, sondern auch geführt werden zu können, essenziell für den eigenen Führungserfolg. Die beschriebene Meta-Führungskompetenz darf nicht als gegeben angenommen werden, sondern muss genau wie Führungsqualifikation an sich über die Zeit entwickelt und gefördert werden. Ständige Weiterentwicklung der Führungskraft sowie die Förderung zum selbstverantwortenden Agieren gelten dabei als die wichtigsten Themenfelder. Selbstreflexion ermöglicht es zudem der Führungskraft, sich laufend einen bewussten Überblick über die eigene Entwicklung zu verschaffen. Durch interaktive Gespräche im Rahmen eines 360-Grad-Feedbacks gelingt sowohl die abwärts als auch aufwärts gerichtete Einholung von Feedback zu den eigenen Handlungen. Die Bewegung zu immer mehr Verantwortungsübertragung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in trifft also auch Führungskräfte, welche bereits ein eigenes Team koordinieren. Die große Herausforderung der zu dieser Führungskraft vorgesetzten Person ist es, die Balance zwischen dem bewussten Delegieren von Verantwortungen und der absichtlich passiveren

Haltung zur Unterstützung der Eigenverantwortung zu finden (Landes et al., 2015, S. 25–28).

Im Anschluss an dieses Unterkapitel folgt das LMX-Modell, welches wegen seiner aktuellen Relevanz ausgewählt wurde. Aufgrund zahlreicher Entwicklungen in den letzten Jahren kam es auch in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen zu einer Veränderung. Wie diese Beziehung der theoretischen Grundlage nach aufgebaut sein kann und welchen Einfluss sie auf die Qualität der Arbeit aus Sicht der Mitarbeiter:innen haben kann, soll beschrieben werden.

2.2.2 LMX – Leader Member Exchange

Das Leader-Member-Exchange-Modell, kurz LMX, beschäftigt sich mit den verschiedenen Verbindungen, die Führungskraft und Mitarbeiter:innen miteinander eingehen. Dabei stehen nicht nur soziale, sondern auch ökonomische Faktoren unter Betrachtung. Wie diese Verbindungen von den Beteiligten wahrgenommen werden, fallen ebenso unterschiedlich aus wie die Formen der Verbindungen an sich. Führungskräfte stehen nicht in der Position, Beziehungspräferenzen für bestimmte Personen gegenüber anderen Mitarbeiter:innen offen kundzutun. Dazu kommt, dass beide Parteien eine *gute Beziehung* differenziert beschreiben würden. Steht für Führungskräfte die Erreichung von Zielen im Vordergrund, sind es für Mitarbeiter:innen oft geteilte Emotionen, die für die Bezeichnung einer *guten Beziehung* stehen. Der Erfolg eines Unternehmens steht also im Zusammenhang mit der Qualität von Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in (Felfe, 2015, S. 55–58).

Die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen ist abhängig von verschiedenen Faktoren, wie z.B. eigenen Eigenschaften, beruflichen und sozialen Fähigkeiten und persönlichen Einstellungen. Die anfängliche Qualität dieser Verbindungen bestimmt aus Sicht der Mitarbeiterinnen, wie sich die Führungskraft auch in Zukunft verhält. Aus Sicht der Führungskraft bestimmt sie die Arbeitsbereitschaft der Mitarbeiter:innen, also die aktive Teilnahme (Winkler, 2009, S. 49). Wie auch in anderen Beziehungen spielen die sogenannten Stereotype oftmals einen Streich und beeinflussen die jeweiligen

Parteien maßgeblich. Ein Urteil über die andere Seite ist somit schnell(er) gefällt (Winkler, 2009, S. 50).

Das LMX-Modell basiert auf einer dyadischen Führungstheorie. Das bedeutet, dass es um die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in geht. Hochwertige Beziehungen zeichnen sich dabei durch Sympathie, Respekt, Vertrauen und Loyalität aus (Erdogan & Bauer, 2015, S. 641). Führungskräfte bemessen die Qualität der dyadischen Beziehungen, die von Zeit zu Zeit variiert, anhand von Motivation und Kompetenz von Mitarbeiter:innen und dem Vertrauen zu diesen. Erfüllen Mitarbeiter:innen die Erwartungen und Anforderungen der Führungskraft, gelangen sie in eine Art inneren Kreis, die *Ingroup* (Lorra & Möltner, 2021, S. 2–3). Anhand der Abbildung ist erkennbar, dass sich dies wiederum positiv auf die Zufriedenheit im Job, das Pflichtbewusstsein und die Leistung auswirkt (Erdogan & Bauer, 2015, S. 642).

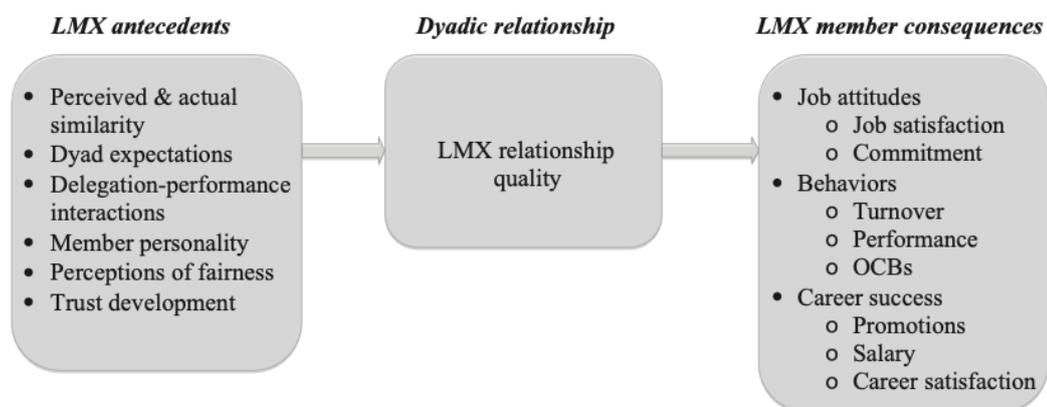


Abbildung 5: Vorläufer und Konsequenzen von LMX-Beziehungen (Erdogan & Bauer, 2015, S. 642)

Die Mitarbeiter:innen, die aufgrund mangelnder Anforderungen keine qualitativ hochwertige Beziehung mit ihrer Führungskraft führen, befinden sich in der sogenannten *Outgroup*. Diese Gruppe erhält nicht nur weniger Vertrauen, sondern auch Aufgaben mit geringerer Verantwortung (Lorra & Möltner, 2021, S. 3). Für Personen innerhalb der *Ingroup* bedeutet das meist, sich anzustrengen, ihre Stellung weiterhin zu halten. Wie qualitativ hochwertig die Beziehung zwischen Führung und Mitarbeiter:in ist, hängt also

nicht nur von den Fähigkeiten ab, sondern auch vom Grad der gegenseitigen Bewunderung (Naktiyok & Emirhan Kula, 2018, S. 122).

Für Führungskräfte beschreibt das LMX-Modell eine Möglichkeit, sich den eigenen Mitarbeiter:innen anzunähern und sie zu verstehen. In einer Metaanalyse von Dulebohn u.a. (2012) konnte festgestellt werden, dass die Qualität der dyadischen Beziehung v.a. von der Führungskraft abhängig ist. Daher erscheint es sinnvoll, Führungskräften zu vermitteln, beständige und gute Beziehungen zu ihren Mitarbeiter:innen zu forcieren. In der Realität ist dies oft, schon allein aufgrund zeitlicher Ressourcen, nicht immer möglich. In der Praxis soll das jedoch nicht mehr bedeuten, als das Thema Führung für Mitarbeiter:innen positiv zu verknüpfen (Lorra & Möltner, 2021, S. 9).

Das eben beschriebene LMX-Modell bietet eine Basis für das nächste Unterkapitel, welches sich damit beschäftigt, ob Shared Leadership eine Möglichkeit bietet, das Thema Mitarbeiter:innenführung unter mehreren Führungskräften aufzuteilen. So könnten diese in der Vielzahl ihrer Aufgaben entlastet werden und diverse Verantwortungsbereiche abgeben oder nur zeitweise betreuen. Mit Grundlage einer angemessenen, funktionierenden Beziehung, welche das LMX-Modell zum Ziel hat, stellt sich die Frage, ob Shared Leadership eher als Chance oder Herausforderung betrachtet werden kann.

2.2.3 Shared Leadership – Chance oder Herausforderung?

Shared Leadership bedeutet im Allgemeinen, dass die Führungsrolle in einem Unternehmen auf mehrere Personen aufgeteilt und dadurch der Einfluss zur Gestaltung der Handlungen diversifiziert wird (Erdogan & Bauer, 2015, S. 642). Durch die zunehmende Komplexität und das wachsende Aufgabengebiet im Alltag einer Führungskraft sollen neue Strategien, wie das Shared Leadership, für Entlastung einer Person und Steigerung der Effektivität im Unternehmen sorgen. Alle Beteiligten, denen eine Führungsrolle zugeschrieben worden ist, haben nun die Aufgabe, sich die Funktionen aufzuteilen. Durch verteilte Aufgaben können Führungskräfte so nicht nur als Chef:in, sondern auch als Mentor:in oder Partner:in für das Team bzw. innerhalb des Teams fungieren und auftreten (Kauffeld, 2017, S. 235). Führungsforscher:innen gehen davon aus, dass die

Führungskraft dann anerkannt wird, wenn die geforderten Ansprüche auch vom restlichen Team angenommen werden. Die Wirkung kann sich daher erst entfalten, wenn Individuum und Kollektiv im Wechsel agieren. Es kann also nicht nur im Arbeits-, sondern auch im Wahrnehmungsprozess von einem Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Team gesprochen werden (Empson, Langley & Sergi, 2023, S. 2).

Vor allem in Zeiten wie diesen, in denen die Digitalisierung mit schnellen Schritten vorangeht, sind neue Maßnahmen von großer Bedeutung, um Veränderungsprozesse vorantreiben zu können. Daher bietet das Modell des Shared Leaderships v.a. auch für Unternehmen, die mit Home-Office und virtuellen Teams arbeiten, gute Möglichkeiten, das Personal trotz räumlicher und somit auch emotionaler Distanz effektiv führen zu können. Durch fehlende Kontrolle vor Ort können mithilfe mehrerer Führungspersonen verschiedene Zugänge geschaffen werden (Kauffeld, 2017, S. 236).

Durch geteilte Führung kann v.a. die Kompetenz jeder Führungskraft individuell im Unternehmenskollektiv zusammengefasst werden, wodurch auch die anderen Führungskräfte in der Organisation von dem Wissen und den Fähigkeiten ihrer Kolleg:innen profitieren. Einzelpersonen werden dabei motiviert, aktiv ihr Können unter Beweis zu stellen, mit dem Team zu teilen und im Rahmen ihrer Fertigkeit zu glänzen. Gleichzeitig ist es auch erforderlich, in bestimmten Situationen, in welchen die Stärken der Führungskolleg:innen gefordert sind, zurückzutreten, um Raum für die Ausführung zu lassen. Bei gemeinsamer Zielsetzung kann durch diese Diversifikation des Führungseinflusses auf verschiedene Personen die Effektivität der Führung nachhaltig und nachweislich gesteigert (Castellano, 2021, S. 5–7).

Wird die aktuelle Entwicklung der fachlichen Intensität, des erforderlichen Know-Hows von Führungskräften beobachtet, so wird schnell klar, dass es für das Individuum kaum mehr zu schaffen ist, alle Themenbereiche bis in ihr Detail zu kennen oder stetig eine Antwort auf strategische Fragen parat zu haben. Nicht nur aber gerade durch die Digitalisierung wurden viele Unternehmensbereiche sehr schnell inhaltlich weitläufiger. Der Bedarf an Wissensmanagement ist, ohne die geeignete Methodik, kaum für die Führungskräfte zu bewältigen. Die Aufteilung der Führungskompetenz hilft auch für die

Herausforderung der immer schneller größer werdenden Fachlichkeit der zu koordinierten Unternehmensinhalte. Im Rahmen des Shared Leaderships ist es nicht nur ausgewiesenen Führungskräften erlaubt, nach ihrer Kompetenz Verantwortung zu übernehmen, sondern auch üblich und durchaus sinnvoll weitere Teammitglieder oder Projektteilnehmende mit entweder befristeten oder konstanten Führungsaufgaben zu betrauen (Hoch, 2013, S. 161). Durch diese Erweiterung in der Führungsorganisation gelingt der Zuwachs an Wissen und die Flexibilität, auch für jede Anforderung die am besten geeignete Person zur Verfügung zu haben. Dieses entstehende Experten-Know-How muss dennoch in weiterer Folge richtig eingesetzt werden, um aus dem maximalen Potential auch schöpfen zu können (Amerland, Paefgen-Laß & Speck, 2022, S. 13).

Wird auf der anderen Seite das Thema Shared Leadership oder geteilte Führung kritisch betrachtet, so lassen sich immer wieder Stimmen zu möglichen Konfliktpotentialen zwischen den eingesetzten oder kurzzeitig beauftragten Führungspersönlichkeiten entdecken. Amerland (2022, S. 14) nennt dafür beispielhaft das für viele Mitarbeiter:innen gefürchtete Szenario, zwei vorgesetzten Personen unterstellt zu sein und die damit verbundenen Risiken in der Führung. Erfolgt die Umsetzung der geteilten Führungsstruktur nicht geplant oder ereignen sich Uneinigkeiten zwischen den handelnden Personen, kann schnell das Gegenteil zum angestrebten Ergebnis eintreten. Komplexe Aufteilungen zwischen den Verantwortungsbereichen der Personen, welche irgendwann nicht mehr überblickt werden können, sind dabei besonders hinderlich. Gerade aber bei unterschiedlichen Meinungen der Führungskräfte eskaliert eine geteilte Führungsverantwortung rasch und bietet dem angeleiteten Team oftmals nur noch Nachteile.

Für den Erfolg von Shared Leadership Organisation ist eine genau abgestimmte Rahmenbedingung, welche die Erwartungshaltung untereinander zwischen den Führungskräften regelt, sehr hilfreich. Werden die Aufgaben eindeutig verteilt, so soll zumindest die Partizipation in den Tätigkeiten, welche einem als Führungskraft nicht mehr zugewiesen wurden, regelmäßig erfolgen. Beispielweise ist die Teilnahme an Besprechungen, welche ein Thema außerhalb des eignen Verantwortungsbereich behandeln, ratsam, um zumindest den groben Überblick zu behalten. Ebenfalls kann es unterstützen, Zusammenfassungen oder Protokolle von Projekten zu erhalten, um Stichworte zur Entwicklung

mitlesen zu können. Als einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg von einer geteilten Führungsaufgabe, wird von Amerland (2022) die gegenseitige Akzeptanz unter den Führungskräften beschrieben. Die aktuell in das Arbeitsleben eintretende Generation Z, also Personen, welche zwischen 1996 und 2009 geboren wurden (Peschl, 2022, S. 1), fordert mehr Demokratie im Unternehmen und damit verbunden auch eine Führungskultur, welche die Aufteilung der Gesamtverantwortung an mehrere Einzelpersonen verklagt (Amerland et al., 2022, S. 14–15).



Abbildung 6: Conceptual Framework for Shared Leadership (Sekiwu & Kaggwa, 2017)

Sekiwu & Kaggwa (2017, S. 240-241) erläutern anhand des oben abgebildeten Modells die Wechselwirkung von Shared Leadership mit den in der Literatur ihren assoziierten Subbereichen. Demnach lässt sich Shared Leadership als die Addition der Bereiche: Aufgaben, Beziehung, Veränderung, Empowerment/Ermächtigung sowie Mikro-Politik zusammenfassen.

In weiterer Folge kann Shared Leadership wie oben erläutert zu einer Verstärkung von Empowerment führen. Im Rahmen ihrer Studie zum Thema Empowerment und geteilter Führung fanden Sekiwu & Kaggwa (2017) heraus, dass sich Mitarbeiter:innen durch die geteilte Führung besser mit dem Team identifizieren konnten. Durch übereinstimmende Zielsetzungen wird die Innovation im Team und somit der Organisation vorangetrieben

(Hoch, 2013, S. 160). Durch die Weitergabe der eigenen Führung wurden Führungskräfte von den Teammitgliedern als bessere wahrgenommen:

„Drawing on the SIA [social identity approach – theoretischer Rahmen für interne Prozesse in Gruppen, D.K.], these relationships were found to be mediated by team identification. Moreover, by empowering their team members to take the lead in different roles, formal leaders can stimulate high-quality peer leadership on these roles, and by doing so, are also perceived as better leaders themselves.” (Edelmann, Boen & Fransen, 2020, S. 13).

Gleichzeitig entsteht für die Führungskräfte jedoch ein Risiko: Durch das Abgeben von Verantwortung und Entscheidungsmacht kommt es zu einem Kontrollverlust, der in weiterer Folge dazu führen kann, für Entscheidungen einzustehen, die selbst nicht gefällt wurden oder für eine Verschlechterung der Arbeitsprozesse verantwortlich gemacht zu werden (Han, Harold, Kim & Vogel, 2023, S. 1251).

Shared Leadership bietet also einerseits die Möglichkeit, (Führungs-)Verantwortung mit anderen zu teilen, andererseits bedeutet es aber gleichzeitig auch das bewusste Abgeben von Macht. Wie Empowerment an dieser Stelle eingreifen kann, um Mitarbeiter:innen zu ermächtigen, ihnen eigenständiges Arbeiten zu ermöglichen und somit agiles Führen zulassen zu können, soll im nächsten Unterkapitel aufgegriffen werden.

2.2.4 Agile Führung durch den Einsatz von Empowerment

Schon vor über zehn Jahren sprach man vom *super leadership* (Müller, 2006, S. 7), mittlerweile hat sich der Begriff Empowerment etabliert. Gemeint war mit *super leadership* ein selbstführendes Arbeiten, das die Schärfung von Bewusstsein und Eigenverantwortung als Führungskraft zum Ziel hat. Es ging um das Zusammenspiel von vorgegebenen Erfordernissen, eigenen Visionen und der persönlichen Identifizierung mit den Arbeitsaufträgen und dem Unternehmen. Wie auch im Empowerment wurden im *super leadership* schon Authentizität und Transparenz bei Führungskräften großgeschrieben (Müller, 2006, S. 7–8). Sich als Führungskraft mit sich selbst, den eigenen Stärken und

Schwächen auseinanderzusetzen und somit für die Mitarbeiter:innen eine vertrauenswürdige Transparenz zu entwickeln, war schon damals von großer Wichtigkeit, um für sich selbst und für die eigenen Mitarbeiter:innen eine gute Führungskraft zu sein (Müller, 2006, S. 9). Doch speziell mit Blick in und auf die Zukunft werden diese Fähigkeiten, die der heutige Begriff des *Empowerments* miteinschließt, immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Empowerment meint Methoden, die Führungskräfte einsetzen, um den Mitarbeiter:innen mehr Selbstverantwortung und Eigeninitiative zu ermöglichen. Dabei rücken Selbstbestimmung und die Anteilnahme am Geschehen in den Vordergrund. Mitarbeiter:innen zu empowern bedeutet, sie zu bestärken, wie z.B. durch die Übertragung von Verantwortung. Abhängig sind die angewendeten Methoden von der betroffenen Branche und der Diversität der Mitarbeiter:innen (Schermuly, 2019, S. 113–114). Großen Anklang finden moderne Umstrukturierungen wie diese bis dato meist eher in Klein- und Mittelunternehmen. Dort sind Veränderungen einfacher, schneller und kostengünstiger umsetzbar (Schermuly, 2019, S. 127). Ziel des Empowerments ist es, nicht nur Prozesse zu optimieren und Ziele zu erreichen, sondern im Idealfall auch zufriedene Mitarbeiter:innen im Unternehmen halten zu können. Gleichzeitig kommt dadurch eine weitere Herausforderung auf die Führungskraft zu. Durch eine Verschiebung der bisherigen Aufgaben entstehen neue, die eine Veränderung der Rolle als Führungskraft zur Voraussetzung haben: Die Führungskraft übernimmt Aufgaben des Coachings und trägt so zu einem Wandel in der Mitarbeiter:innenführung bei (Ötting, Masjutin & Maier, 2021, S. 643).

Alte Ansätze, welche jahrelang die Gestaltungstheorien von Führungsmethoden beeinflusst haben, werden nach und nach durch neuere, überarbeitete Denkmuster ersetzt (Speck, 2022). Daran ist v.a. auch die Digitalisierung, die aufgrund der Pandemie eklatant zugenommen hat, maßgeblich beteiligt. Diese führt nicht nur zu einer grundlegend veränderten Arbeitsweise, sondern ermöglicht Unternehmen, nicht nur innerbetrieblich, sondern auch nach außen transparenter sein zu können. Transparenz im Unternehmen hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter:innen dadurch das Gefühl von Vertrauen und Sicherheit vermittelt bekommen. Nach außen hin wird die Offenheit des Unternehmens und die damit einhergehende Teilnahme von Außenstehenden transportiert (Neumann & Mettler, 2021,

S. 1099–1100). Dieser beschriebene Wandel durch die Einführung neuer digitaler und agiler Prozesse kann mit dem damaligen Entwicklungssprung in Zeiten der industriellen Revolution parallelisiert werden. Statt der Ablöse vorherrschender, manueller Arbeitsabläufe durch neue Maschinen erfolgt nun eine Revolution der stark bürokratischen und an steile Hierarchien geknüpfte Unternehmensorganisationen hin zu agilen Strukturen mit neuen Methoden in der Ablauforganisation. Als Grundvoraussetzung für den Erfolg agiler Arbeitsweisen gilt ein empowertes Team, welches selbstbestimmt, autonom und mit der Möglichkeit über zugewiesene Ressourcen frei zu verfügen arbeitet. Systeme wie beispielsweise Scrum oder Kanban ermöglichen einen organisierten Projektablauf und bringt neue Sichtweisen in veraltete Planungssysteme. Führungskräfte agieren im Rahmen des Empowerments weniger als Befehlsgeber, sondern entwickeln sich in eine beratende Rolle, welche dabei auch gefordert wird, Verantwortung an das Team abzugeben, um Teammitglieder auch zu ermächtigen. Damit die Umsetzung des Empowerment-Gedankens in agilen Organisationen auch erfolgreich funktionier gilt es einige Faktoren zu beachten (Boes, Gül, Kämpf & Lühr, 2020, S. 89–93):

1. Möglichkeit zur Weiterbildung und Weiterentwicklung
2. Frei zugängliche Verfügbarkeit zu Wissen
3. Ermöglichte Feedback- und Beratungssysteme im 360 Grad Rahmen
4. Ausreichend zugewiesene Mittel (zeitlich- sowie ressourcenorientiert)

Mit der Erfüllung dieser Anforderungen kann der Raum geschaffen werden, indem Empowerment möglich ist. Durch Weiterbildungen können Mitarbeiter:innen ihre Fertigkeiten weiterentwickeln und sich Wissen aneignen. Dazu trägt auch eine gesunde Feedback-Kultur bei, die sowohl auf die Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen als auch auf sich selbst angewendet werden kann. Bei der Selbstführung wird der eigene Führungsstil kritisch reflektiert und in Form von Aufzeichnungen oder Mitschriften beobachtet. So kann auch ein (Online-)360-Grad-Feedbackgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen dazu herangezogen werden, nicht nur Feedback in eine Richtung auszuüben, sondern gleichzeitig auch eine Fremdeinschätzung des eigenen Handelns und damit Wahrnehmungen bilateral auszutauschen (Hasenbein, 2020).

Wesentliche Bedeutung kann bei der Behandlung von Empowerment dem Motivationsmodell von Herzberg, welches zwei verantwortliche Faktoren für die Ausprägung der

Motivation beschreibt, zugeschrieben werden (Becker, 2023). Nach der Zwei-Faktor-Theorie von F. Herzberg ist für die Steigerung von Mitarbeiter:innen-Motivation die Betrachtung von Motivatoren und Hygienefaktoren relevant. Als intrinsische Variablen gelten die Motivatoren, welche für die empfundene Anerkennung, das Erleben der eigenen Leistung, Verantwortungsgefühl sowie die Weiterentwicklungsmöglichkeit herangezogen werden. Diese Motivator-Faktoren tragen direkt zur Arbeitszufriedenheit bei und müssen daher von der Führungskraft im Blick behalten werden. Als zweite Komponente in diesem Modell zur Motivation gelten Hygienefaktoren. Diese extrinsischen Einflussbereiche werden vom Unternehmensumfeld, der Personalpolitik innerhalb der Organisation, die Führungskraft und dessen Handlung, Arbeitszeiten sowie Entlohnungsschema erzeugt und haben keine direkte Auswirkung auf die Steigerungsmöglichkeit eigene Motivation. Da diese Faktoren jedoch als erforderliches Mindestmaß angesehen werden können, führen sie bei Nichtvorhandensein zu einer erlebten Unzufriedenheit und sollten daher aus Sicht der Führungskraft zumindest nicht unterschritten werden, wenn die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter:innen gesteigert werden soll. Demnach kann vollständige Zufriedenheit nur dann erreicht werden, wenn alle Hygienefaktoren auch angepasst erreicht werden. Wird der Fokus alleine auf die Bereiche der Motivatoren gelegt, könnte trotz großen Einsatzes das Ziel, die Motivation und Zufriedenheit zu steigern, nicht erreicht werden (Becker, 2023).

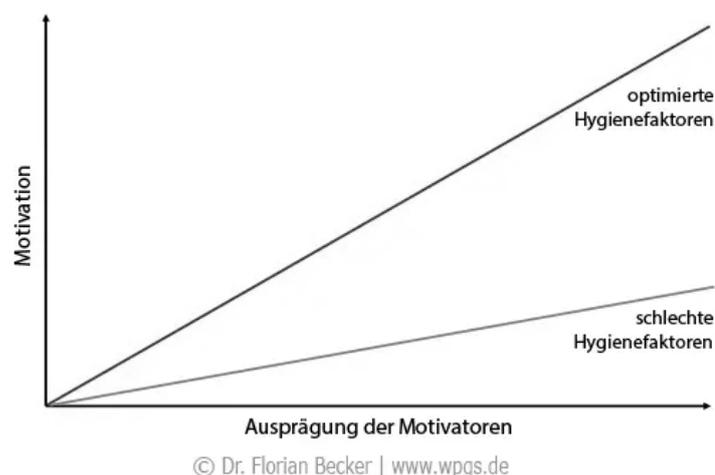


Abbildung 7: Motivation im 2-Faktor-Modell nach Herzberg (Becker, 2023)

Motivation und Empowerment bilden in ihrer Zusammenarbeit eine gute Chance für Unternehmen, die Beziehung zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskraft zu stärken und

so eine vertrauensvolle Umgebung zu schaffen, in der auch Fehler gemacht werden dürfen. An dieser Stelle kann auf die ethische Führung verwiesen werden, die sich mit Themen, die eben jene Beziehung beeinflussen und ausmachen, wie etwa Verantwortung, Gerechtigkeit und Integrität, beschäftigen.

2.2.5 Nachhaltigkeit und Ethik in der Führung

Die ethische Führung oder auch *ethical leadership* versucht, moralisch-ethische Prinzipien zu vertreten. Als nicht eindeutig gilt dabei jedoch die Abgrenzung zu anderen Führungsmodellen, wie z.B. der transformationalen bzw. charismatischen Führung. Dabei stehen klassische Methoden wie Kontrolle und Belohnungen im Fokus, die um Eigenschaften wie Inspiration, Motivation und Individualität erweitert werden. Besonders die Führungskräfte, die sich dabei integer, empathisch und glaubwürdig verhalten, erreichen die forcierten Führungsziele (Brockmann, 2021, S. 26). Seit geraumer Zeit gewinnt die Ethik, die sich sowohl mit Verhaltensnormen an sich als auch mit der Rechtfertigung dieser beschäftigt (Werner, 2021, S. 6), immer mehr Interesse und Zuspruch. Sie hat sich zu einem etablierten Bereich entwickelt, der in mittlerweile vielerlei Branchen Anklang findet. So nimmt die Ethik ihren Platz auch in Unternehmen und der Führung ein. Dabei spielen v.a. Überlegungen zu verschiedensten Themen wie Gerechtigkeit, Humanität, Verantwortung, Nachhaltigkeit und Integrität eine große Rolle, aber auch die Führungskraft bzw. ihre Handlungen und ob diese ethischen Grundsätzen entsprechen, stehen im Fokus.

Grundsätzlich verhält sich eine Person *ethisch*, wenn sie moralisch richtig handelt. Die Begriffe Moral und Ethik werden im Alltag oft gleichgesetzt, haben jedoch einen Bedeutungsunterschied: Die Moral bezeichnet „die Gesamtheit feststellbarer Verhaltensweisen, Verhaltensnormen und verhaltensbezogener Einstellungen und Werturteile“ (Werner, 2021, S. 6). Die Ethik hingegen beurteilt, inwiefern die Normen, Werte und Einstellungen als moralisch richtig oder falsch betrachtet werden können (Brockmann, 2021, S. 22). Es kommt also darauf an, wie und warum auf eine bestimmte Art und Weise gehandelt wird. Eine Abwägung nach ethischen Richtlinien und Prinzipien kann für Unternehmen jedoch bedeuten, sich neue Strategien überlegen oder im äußersten Fall so manche Ziele sogar verwerfen zu müssen. Aber auch in Hinblick auf die eigenen Mitarbeiter:innen können

aus Sicht der Führungskraft ethische Überlegungen auftreten, wie z.B. der Balanceakt zwischen dem Wohl der Mitarbeiter:innen und der eigenen Zielerreichung. Bei der ethischen Führung geht es also darum, dass die Führungskraft die eigenen Verhaltensweisen reflektiert und gegebenenfalls überdenkt. Das kann dazu führen, das gleiche Verhalten bei Mitarbeiter:innen zu fördern. Laut Studien verhilft das der Führungskraft im Idealfall zu einem vertrauenswürdigeren und gerechteren Auftreten (Ng & Feldman, 2015).

Grund für die Ethik als Notwendigkeit in Unternehmen sind beispielsweise Skandale, die durch genaues Überlegen und Abwägen im besten Fall vermieden werden können bzw. sollen. Die Gesellschaft, die mittlerweile viel sensibler und wertender geworden ist, beurteilt nicht nur die Handlungen und Geschäftsmodelle von Unternehmen, sondern dadurch auch ihren Marktwert (Brey & Loeser, 2016, S. 55–56). Welche moralischen Werte eine Gesellschaft vertritt, hängt von der gelebten Kultur des Landes ab. Das heißt, dass Unternehmen und Führungskräfte unterschiedlicher Kulturen andere Sichtweisen und Positionen vertreten können. In weiterer Folge ist davon auch die Unternehmenskultur und die unter Mitarbeiter:innen vertretene Meinung abhängig. Als moralisch handlungsfähig gilt die Führungskraft, welche integer handelt und sich nicht von möglichen Beförderungsaussichten und Bonifikationen beeinflussen lässt (Bachmann, 2022, S. 34–35).

Ethical Leadership kann eingebettet in die sogenannte *Führungskultur* eines Unternehmens betrachtet werden. Die Führungskultur beschreibt die „*Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen*“ (Bachmann, 2022, S. 34). Das betrifft aber nicht nur den Ruf innerhalb des Unternehmens (Tiefenstruktur), sondern auch die Reputation des Unternehmens nach außen (Oberflächenstruktur). Die nach außen getragene Führungskultur beeinflusst die Wahrnehmung darüber, wie ein Unternehmen geführt wird, für welche Werte es nach außen einsteht und unter welchen Bedingungen die Mitarbeiter:innen geführt werden (Lies, 2018). Die ethische Führung ist dabei eher als Teilaspekt zu betrachten und nicht als eigenständiges Führungsmodell. Sie wird anderen Führungsmodellen eher als Ergänzung oder Teilmethode zugeordnet (Rybnikova & Lang, 2021, S. 316).

Im Bereich der ethischen Führung spielen unterschiedliche Themen eine große Rolle. Gerechtigkeit, Humanität, Verantwortung, Nachhaltigkeit und Integrität sind ein Auszug davon. Ob eine Führungskraft als integer und transparent wahrgenommen wird, hängt auch von ihrer ethischen Vertretbarkeit ab. Eine Führungskraft wird dann als ethisch wahrgenommen, wenn sie verschiedene Eigenschaften mitbringt bzw. erfüllt: Sie soll sowohl nach außen als auch intern gerecht und fair handeln. Die Führungskraft soll Verantwortung übernehmen und ein Bewusstsein für das Unternehmen, die Mitarbeiter:innen und auch die Umwelt haben. Dabei sollen eine offene Kommunikation und eine transparente Arbeitsweise eingehalten werden. Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit machen die Führungskraft nahbar und echt (Link & Sichler, 2020, S. 313–321).

Diese reflektierte Arbeitsweise vermittelt das Gefühl, dass eigentlich gar nichts schiefgehen kann, wenn Führungskräfte und Unternehmen sich mit ethischen Aspekten der Unternehmenskultur, sowohl auf oberflächlicher als auch auf tiefenstruktureller Ebene, beschäftigen. Es stellt sich daher die Frage, ob und welche Gefahren diesbezüglich auftreten können. Die Gefahren lauern insbesondere in Konflikten und Dilemmata, die aufgrund der Abwägung von moralisch-ethischer Arbeitsweise und der Erreichung wirtschaftlicher Ziele, auftreten können. Ethische Führungskräfte sind einerseits darauf bedacht, Situationen und Entscheidungen abzuwägen und nach moralisch-ethischen Prinzipien zu handeln. Andererseits wollen und müssen sie wirtschaftlich arbeiten, um die erforderlichen Ziele zu erreichen. Aufgrund dieser Diskrepanz sind Entscheidungsprozesse oft schwierig und können zu komplexen Herausforderungen führen (Bachmann, 2022, S. 37). Führungskräfte müssen dann entscheiden, welchen Weg sie gehen: Wollen sie ihre Ziele auf bisherigem Weg erreichen und dafür das Risiko eingehen, aus fremder Sicht nicht ethisch-moralisch korrekt zu handeln? Oder gibt es mögliche Kompromisse und somit neue Wege, die Ethik und Wirtschaftlichkeit (mit einem Kompromiss) vereinen lassen? Wenn Unternehmen also moralisch-ethisch handeln wollen, kann es sein, dass sie die bisherige Unternehmenskultur überdenken müssen.

Verschiedenste Themen, wie z.B. auch die Work-Life-Balance der Mitarbeiter:innen oder der Umgang zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen, können aus Sicht dieser ethischen Positionen betrachtet werden. Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie die

Führungskraft sich ihren Mitarbeiter:innen gegenüber verhalten möchte. Ist es ethisch vertretbar, die gleichen Ansprüche an das eigene Team wie an sich selbst zu haben? Handelt eine Führungskraft moralisch korrekt, wenn die Mitarbeiter:innen ohne Rücksicht den Anforderungen des Unternehmens nachkommen müssen?

Aufgrund des gesellschaftlichen Wandels, der mit neuen Betrachtungsweisen in Bezug auf Nachhaltigkeit und Verantwortung einhergeht, wird es in Zukunft unabkömmlich, sich auch auf moralisch-ethischer Basis mit den unterschiedlichsten Themen zu beschäftigen. Daher bleibt es auch Führungskräften nicht erspart, sich mit ihrem eigenen Handeln aus Vergangenheit und v.a. mit ihrem zukünftigen Handeln auseinanderzusetzen. Führungskräfte müssen sich die Frage stellen, wofür sie verantwortlich sein bzw. wofür sie im Ernstfall zur Rechenschaft gezogen werden wollen (Link & Sichler, 2020, S. 31).

Nachdem beschrieben wurde, was ethische und nachhaltige Führung für ein Unternehmen und Führungskräfte bedeutet, soll sich das folgende Unterkapitel mit Möglichkeiten der digitalen Führung auseinandersetzen.

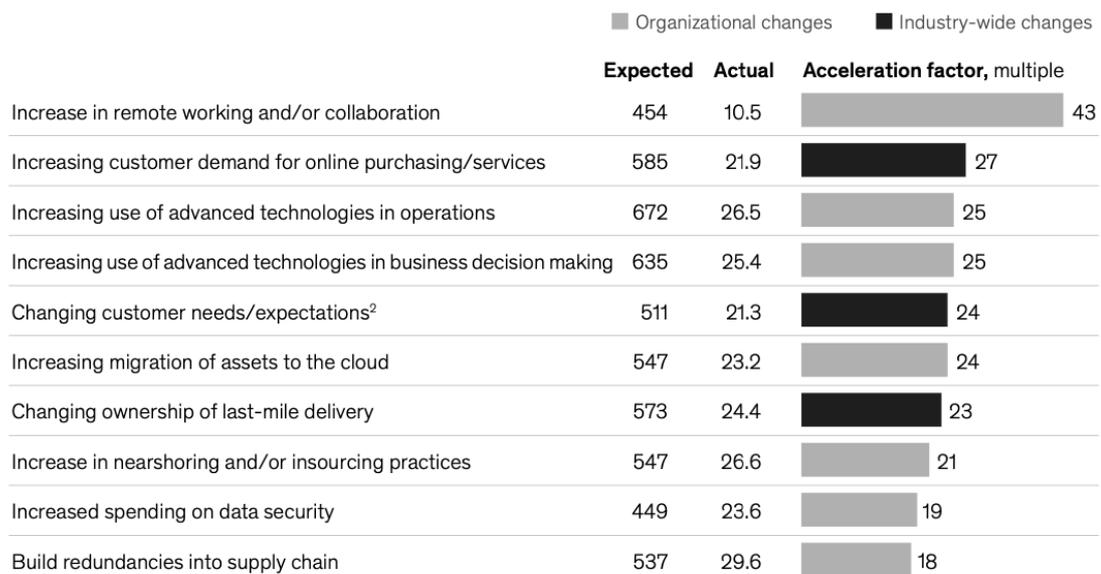
2.2.6 E-Leadership – neue Perspektiven in der digitalen Führung

Durch die Entwicklungen, insbesondere in der Zeit von 2020 bis 2023, wurde das Thema Homeoffice für viele Organisationen neu entdeckt oder erzwungenermaßen durch die Veränderung der Arbeitsalltage im Zuge der COVID-19-Lockdowns in die bestehende Struktur integriert. Dabei sehen Führungskräfte diese Entwicklung auch positiv, da dieser große Schritt in Richtung Innovation ohne diesen Anstoß nicht in der kurzen Zeit erfolgt wäre. Jedenfalls waren einige Unternehmen gefordert, ihre Arbeitsplätze entweder zu digitalisieren oder für die Möglichkeit von Homeoffice-Tätigkeiten zu adaptieren (Demmelhuber et al., 2020, S. 2). Im Zuge dessen mussten teilweise neue Geräte, beispielsweise Laptops statt Stand-PCs, angeschafft und dem Team nach einer meist ergänzenden Einschulung zur Verfügung gestellt werden. Auf den ersten Blick stellte dieser Change-Prozess für viele Unternehmen v.a. eine Belastung auf der Kostenseite dar – dass dieser Wandel auch Vorteile für die eigene Unternehmenseffizienz bringen kann, war bestimmt nicht allen Führungskräften von Anfang an bewusst. Nach dem ersten

Kostenschock durch die Anschaffung der für das Homeoffice notwendigen Ausstattung folgte rasch die nächste Herausforderung. Wie gelingt die konsistente Fortführung der Mitarbeiter:innenführung, wenn ein Großteil des Teams plötzlich über die Distanz arbeitet? Werden die eigenen Angestellten weiterhin der beauftragten Tätigkeit nachgehen oder die Tagesgestaltung auch mit Freizeitaktivitäten füllen? Die fehlende Kontrolle durch die physische Entfernung stimmte gerade zu Beginn der COVID-19-Pandemie viele Führungskräfte besorgt und ratlos. Zur Diskussion wurde anfangs auch das Thema, die Zielsetzung straffer zu gestalten, um eine erhöhte Kontrollmöglichkeit zu schaffen, gebracht. In weiterer Folge stellte sich in vielen Organisationen heraus, dass entgegen der zu Beginn geäußerten Befürchtung, die Produktivität mindestens gleichgeblieben ist oder in bestimmten Situationen sogar zugenommen hat und die Herausforderung im zentralen Element der Kommunikation und Erhaltung der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter:innen liegt (Brenner & Fahse, 2020, S. 14–15).

Viele traditionelle Konzerne haben durch das unvorhersehbare Ereignis der COVID-19-Pandemie erkannt, wie wichtig es ist, über digitale Methoden ihre gewohnten Prozesse abbilden zu können und Organisationsbereiche neuartig zu verwalten. Der Eintritt eines solchen Ereignisses, zu dem die COVID-19-Pandemie zählt, gilt nach der sogenannten *Black Swan Theorie* als besonders unwahrscheinlich. Es zwingt die Menschen zu Veränderung (Oladiran, Hallam & Elliott, 2023, S. 36–37). Die COVID-19-Pandemie löste durch ihr Erscheinen erst den Bedarf aus, das Thema E-Leadership in den Unternehmen voranzutreiben (The Economic Times, 2023). Die Personalführung hingegen wurde nicht nur durch die weltweite Pandemie gezwungen, sich neue Konzepte und Möglichkeiten, um Teams zu koordinieren, zu überlegen, sondern befindet sich bereits länger in einem andauernden Wandel. Schon vor der COVID-19-Krise beschäftigten sich Parnow und Schmidt (2019, S. 2–3) mit den (zukünftigen) Auswirkungen von Digitalisierung und Globalisierung und nehmen Bezug auf neue Strukturen in der Personalführung. Digitale Führungsstrategien fordern neue Kompetenzen bei Führungskräften und bieten innovative Möglichkeiten in der Personalführung. In der virtuellen Umgebung wird durch den Einsatz von Shared Leadership häufig ein positives Ergebnis erreicht. Der Gedanke, dass es im Umgang mit virtuellen Teams keine Führung braucht und die Mitglieder sich von allein organisieren, konnte bis heute nicht wissenschaftlich bestätigt werden.

Time required to respond to or implement changes,¹ expected vs actual, number of days



¹Respondents who answered "entry of new competitors in company's market/value chain" or "exit of major competitors from company's market/value chain" are not shown; compared with the other 10 changes, respondents are much more likely to say their companies have not been able to respond.

²For instance, increased focus on health/hygiene.

Abbildung 8: Reaktionszeit auf Change-Prozesse während COVID-19 (McKinsey Global Publishing, 2020)

Die oben angeführte Abbildung zeigt den Vergleich zwischen der erwarteten zur realen Zeit zwischen der Einführung und Akzeptanz von Veränderungsprozessen in Organisationen. Mit dem größten Faktor klar herausstechend findet sich die Distanzarbeit (Home-office). Dabei wurde diese Veränderung 43-mal so schnell von der Gruppe der Anwender:innen akzeptiert als sie es zuvor erwartet hätten. Die zuvor geschätzten 454 Tage haben sich als reale 10,5 Tage herausgestellt. Vor Beginn der Krise wurden diese Veränderungen als deutlich schwieriger umsetzbar und langwieriger in der Umsetzungsdauer eingeschätzt. Gerade die Möglichkeit, von zuhause aus zu arbeiten, wurde erst im Zuge der COVID-19 Krise in vielen Unternehmen neu eingeführt. Viele Unternehmen hätten vor der Krise dieses Arbeitsformat zur Gänze abgelehnt und ihren Mitarbeiter:innen weiter angeordnet, täglich vor Ort im Büro zu arbeiten. Viele Organisationen konnten dabei auch im Bereich des E-Leadership experimentieren und neue Technologien testen. Dabei wurde beobachtet, dass jene Unternehmen, welche mutig mit neuen digitalen Methoden experimentiert haben, eine stärkere Umsetzsteigerung vorweisen konnten als Organisationen, welche bei ihren gewohnten Technologien geblieben sind und sich im Zuge dessen eher gegen Veränderungen gewehrt haben (McKinsey Global Publishing, 2020, S. 4–6).

Als eine der größten Herausforderung in der Führung über elektronische Kanäle nennen Hertel und Lauer (2012) den verringerten Direktkontakt zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft. Oft erfolgt ein bilateraler Austausch nicht öfter als einmal pro Woche, wobei dieser größtenteils per Telefon stattfindet. Aus diesem eingeschränkten Kontakt resultiert ein motivationales Problem, wenn es der Führungskraft nicht gelingt, die intrinsische Motivation des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin zu fördern, sodass er oder sie sich autark motiviert. Beobachtet werden in der Führungsforschung die Abnahme des Engagements oder ein verschlechtertes Vertrauen aus Sicht der angestellten Person zu ihrer vorgesetzten Führungspersönlichkeit. Außerdem kann die soziale Kontrolle aufgrund der anonymen Arbeitsweise verloren gehen, was zur Folge eine Beeinträchtigung der Ziel-Verfolgung haben kann (Hertel & Lauer, 2012, S. 104).

Vielen Unternehmen gelingt es nicht, die Organisation aller anfallenden Prozesse und Abläufe über den rein elektronischen Weg zu koordinieren. Diese Planungsschwierigkeit ergibt sich v.a. durch die vielseitigen Arbeitsbedingungen, welche durch ihre hohe Interaktionssequenzen gerade von neuen, dienstjungen Führungskräften als sehr herausfordernd beschrieben werden. Einige Personen müssen neben ihrer Linientätigkeit parallel Projekte begleiten oder sogar in einer Projektleiter:innen-Rolle die Verantwortung übernehmen. Neben dem daraus resultierenden Arbeitsstress erschwert diese Doppelrolle gerade in einem elektronisch organisierten Team die Kontrolle und Koordination (Hertel & Lauer, 2012, S. 104–105).

Neben den genannten Herausforderungen und neu entstandenen Themengebieten, auf welche sich Führungskräfte nun neu einstellen müssen, bestehen auch eine Vielzahl an Vorteilen, welche die Integration von E-Leadership in das Unternehmen mit sich bringen kann. Für Organisationen kann dadurch eine höhere Flexibilität geschaffen werden, da verschiedene Arbeitsweisen multidimensional abgebildet werden können. Die Aufteilung der Arbeitsplatzressourcen ermöglicht es Organisation nicht nur an Flexibilität zuzulegen, sondern auch die Kostenstruktur zu senken. Durch diese Reduktion könnten Führungsspannen erhöht, physische Schreibtisch-Arbeitsplätze reduziert und dadurch diverse damit verbundene Kostenstellen verringert werden. Im Zuge dessen werden zum Beispiel bestehende Büroräumlichkeiten verkleinert oder der Geschäftssitz an einen anderen

Standort verlagert. Schreibtisch-Arbeitsplätze bestehen dann beispielsweise im Verhältnis 1:3, also ein Schreibtisch für drei Mitarbeiter:innen, welche sich über einen Anwesenheitsplan die Arbeitszeit organisieren. Gleichzeitig stellt dieser Wandel aber auch ein Risiko für viele Personen dar, da sie sich Sorgen um die zukünftige Notwendigkeit ihres Arbeitsplatzes machen.

Mitarbeiter:innen kann zudem durch die flexibleren Gestaltungsmöglichkeiten neben dem Anreiz, von zuhause arbeiten zu dürfen, auch mehr Freiheit zur selbstbestimmten Einteilung des Arbeitsalltags ermöglicht werden. Die Erhöhung dieser Autonomie kann die intrinsische Motivation von Mitarbeiter:innen mittelfristig erhöhen (Wendel, 2020, S. 5–7). Schließlich ist der am leichtesten umsetzbare Weg, einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin zur Handlung anzuleiten, wenn dieser oder diese selbst von der geplanten Handlung überzeugt ist. Die Möglichkeit, selbst die Einteilung für Projektstätigkeiten oder die allgemeine Planung zur Wochenarbeitszeit kann dabei helfen, die Zufriedenheit zu fördern (vgl. Motivationsmodell von Herzberg in 2.2.4).

Die Methode des 360-Grad-Feedbackgesprächs, welches in Kapitel 2.2.4 bereits beschrieben wurde, kann ebenfalls in den digitalen Bereich transformiert und online angewendet werden. Kommunikation nimmt eine zentrale Rolle in der digitalen Führung ein. Oft ist es dabei nicht immer einfach, die virtuelle Distanz zu überwinden und dabei ein *face-to-face*-Gefühl zu schaffen. Führungskräfte sind daher gefordert, sich mit dem Thema Distanz in der Kommunikation näher auseinander zu setzen, um die Herausforderung der Online-Führung überhaupt bewältigen zu können (Kolb, Prussia & Francoeur, 2009, S. 344–347).

Nach über zwei Jahren Erfahrung mit diesem Thema kann die Fragestellung nach dem Erfolg von Führung auf Distanz und der Organisation von Homeoffice-Möglichkeiten deutlich valider beantwortet werden. So stellte sich für einige Unternehmen heraus, dass für den Unternehmenserfolg Homeoffice nicht besonders entscheidend ist. Sogenannte hybride Arbeitsmodelle finden in vielen Organisationen immer mehr Einsatz und Gefallen. Speck (2022) erachtet diese vielseitige und flexible Arbeitsgestaltung als zukunftsweisend und als den empfohlenen Weg für Unternehmen. Die bis vor kurzer Zeit in vielen

Organisationen vorherrschende Arbeitsform der ständigen physischen Anwesenheit in den Räumlichkeiten des Unternehmens gilt nicht allein aufgrund ihrer vielen Nachteile als veraltet. So sinkt die Flexibilität der Mitarbeiter:innen, ihren Arbeitsalltag nach ihren Bedürfnissen zu planen und es steigen die Aufwendungen für Arbeitgeber:in, da mehr Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt werden müssen und die Netto-Arbeitszeit der Angestellten oft abnimmt, da der An- und Heimreiseweg oftmals nicht als Arbeitszeit zur Verfügung steht (Amerland et al., 2022, S. 21–22).

Für den gewährleisteten Erfolg der Führungsmethodik auf Distanz ist es wichtig, die Technik an die geforderten Rahmenbedingungen anzupassen und den Mitarbeiter:innen damit eine, technisch betrachtet, arbeitsfähige Umgebungen zu realisieren. Zu Beginn der COVID-19-Krise waren viele Unternehmen bei weitem nicht vollständig für diese Thematik gerüstet und die technische Ausrüstung entweder unvollständig oder veraltet für den geforderten Einsatz. Wie bereits erwähnt, stieg mit der Integration von Microsoft Teams oder vergleichbaren digitalen Kommunikationsplattformen die Notwendigkeit einer professionellen IT-Ausstattung, wie ein Headset, leistungsstarkes Notebook oder eine Internetverbindung, welches eine stabile Datenübertragung ermöglicht, an (Amerland et al., 2022, S. 26–27). Neben den technischen Voraussetzungen, welche für ein gelingendes Homeoffice-Modell als Grundvoraussetzung eingestuft werden können, gilt es auch im Bereich der Kommunikation und Unternehmenskultur auf einige für den Erfolg entscheidende Faktoren Acht zu geben. Schlussendlich ist es möglich, die Attraktivität des Arbeitgebers durch die Möglichkeit von Hybrid-Arbeit oder Homeoffice zu erhöhen und dadurch die eigenen Mitarbeiter:innen an das Unternehmen zu binden und schneller neue Kandidati:nnen für vakante Positionen über das Recruiting zu finden (Amerland et al., 2022, S. 22–23).

Nach einer Umfrage in Deutschland aus dem Jahr 2020 geben 37,3 Prozent der Teilnehmenden an, dass im Homeoffice, verglichen zur Arbeit vor Ort, mehr Führungsaktivität der vorgesetzten Person verlangt wird. Diese Umfrage wurde durch das Meinungsforschungsinstitut Civey im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchgeführt (BMBF, 2020).

Wird die Arbeit von zuhause aus (Homeoffice) eher dazu führen, dass mehr oder weniger Führung von Vorgesetzten gefragt ist?

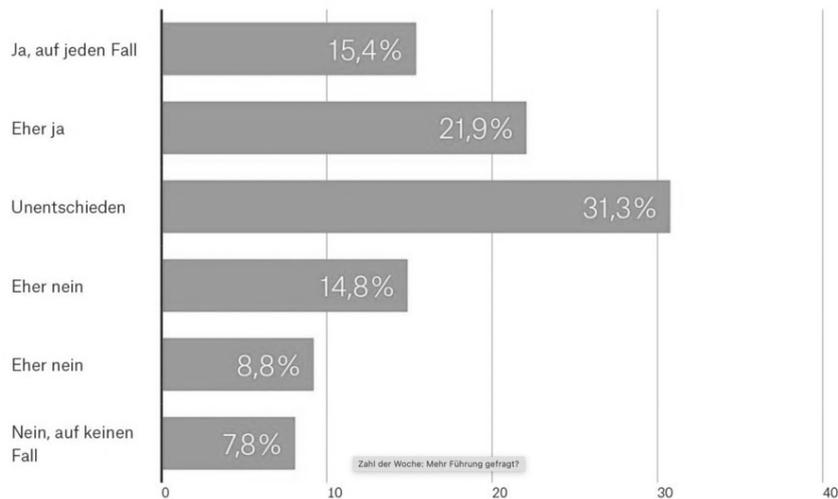


Abbildung 9: Erhebung Führungsaktivität im Homeoffice (BMBF, 2020)

Die Herausforderung einer Führungskraft, das eigene Team trotz fehlender physischer Anwesenheit erfolgreich zu koordinieren, zu führen und weiterzuentwickeln ist jedenfalls eine andere als in herkömmlichen Beschäftigungsformaten: Videokonferenzen ermöglichen nicht nur den bestehenden Mitarbeiter:innen, miteinander zu kommunizieren, sondern bieten auch Führungskräften und Bewerber:innen einen virtuellen Raum für Einstellungsgespräche im Rahmen verschiedener Plattformen für digitale Kommunikation und Zusammenarbeit (wie z.B. MS Teams oder zoom) (Shephard, 2021, S. 17–18). Die große Herausforderung in der Führung auf Distanz besteht im geringen Kontakt zwischen Führungskraft und Team. Aufgrund der daher entstehenden Anfälligkeit für Kommunikationsfehler ist es besonders wichtig, einen gemeinsamen Kontext herzustellen. Das bedeutet, dass das gewünschte Kommunikationsmittel, Urlaubszeiten, Termine u.ä. für alle Involvierten online zugänglich sein müssen (Bau & Altepost, 2020, S. 2–3).

Die Theorie hat gezeigt, dass in den letzten Jahren ein großer Umbruch im Bereich des Leaderships stattgefunden hat. Die sich rasant entwickelnde Fortschreitung der Digitalisierung hat zwar bereits vor der COVID-19-Krise begonnen, wurde dadurch jedoch noch einmal um ein gutes Stück vorangetrieben. Zu den technischen Entwicklungen zählt v.a. die erweiterte Kommunikation, die durch verschiedene Kommunikationstools, wie Microsoft Teams u.a., verlagert und vereinfacht werden konnte. Veränderungen wurden jedoch auch auf anderen Ebenen wahrgenommen: Hybride Arbeitsformen, flexible

Arbeitsgestaltung und Homeoffice tragen dazu bei, dass Führung neu gedacht werden muss. Hinzu kommt eine neue Generation, die Gen Z, die mehr Wert auf die Work-Life-Balance legt und somit eine andere Art zu arbeiten hat als ältere Generationen. Weiters haben die vorangegangenen Kapitel gezeigt, dass Führung zunehmend mit neuen Methoden, wie Shared Leadership und Empowerment, konfrontiert wird. Dabei stehen das Abgeben von Verantwortung und die Verteilung von Verantwortlichkeiten im Mittelpunkt. Während Shared Leadership es zulässt, dass Führungskräfte sich die Führung der Mitarbeiter:innen teilen, erlaubt Empowerment, den Mitarbeiter:innen mehr Eigenverantwortung zu übertragen und selbstständiges Arbeiten zu fördern. Führungskräfte müssen sich jedoch nicht nur mit personellen Angelegenheiten und wirtschaftlichen Ziele beschäftigen, sondern werden auch mit ethischen Überlegungen konfrontiert.

Der beschriebene Wandel der letzten Jahre führt dazu, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte verändern, und verlangt von eben jenen, sich nicht nur auf technischer, sondern auch auf persönlicher Ebene weiterzuentwickeln. Streben Unternehmen eine agilere Arbeitsweise an, bedeutet das gleichzeitig für die Führungskräfte, ihre Rolle neu bzw. anders zu definieren. Wie diese Rolle in Zukunft aussehen wird, ob (agile) Unternehmen überhaupt noch Führungskräfte brauchen und inwiefern sich die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen verändert, soll im nächsten Teil dieser Arbeit geklärt werden. Im Rahmen der Empirie sollen Möglichkeiten zu einer Neugestaltung von Führung vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen am Beispiel der Finanzbranche erörtert werden.

3 Methodik

Im Zuge dieses Kapitels werden die Erhebungsmethode, das ausgewählte Sampling zur Zielgruppe sowie die Auswertungsmethode mit ihrem Hintergrund näher beschrieben.

3.1 Erhebungsmethode

Die qualitative Erhebung kann in mehrere Phasen gegliedert werden. Zusätzlich zur Auswahl der Teilnehmer:innen kam es zur

- Erstellung des Interviewleitfadens,
- Durchführung der Interviews,
- Transkription der Interviews und
- Auswertung der Interviews.

Um die in der Einleitung angeführten Forschungsfragen beantworten zu können, wird im Rahmen dieser empirischen Arbeit das teilstandardisierte Leitfadenterview eingesetzt. Die möglichst offen formulierten Fragen ermöglichen freie Antworten der Interview-Partner:innen. Zudem steht es den Forschenden frei, die Interviewfragen dem spontanen Gesprächsverlauf des geführten Interviews anzupassen und gegebenenfalls die Reihenfolge der Fragen zu verändern oder zusätzliche, nicht eingeplante Fragen für ein klares Verständnis zu stellen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 72). Der zur Erhebung eingesetzte Interviewleitfaden soll dabei die Rahmenbedingung mit den wesentlichen Themenschwerpunkten abbilden. Die narrative Gestaltung des Gesprächs, welche zu den am häufigsten eingesetzten Techniken in der qualitativen Sozialforschung zählt und in dieser Erhebung eingesetzt wird, erlaubt es, der befragten Person frei zu erzählen und aus persönlichen Erfahrungen in der Vergangenheit sowie Meinungen zu Entwicklungen, Veränderungen oder Trends in der Zukunft zu berichten. Befragte Personen dürfen frei und ohne ständige Unterbrechung erzählen – durch den/die Interviewer:in wird begleitend durch die Befragung geführt, um die Dauer und Sättigung der Schwerpunkte zu überwachen (Loch, W. & Schulze, H., 2002, S. 560). Detaillierte Fragen können fallweise angepasst und den Dialog ergänzend eingesetzt werden. Zur groben Orientierung wird als Forschungsgegenstand das Thema „Leadership der Zukunft“ zu Beginn des Interviews erwähnt – der beschriebene Interviewleitfaden dient ausschließlich der Verwendung des Befragers/der Befragerin und wird nicht an die teilnehmende Person übermittelt (Froschauer & Lueger, 2020, S. 75).

3.2 Samples

Das Sampling beschreibt die Selektion der im Interview befragten Personen und geht dabei auf mögliche Einschränkungen der Personentypologien, Charakteristiken der Merkmalsausprägung sowie Branchenabgrenzung ein. Daraus resultiert die für diese qualitativ erhobene Studie bestimmte Stichprobe aus der Grundgesamtheit (Misoch, 2015, Kap. 7.1).

Die Auswahl- und Sampling-Strategie dieser qualitativen Untersuchung erfolgt nach der von Patton (2015) vorgeschlagenen Methode *des gezielten Samplings*.

Für die Interviews wurden sowohl Männer als auch Frauen in Führungspositionen der mittleren Ebene in der Banken- und Versicherungsbranche befragt. Ziel dabei war es, die Branche der Führungskräfte einzugrenzen, um eine gezieltere Aussage zu den erhobenen Antworten treffen zu können. Die Banken- und Versicherungsbranche wurde im Zuge dieser Erhebung gewählt, da hier starke hierarchische Strukturen in den Organisationen vorherrschend sind und die durchschnittliche Personalintensität sehr hoch ist (Gans, 2020). Zu den befragten Führungskräften zählen Gebietsleiter:innen, Regionalvertriebsleiter:innen, Geschäftsbereichsleiter:innen, Teamleiter:innen, Bereichsleiter:innen, Zulassungskoordinator:innen, Gruppenleiter:innen oder Prokurist:innen. Mitarbeiter:innen auf Vorstandsebene oder mit einer sehr kleinen Führungsspanne von unter drei Personen werden dabei nicht befragt. Als Führungserfahrung soll zumindest auf 24 Monate Erfahrung zurückgegriffen werden können. Im Zuge des Samples wurde bewusst keine Einschränkung zum Führungsmodus (Führung auf Distanz, Führung vor Ort, digitale Führung) getroffen. Nachfolgend soll ein Überblick über die befragten Personen, ihr Alter, die berufliche Erfahrung inklusive Führungserfahrung sowie Merkmale zum Unternehmen, in welchem sie aktuell beruflich tätig sind, gegeben werden. Die Unternehmen vereint, aufgrund des Forschungsgebiets, die Branche der Finanzdienstleistung, wozu neben Versicherungen (Regional oder als Konzern) und Banken auch Online-Finanzdienstleister (zum Beispiel FinTech-Unternehmen) zählen.

Tabelle 2: Übersicht der befragten Personen (eigene Darstellung)

| Branche / Unternehmen | Position | AL | GS | BJ | FE | FS |
|------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Landesversicherung | Gebietsleiter | 27 | M | 7 | 4 | 11 |
| Versicherungskonzern | Teamleiterin | 26 | W | 4 | 2 | 5 |
| Versicherungskonzern | Bereichsleitung | 35 | M | 15 | 9 | 30 |
| Gesundheitsversicherung | Gebietsleiter | 52 | M | 36 | 22 | 12 |
| Versicherungsagentur | Geschäftsbereichsleiter | 48 | M | 32 | 6 | 49 |
| Versicherungsagentur | Zulassungskordinatorin | 46 | W | 30 | 5 | 25 |
| Versicherungskonzern | Gruppenleiter | 56 | M | 34 | 19 | 50 |
| Finanzdienstleister Online | Geschäftsbereichsleiter | 27 | M | 7 | 3 | 21 |
| Regionalbank | Prokurist Vertrieb | 46 | M | 28 | 17 | 19 |
| Versicherungskonzern | Regionalvertriebsleiter | 41 | M | 21 | 10 | 66 |

Die Heterogenität in der Erhebung sollte bewusst erhalten werden. Exemplarisch ausgewählt wurden Interviewpartner:innen im Alter von 25 bis 55 Jahren, aufgrund der Annahme, dass sich Personen dieses Alters mit neuen Führungsstrategien intensiver auseinandersetzen und bereits eine erste Einschätzung für die anstehenden Entwicklungen treffen können. Herausfordernd im Zuge dieser Erhebung war die Bereitschaft der Führungskraft, sich für ein Interview in diesem Umfang Zeit zu nehmen sowie Zugang zu unterschiedlichen Unternehmen zu erhalten. Ein wichtiger Faktor beim Interview ist die Gewährleistung der Anonymität, welche im Zuge der Transkription in weiterer Folge sichergestellt wird (Misoch, 2015).

3.3 Durchführung der Erhebung

Erstellung des Interviewleitfadens

Bei den Interviews handelt es sich um teilstandardisierte Einzelinterviews. Diese wurden auf Basis der theoretischen Grundlage dieser Arbeit erstellt und in Bezug auf Vollständigkeit ergänzt.

Durchführung der Interviews

Im Zeitraum von März bis April 2023 wurden die Interviews durchgeführt. Sie dauerten zum Großteil zwischen 45 und 60 Minuten. Die Gesprächspartner:innen wurden dabei (virtuell über Microsoft Teams) in deutscher Sprache interviewt. Die Befragten erhielten vorab die Information, dass Audioaufnahmen der Interviews für Dokumentationszwecke erforderlich sind. Die Einverständniserklärung und Aufzeichnungen der Befragten wurden mittels Tons aufgezeichnet und dokumentiert.

Transkription der Interviews

Im Anschluss an die Durchführung der Interviews wurden diese systemgestützt (mittels QDA-Software) transkribiert. Durch eine manuelle Überarbeitung und Kontrolle konnten etwaige Fehler behoben werden. Die Interviews werden mittels literarischer Umschrift transkribiert, kleine Adaptionen beim Satzbau sind daher möglich. Bei der Transkription der Interviews wurde darauf geachtet, wortwörtlich zu zitieren. Sprechpausen wurden dabei nicht berücksichtigt. Der gesprochene Dialekt wurde geglättet, um die Lesbarkeit der Zitate zu gewährleisten (Misoch, 2015).

Auswertungsmethode

Das aufbereitete Textmaterial wurde im Anschluss anhand der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020) ausgewertet. Zuerst wurden die transkribierten Texte auf relevante Passagen in Bezug die Forschungsfragen gesichtet und analysiert. Im Anschluss daran folgen Kategorien, in die die Passagen geteilt werden. So können ähnliche Textstellen definiert und codiert werden. Die gewählten Kategorien sollen aussagekräftige Begrifflichkeiten sein, welche die wesentlichen Statements der Interviewten markieren.

Dabei steht die Beantwortung der Forschungsfrage im Vordergrund. In einem weiteren Schritt werden die Kategorien gesammelt, strukturiert und in einen Kontext gebracht. Dabei werden Thesen zur Forschungsfrage abgeleitet und einer eingehenden Interpretation unterzogen. Zum Schluss bietet die vergleichende Analyse eine gute Möglichkeit, die transkribierten Textpassagen gegenüberzustellen und somit auf Ähnlichkeiten und Unterschiede zu prüfen. Zuerst erfolgt eine erste Codierung, mit der die Interviews nach Themen gekennzeichnet werden. Danach werden die Codes vorstrukturiert und Cluster der Kategorien erstellt. Im Anschluss daran werden die Cluster in Beziehung zueinander gesetzt, wodurch Subkategorien und Zusammenhänge entstehen. Nach einer Ausarbeitung der einzelnen Kategorien erfolgt die Entwicklung der Theorie (Froschauer & Lueger, 2020, S. 172–173).

Das anschließende Kapitel soll nun die Ergebnisse der Interviews präsentieren. Dabei wurden Kategorien und Unterkategorien gebildet, um den Ergebnissen Struktur zu verleihen. Die empirischen Daten sollen mit den bereits bekannten theoretischen Grundlagen verknüpft werden, um im Anschluss daran eine theoretische und praktische Basis für die Diskussion zu schaffen.

4 Ergebnisse

Im folgenden Teil werden die Ergebnisse dieser qualitativen Erhebung analytisch dokumentiert, außerdem wird ein Überblick zu den gewonnenen Erkenntnissen gegeben. Die im theoretischen Teil dieser Arbeit besprochenen Themen sollen nun mit den empirischen Daten verglichen und besprochen werden. Dazu wurden die Aussagen der befragten Teilnehmer:innen mittels Kodierungsverfahren in drei Hauptkategorien unterteilt. Wie in Tabelle 3 ersichtlich, enthält jede Hauptkategorie mehrere Subkategorien, die in engem Zusammenhang mit der jeweiligen Hauptkategorie stehen.

Tabelle 3: Kategorien (eigene Darstellung)

| Digitalisierung | Empowerment | Weitere Dimensionen von Führung |
|--|--------------------------------------|--|
| Coronakrise als Impuls für Veränderung | Ziele von Empowerment | Führung von heute – aus der Praxis |
| Homeoffice | Voraussetzungen für Empowerment | Herausforderungen in der Rolle als Führungskraft |
| IT-Fähigkeiten von Führungskräften | Durch Empowerment ermöglichte Trends | Diversität innerhalb des Teams |
| | | Ethische Überlegungen einer Führungskraft |
| | | Notwendigkeit von Führungskräften |

Bevor die Ergebnisse im nächsten Abschnitt diskutiert werden, muss darauf hingewiesen werden, dass innerhalb der Kategorien Überschneidungen bemerkbar sind. Oft konnten einzelne Interviewpassagen einer einzigen Subkategorie nicht eindeutig zugeordnet werden, weshalb inhaltliche Wiederholungen wahrgenommen werden können.

4.1 Digitalisierung

Tabelle 4: Subkategorien der Digitalisierung

| | |
|---|--|
| Coronakrise als Impuls für Veränderung | Die Coronakrise brachte vielerorts große Veränderungen mit sich. Diese spiegelten sich auch in der Führung wider: Durch die örtliche Distanz hatten so manche Führungskräfte mit einer Veränderung im Führungsmodus zu kämpfen. |
| Homeoffice | Durch die Corona-Pandemie wurde in vielen Arbeitsbereichen auf Home-Office umgestellt, so auch in der Versicherungs- und Bankenbranche. Dafür waren die wenigsten Unternehmen gerüstet, weshalb es einer großen Umstellung bedurfte. |
| IT-Fähigkeiten von Führungskräften | Im Zuge der veränderten Arbeitsweise und des Arbeitens von zuhause aus hat sich die Kommunikation innerhalb der Betriebe verändert. Die technischen Anforderungen an Führungskräfte haben sich stark verändert. |

4.1.1 Coronakrise als Impuls für Veränderung

Die Coronakrise sorgte nicht nur für weltweite Veränderungen, sondern auch für große Unsicherheiten. Diese Unsicherheiten trafen auch die Unternehmen und ihre Führungskräfte. Dabei spielten verschiedene Aspekte, wie z.B. vermehrte Krankenstände oder die veränderte Kommunikation im Unternehmen, eine Rolle. Die Befragten berichteten:

„Was für mich groß herausfordernd war in der Corona Phase, waren die Krankenstände. Denn in den Zulassungsstellen ist es so, dass ich nicht einfach den Betrieb schließen kann, sondern ich muss die gesetzlichen Öffnungszeiten einhalten [...].“ (B6: 00:06:07.070)

„[...] besonders herausfordernd war irgendwo die Thematik mit Homeoffice, weil eben wir einen sehr, sehr persönlichen Austausch eigentlich bevorzugen [...]. Aber es ist irrsinnig schwierig gewesen, am Anfang eine Routine zu finden, damit wir wissen, wie wir am besten im Homeoffice miteinander kommunizieren [...].“ (B2: 00:06:50)

„Das heißt, die erste Herausforderung war, einen neuen Weg der Kommunikation zu finden, eine regelmäßige Abfolge an Besprechungen. Man braucht auf einmal auch Besprechungen für die

zwischenmenschlichen Gespräche, die man sonst am Weg zur Kaffeemaschine erledigt, um wirklich mit jedem Mitarbeiter regelmäßig in Kontakt zu bleiben.“ (B10: 00:07:38.450)

Andere Führungskräfte betonten, wie unsicher sie zu Beginn der Pandemie 2020 in Bezug auf die Zukunft der Unternehmen waren. Wie Kommunikation in Zukunft aussehen wird, wusste zu diesem Zeitpunkt ebenfalls niemand:

„[...] weil keiner gewusst hat, wie die Zukunft ausschaut, wie unsere Vertriebsergebnisse ausschauen, wie wir mit den Mitarbeitern auch zusammenarbeiten können.“ (B1: 00:04:58)

Auch private Sorgen auf Seiten der Führungskräfte führten dazu, dass der wirtschaftliche Gedanke oftmals in den Hintergrund gerückt wurde.

„Die größte Problematik war natürlich dieses Thema Angst. Das war sehr stark auch im privaten Bereich getrieben. Der Hauptfokus wurde mehr oder weniger fast zur Gänze auf den privaten Bereich gelegt und nicht mehr im geschäftlichen.“ (B4: 00:11:39.920)

Aber auch die Mitarbeiter:innen kämpften mit der Angst, ihre Jobs zu verlieren:

„Mir ist aufgefallen, dass meine Mitarbeiter mit großer Unsicherheit reagiert haben. [...] Sie haben massive Ängste, ihren Job zu verlieren. Das war sehr prägend für meine Mitarbeiter.“ (B6: 00:06:07.070)

Zusätzlich zu privaten und geschäftlichen Sorgen kamen die Herausforderungen, die sich zu Beginn v.a. im Digitalisierungsprozess der Unternehmen widerspiegelten. Die neu gewonnene Option, nicht mehr im Büro zu arbeiten, bedeutete für viele Unternehmen, sich innerbetrieblich umzustellen. Das betraf zunächst einmal die digitale Ausstattung, mit der viele Betriebe nicht gerüstet waren:

„Gerade zu Beginn, weil wir als Unternehmen gar nicht für diese Art der Kommunikation gerüstet waren.“ (B10: 00:07:38.450)

„[...] dass wir technisch nicht so aufgestellt waren, dass wir überhaupt miteinander kommunizieren konnten.“ (B1: 00:12:31)

Die Coronakrise kann als eine Art Beschleunigung für den Digitalisierungsprozess betrachtet werden. Auch die Option des Homeoffice war in dieser Form zuvor noch nicht so etabliert. Vielerorts sind flexible Varianten, bei denen sowohl von zuhause als auch vom Büro gearbeitet werden kann, geblieben:

„[...] was man am Anfang immer sehr vorsichtig beäugt hat, nämlich Homeoffice, dass das eigentlich [...] überraschend gut und schnell funktioniert hat.“ (B7: 00:06:15:370)

„Vorher war Homeoffice bei uns im Unternehmen gar kein Thema. Beziehungsweise es ist zwar schon vielleicht von gewissen Seiten angesprochen worden, aber wurde strikt abgelehnt. Und seit Corona ist das definitive Thema.“ (B2: 00:08:19)

„Also dieses Thema Digitalisierung, wenn ich das so zusammenfassen darf, ist sicher einer der Hauptpunkte, der jetzt 2020 bei uns im Konzern aufgefallen ist, natürlich ausgelöst vor allem durch Corona. Ich sehe es aber auch positiv, weil durch diesen Anstoß [...] man auch gezwungen, sich als Konzern rasch weiterzuentwickeln.“ (B3: 00:08:58.330)

Einige der Befragten konnten trotz der neuen Erwartungen und schnellen Veränderungen, die mit dem Digitalisierungsprozess während Corona einhergingen, positive Erfolge vermerken. Auch ans Homeoffice hat man sich weitestgehend gewöhnt:

„Aber im Endeffekt, muss man sagen, hat man das überraschend schnell und gut hinbekommen und das hat eigentlich angesichts der Rahmenbedingungen, man musste es machen, eigentlich überraschend gut funktioniert und Homeoffice denke ich mal, ist ja auch zu einem gewissen Grad gekommen, um zu bleiben.“ (B7: 00:06:15.370)

„Jetzt ist Homeoffice eigentlich nicht mehr wegzudenken.“ (B8: 00:02:24.810)

Dementsprechend bedeutet Homeoffice, dass die technischen Voraussetzungen, wie die Befragten im nächsten Unterkapitel angaben, dafür vorhanden sein müssen, um diesen Vorteil überhaupt nutzen zu können.

4.1.2 Technische Voraussetzungen für Homeoffice

Für viele Unternehmen bedeutete der Umstieg auf Homeoffice und die damit einhergehende digitale Kommunikation eine große Veränderung innerhalb des Betriebs. Um eine funktionierende Kommunikation gewährleisten zu können, mussten die technischen Beschaffenheiten adaptiert und ergänzt werden:

„Das war auch so, dass bis 2020, Juni, August, der Innendienst bei uns in der Firma gar keine Notebooks hatte und somit gar nicht im Homeoffice arbeiten konnte, sondern vielmehr gezwungen war, oder es war vorausgesetzt, im Büro zu arbeiten und der Konzern hat sich dann entschlossen, relativ rasch wirklich eine große Menge an Laptops zu kaufen [...].“ (B3: 00:08:58.330)

„Wie Corona angefangen hat, war eben das Thema von der IT, dass wir nicht so aufgestellt sind, wie wir das müssten, um erfolgreich zu arbeiten.“ (B1: 00:04:58)

Lediglich eine Führungskraft hatte sich bereits mit dem Thema der Digitalisierung und den Möglichkeiten von Homeoffice beschäftigt. Das erleichterte den pandemisch bedingten Umstieg ungemein:

„Wir haben uns Gott sei Dank schon 1 1/2 Jahre davor damit beschäftigt, die Server zu virtualisieren, alle Mitarbeiter mit Laptops auszustatten. Onlineakademie für die Weiterbildungen, Schulungen zu machen, Onboarding Prozess digitalisieren und so weiter und so fort.“ (B8: 00:05:31.070)

Mit dem technischen Ausbau konnten viele Vorteile vermerkt werden. Diese können die befragten Führungskräfte erkennen und für sich, ihre Mitarbeiter:innen und sogar die Kund:innen nutzen:

„Dass ich digitale Kundengespräche mache, kann mit dem Kunden, dass ich Verträge wahnsinnig schnell über E-Kommunikation konvertieren kann, dass ich am Handy Signaturen machen kann. Also das war ein Thema, was mich sehr als Führungskraft beeinflusst hat.“ (B1: 00:13:46)

„Also ich kann jetzt schnell mit jemandem über Microsoft Teams [kommunizieren, D.K.], da ist ja Gott sei Dank auch die Möglichkeit, dass man seinen Bildschirm freigibt, relevante Themen vom Fachbereich besprechen. Also das ist ganz egal, ob die Person jetzt in Niederösterreich sitzt oder einem ganz anderen Bundesland. Das hat jedenfalls Vorteile.“ (B2: 00:13:19)

Durch moderne Tools und veränderte Prozesse entstehen neue Möglichkeiten, die genutzt werden können. Diese Veränderungen finden einerseits im Recruiting, andererseits bei der anschließenden Unterrichtung von Mitarbeiter:innen statt. Kennenlerngespräche, die vor dem eigentlichen Bewerbungsgespräch stattfinden, konnten nun auch online abgehalten werden.

„Aber vielleicht, wenn ich ergänzen darf, was uns erleichtert hat, um auch was positiv auch zu finden, eine erste Selektion [...] erfolgt ausschließlich online. Also es kommen zu uns nur noch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wo wir schon nach einem Teams Call die Einschätzung haben, gemeinsam auch übereinstimmend, das ist es wert.“ (B10: 00:15:30.480)

„[...] wir können als junge Führungskraft den Mitarbeitern viel, viel mehr bereitstellen oder Informationen bereitstellen mit guten Excelauswertungen, mit guten Controlling Tools, um einfach erfolgreicher zu werden. Und dann natürlich sehr, sehr dynamisch.“ (B1: 00:26:31)

Lange Reisewege konnten dem Personal erspart werden, da mithilfe verschiedener Kommunikationstools konferiert wurde:

„[...] [die Personen, D.K.] waren zum Teil zwischen 30 Minuten und zwei Stunden in eine Richtung unterwegs und dann sind ganz einfache operative Dinge besprochen worden. Das passiert heute alles auf digitalem Weg. Das finde ich persönlich auch sehr gut, höchst effizient. Man spart sich Wege [...].“ (B9: 00:03:44.980)

Die Verwendung unterschiedlicher Kommunikationstools und anderer technologischer Neuerungen verlangt eine Erweiterung der IT-Fähigkeiten bei den Nutzer:innen, was zum nächsten Unterkapitel führt.

4.1.3 IT-Fähigkeiten von Führungskräften

Durch eine Veränderung der Arbeitsweise, nämlich durch den Gebrauch von Homeoffice, hat sich nämlich nicht nur die Kommunikation innerhalb der Betriebe verändert, sondern auch die technischen Anforderungen an Mitarbeiter:innen und Führungskräfte. Die Befragten gehen davon aus, dass der Digitalisierungsprozess noch nicht vorbei und dadurch eine ständige Adaption der IT-Fähigkeiten von Nöten ist.

„Ich glaube, dass das Thema Digitalisierung noch lange nicht vorbei ist. Es wird immer mehr kommen.“ (B2: 00:40:03)

„Zuerst stark analog, dann extrem digital in Corona. Jetzt ist es eine hybride Mischform. Das glaube ich auch, wird der zukunftsweisende Weg werden [...].“ (B10: 00:43:37.140)

Für das gesamte Team eines Unternehmens bedeutete der digitale Umschwung eine intensivere Beschäftigung mit den digitalen Heraus- und Anforderungen. Auch die Führungskräfte mussten sich weiterbilden, um die Vorteile der digitalen Kommunikation vollends nutzen zu können. Für viele bedeutete das, ihr Know-How zu erweitern, um mit den oftmals jüngeren Mitarbeiter:innen, die in der Aneignung und Anwendung oftmals schneller sind, mithalten zu können.

„Die Führungskräfte sind in gewisser Weise überaltert, das heißt auch technisch nicht unbedingt fit [...].“ (B9: 00:06:52:190)

„Digitalisierung ist halt das Thema, das uns alle auf Trab gehalten hat. Somit würde ich sagen, eine digitale Grundkenntnis ist auf jeden Fall nicht nur unterstützend, sondern fast ein Muss.“ (B10: 00:16:44.920)

„[...] Thema Digitalisierung. Das war früher nicht so. Man muss aktuell als Führungskraft sicher fit in den Bereichen Excel, Auswertungen, Controlling Bereich sein.“ (B1: 00:26.31)

Die Anforderungen haben sich demnach auch für Führungskräfte massiv verändert. Weiterbildungen im Bereich der Technik sollen dazu beitragen, dass auch ältere Personen vom digitalen Fortschritt profitieren und die Anwendungen verwenden können:

„Also wenn man sich das Thema Digitalisierung anschaut, wird es natürlich immer tiefer und weiter in die Materie hineingehen. Das heißt, man muss als Führungskraft schauen, dass man sich da immer wirklich weiterbildet und immer schaut, dass man hier wirklich Möglichkeiten schafft, oder auch bereit ist, Möglichkeiten zu schaffen, den Mitarbeitern zu helfen.“ (B1: 00:42:07)

„Die EDV-Kenntnisse sind definitiv ein notwendiges Werkzeug geworden. Anders gesagt, natürlich gibt es sie seit vielen Jahren, aber bis Corona konnte sich eine Führungskraft in einer Regionalbank noch sehr gut durchmogeln, ohne EDV zu haben. Konnte de facto ja damit argumentieren

ich bin Führungskraft, alles, was EDV betrifft, müssen die anderen können. Also dieses Tool ist definitiv dazugekommen.“ (B9: 00:11:25.880)

„[...] dass im Versicherungswesen es immer notwendiger wird, Vorkenntnisse zu haben, EDV-Kenntnisse zu haben, hier EDV-/IT-affin zu sein.“ (B5: 00:26:21.770)

Digitalisierung kann als wesentlicher Teilbereich der zukünftigen Entwicklung betrachtet werden. Das bedeutet, dass schon große Veränderungen stattgefunden haben, jedoch davon auszugehen ist, dass diese noch weiter voranschreiten werden. Nachdem die Finanzdienstleistungsbranche mit technischem Equipment bereits gerüstet ist, heißt das für Führungskräfte, ihre eigenen IT-Fähigkeiten laufend zu erweitern und zu ergänzen. Ob das für eine funktionierende Führung ausreicht? Wie Empowerment hier unterstützend wirken kann, soll im nächsten Kapitel geklärt werden.

4.2 Empowerment

Tabelle 5: Subkategorien des Empowerments

| | |
|---|---|
| Ziele von Empowerment | Wenn die Grundlagen für Empowerment vorhanden sind, kann viel erreicht werden. Dazu gehört, Raum für Fehler zu lassen, starre Hierarchien aufzubrechen und Verantwortungen an Mitarbeiter:innen zu übertragen. |
| Voraussetzungen für Empowerment | Wo Vertrauen herrscht, kann Platz für Empowerment entstehen. Aber auch angemessene Informations- und Kommunikationssysteme sind essenziell, um die Bedingungen für Empowerment zu erfüllen. |
| Durch Empowerment ermöglichte Trends | Empowerment verändert die Art zu arbeiten: Begriffe wie Homeoffice und Onlinekommunikation sind mittlerweile gang und gebe. Mit der Generation Z und einer Vier-Tage-Woche können Trend-Veränderungen vernommen werden. |

4.2.1 Ziele von Empowerment

Was Empowerment bedeutet, konnte bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit erläutert werden. In einem neuen Raum, der mithilfe von flachen Hierarchen und mehr Flexibilität geschaffen wird, kann Empowerment stattfinden. Im Rahmen der Interviews nahm dieser

Aspekt einen großen Stellenwert ein und die Führungskräfte konnten vieles aus der Praxis teilen. Für die Interviewteilnehmer:innen bedeutet Empowerment u.a., die Mitarbeiter:innen Fehler machen zu lassen und daraus zu lernen. Vertrauen als Grundvoraussetzung soll auf beiden Seiten gegeben sein.

„Das heißt, den Prozess muss man bestimmt begleiten. Aber ich bin der Überzeugung, dass die Menschen viel produktiver sind, wenn du sie ermächtigt und ihnen etwas zutraust, aber ihnen dieses Zutrauen auch anlernst, ihnen Chancen gibst, Fehler zu machen.“ (B9: 00:20:26.110)

„Die Dinge selbstständig zu machen und zu entscheiden. Gleichzeitig muss man ihnen dann auch den Rücken entsprechend stärken.“ (B7: 00:44:02.300)

Abteilungsgrenzen aufzubrechen und nicht mehr starr von einer leitenden Person abhängig zu sein, also flachere Strukturen in der Hierarchie, sind ein Teilziel, das mit Empowerment einhergeht. Das bedeutet für die Befragten, dass die Mitarbeiter:innen mehr Verantwortung übertragen bekommen und mehr Entscheidungen selbst treffen dürfen und sollen. Dabei soll die Führungskraft eine beratende oder unterstützende Funktion einnehmen, die im Ernstfall für Fehler geradesteht.

„[...] Strukturen immer flacher entwickeln, Agilität nimmt im Unternehmen zu. Das heißt, es ist sehr wichtig, dass Mitarbeiter selbst das Ruder in die Hand nehmen. Und auf der anderen Seite immer mehr Verantwortung sich selbst zusprechen.“ (B3: 00:18:25.940)

„Ich denke, es wird in dieser Generation viel weniger abgegrenzte Aufgabengebiete geben. Das heißt, die Mitarbeiter werden hier notwendigerweise sich selbst auch weiterentwickeln müssen. Dadurch ja, wird es eine flachere Hierarchie geben, weil es eben vielleicht nicht für jede kleine Aufgabe einen Abteilungsleiter geben wird.“ (B5: 00:46:44.960)

Dass Mitarbeiter:innen Fehler machen dürfen, bedeutet für Führungskräfte, Grenzen und Räume zu schaffen, in denen diese möglich sind. Insbesondere dann, wenn die Mitarbeiter:innen selbst zur Verantwortung herangezogen werden.

„Das heißt, ich bin der festen Überzeugung, dass man die Mitarbeiter mit der notwendigen Macht ausstatten muss, eigene Entscheidungen in ihrem Umfeld treffen zu können. Aber das Ganze hat irgendwann logischerweise Grenzen und nicht jeder kann mit Entscheidungen, die er alleine trifft, umgehen. Es gibt regulatorische Bedingungen, dass es mehrere machen müssen bzw. zählt natürlich auch die Erfahrung etwas. Das heißt, es muss aus meiner Sicht relativ klare Regeln geben,

die Möglichkeit für Mitarbeiter, selbst Entscheidungen auch im Team gemeinschaftlich zu treffen, muss sehr groß sein.“ (B9: 00:17:49.250)

Schon die jungen Führungskräfte sehen die Möglichkeiten, die Empowerment bietet. Für sie meint diese Art der Führung, Freiräume zu lassen, um eigene Ziele und Wege bestreiten zu können.

„Man darf die Personen nicht zu viel einschränken, man muss ihnen Rüstwerkzeuge in die Hand geben, um sie möglichst frei ihre eigenen Wege gehen lassen oder ihre eigenen Wege finden und sie dabei nur unterstützen, zu stärken und Schwächen irgendwie auszumerzen und versuchen sie vielleicht auch in positive Aspekte umzuwandeln.“ (B8: 00:02:24.810)

Für den Großteil der Befragten heißt Empowerment aber auch, das eigene Team zu motivieren. Motivation entsteht v.a. dann, wenn sich die Arbeit sinnerfüllend und zielorientiert gestaltet. Dazu gehören:

- Selbstentfaltung, die z.B. im Rahmen von Schulungsangeboten und eigenen Projekten zu Tage kommt,
- Mitspracherecht, wie z.B. das Treffen von Entscheidungen ohne Führungskraft
- und Flexibilität, die z.B. durch Gleitzeit oder die Möglichkeit auf Homeoffice.

Auch Verständnis und Empathie von Seiten der Führungskraft können sich positiv auf die Arbeitseinstellung. Dazu gehört für einige der Befragten auch, ein offenes Ohr für ihre Mitarbeiter:innen zu haben und für sie da zu sein, wenn sie jemanden brauchen.

„[...] Ich bin vielleicht irgendwo der, wenn es einmal was zum Auskotzen gibt, die große Schulter, wo man sich anlehnen kann oder einmal kurz den Frust ablassen kann, mit dem Umkehrschluss, auch daraus wieder Motivation zu fassen, wenn man einfach sehr positiv denkend ist.“ (B8: 00:21:02.170)

„Ich denke, dass Mitarbeiter das brauchen, dass sie einen Fels in der Brandung haben, dass sie jemanden haben, den sie kontaktieren können, wenn sie Fragen haben, dass sie wissen, sie haben eine Ansprechperson, wenn sie Sorgen haben.“ (B5: 00:39:19.900)

Wie in einem der vorigen Zitate bereits erwähnt, soll Motivation im Idealfall bei der Arbeit nicht fehlen. Wie sich die Mitarbeiter:innen motivieren, liegt für einen der Befragten v.a. im Sinn der Arbeit. Diesen Sinn soll die Führungskraft in gewisser Weise vorgeben und die Haltung vielleicht sogar vorleben.

„Aber wie motiviere ich mich? Und motiviert bin ich dann, wenn ich einen Sinn sehe und dass sie den Sinn sehen, das denke ich, ist dann die Aufgabe, die wir als Führungskräfte haben, vorzugeben.“ (B7: 00:29:02.760)

Wenn Empowerment im Unternehmen oder innerhalb eines Teams gelebt wird, dann kann es sein, dass die Mitarbeiter:innen nicht nur mehr Entscheidungsmacht erhalten und sich Aufgaben flexibel einteilen können, sondern auch an ihrer persönlichen Entfaltungsmöglichkeit arbeiten dürfen. Diese Entwicklung wird dann im Idealfall von der Führungskraft begleitet bzw. unterstützt:

„Im mittleren Management entscheidest du in Wahrheit über die Ziele nicht selbst, sondern du hast Gelegenheit, die Ziele, die deine Einheit zu erreichen hat, in der Verwaltung oder im Vertrieb, mitzudiskutieren. [...] Und dann geht es für mich klar darum, den unterschiedlichen Spielern in dem Team die Möglichkeit zu geben, das umzusetzen und auf jeden individuell einzugehen, damit er sein Maximum aus sich rausholen kann. Das wird das eine sein, das andere wird sein, ihn auch zu begleiten bei seiner Entwicklung im Sinne einer Ausbildung, wo er hinwill.“ (B9: 00:22:27.100)

Die Aufgaben der Führungskraft beinhalten – das Empowerment betreffend – einerseits das Abgeben von Aufgabenbereichen an geeignete Mitarbeiter:innen, und andererseits das Gespür für das Erkennen von Schwächen und Stärken innerhalb des Teams.

„Man muss einen guten Überblick haben, eine gute Organisationsfähigkeit und vor allem das Gespür, die Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Mitarbeitern zu erkennen, um sie dann im zweiten Schritt fördern zu können.“ (B3: 00:14:56.140)

„Ich sehe da diesen Begriff dieser Selbstgestaltung das Mitwirken. Ich finde es ganz entscheidend, dass man nicht Aufgaben delegiert, sondern Verantwortungen. Das ist so ein Grundsatz von meiner Führung.“ (B3: 00:51:36.850)

Die Befragten geben an, dass, um den Raum für Empowerment zu schaffen, sie Ziele vor- und Verantwortung abgeben müssen:

„Also man muss halt die Rahmenbedingungen, also die Ziele vorgeben und letztendlich wollen sie sich im Rahmen dessen so die Dinge entwickeln [...].“ (B7: 00:35:08.070)

„Vom Gefühl her würde ich sagen, dass auf jeden Fall diese Verantwortungsübertragung an Mitarbeitern eine zentrale Rolle spielt.“ (B10: 00:33:03.730)

Damit Empowerment funktionieren kann, müssen bestimmte Anforderungen erfüllt sein, wie im theoretischen Teil bereits ausführlich darauf eingegangen wurde. Wie die Bedingungen in der Praxis aussehen und erfüllt werden, soll die folgende Subkategorie zeigen.

4.2.2 Voraussetzungen für Empowerment

Empowerment setzt die Erfüllung zweierlei Bereiche voraus: Wie bereits im theoretischen Teil erörtert, soll einerseits Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in herrschen, andererseits müssen dafür ausreichende Informations- und Kommunikationssysteme innerhalb des Unternehmens vorhanden sein. Im folgenden Unterkapitel geben die befragten Führungskräfte Einblick darin, in welchem Ausmaß die Kommunikation und die damit einhergehende Informationsübertragung in den letzten Jahren gelitten hat. Zusätzlich diskutieren die Interviewteilnehmer:innen das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in und auf welcher Vertrauensgrundlage dieses zustande kommt.

Durch die Veränderungen der letzten Jahre, wie sie bereits erläutert wurden, hat sich die Kommunikation innerhalb des Teams gewandelt. Das betrifft das menschliche Aufeinandertreffen und persönliche Gespräche. Schon allein die Option, sich nicht einmal mehr im selben Raum gegenüberzusitzen und in die Augen zu schauen, hat Spuren hinterlassen. Trotz der neu gewonnenen Möglichkeiten, Arbeit anders zu gestalten, war die Freude groß, sich in der Realität wiederzutreffen. Gerade die Branche der Finanzintermediäre lebt vom persönlichen Kontakt.

*„Nehmen wir es ganz pragmatisch, man freut sich dann auch auf den sozialen Kontakt wieder.“
(B9: 00:26:09.130)*

„[...] dieser menschliche Kontakt, ist wieder hergestellt worden, weil man auch Mitarbeitergespräche im Büro durchführen kann. Das war für mich sehr, sehr wichtig, weil doch die Versicherungsbranche eine Branche ist, wo man wahnsinnig viel auf menschlichen Kontakt, auch im Vertrieb setzen muss.“ (B1: 00:04:58)

Online zu kommunizieren, bedeutet in vielen Fällen, das Gegenüber nicht einmal zu sehen. Eine Onlinekonferenz hier, eine schnelle E-Mail da – Emotionen gehen in der virtuellen Welt zum Großteil verloren und können dementsprechend schlecht reguliert werden. Persönliche Befindlichkeiten und Probleme aus der Welt zu schaffen, gestaltet sich so besonders schwierig.

„Hast du ein persönliches Gegenüber, dann schiebst du das, was emotional da ist, auf die Seite und findest die Lösung. Wenn das Ganze digital abläuft, ich spreche jetzt von jeder sitzt zu Hause, dann ist nach meiner Einschätzung sehr häufig der Griff zum E-Mail da [...]. Produktiv ist es nicht immer.“ (B9: 00:13:42.790)

Für das Team ist stetige Kommunikation daher wichtig, um nach wie vor ein Miteinander zu leben. Denn dort, wo ausreichende Kommunikation stattfindet, kann sich Empowerment entwickeln. Sich einen fixen Tag dafür in der Woche Zeit zu nehmen, empfindet eine junge Interviewteilnehmerin unabdingbar:

„Der Austausch unter den Mitarbeitern ist sehr wichtig, um auch ein Teamgefühl zu haben [...].“ (B2: 00:40:03)

„[...] finde ich, aber umso wichtiger, eben fixe Tage einzuplanen, wo man sich sieht, alle gemeinsam und auch die Kommunikation wirklich im Homeoffice zu pflegen, wirklich den Kontakt zu suchen.“ (B2: 00:17:27)

Für eingesessene Führungskräfte ist der Wandel der Kommunikation nicht immer einfach. Er bedeutet, sich als Person und Führungskraft den Gegebenheiten und den Mitarbeiter:innen anzupassen:

„Man darf sich heute aus meiner Sicht nicht daran orientieren oder nicht ausschließlich daran orientieren, wie man die Dinge selber gerne hat. Weil man natürlich teilweise ganz andere Kommunikation gewöhnt ist. [...] Das heißt, du musst dich dann einfach auch daran auch orientieren, wie die Leute kommunizieren, was sie sich erwarten. Und da darfst dich halt nicht nur von deiner Meinung leiten lassen. Und für das denke ich halt, müssen wir offen sein [...].“ (B7: 00:14:19.970)

Kommunikation meint aber nicht nur den Austausch von Informationen und das Artikulieren von Inhalten, sondern sie fokussiert sich auf sozialer Ebene auf die Art und Weise des Umgangs miteinander. Durch die oftmals fehlende physische Präsenz beider Gesprächsparteien plädieren die Befragten für einen sensibleren Umgang. Das mag einerseits daran liegen, dass der Kontakt nicht mehr so intensiv wie vor den virtuellen Maßnahmen ist, oder andererseits daran, dass die neue Generation diverser ist. Es besteht daher die Möglichkeit, dass aufgrund der fehlenden Kommunikation Empowerment nur beschränkt stattfinden kann.

„Und ich glaube, man muss heute wesentlich sensibler sein, weil halt der Kontakt nicht mehr permanent da ist.“ (B9: 00:11:25.880)

„Größtenteils denke ich, dass es weniger private Gespräche gibt, weil man die kurze Zeit, die man dienstlich miteinander hat, durch Homeoffice, durch Distance, genutzt wird, um die Arbeit voranzubringen.“ (B5: 00:22:15.840)

„Man muss sehr, sehr stark aufpassen, wie man kommuniziert, welche Wörter man verwendet, ob man gendert oder ob man nicht gendert, von welchen Pronomen man ausgeht oder was auch immer, dahingehend wird sich sehr, sehr viel verändern. Die Mitarbeiter werden generell auch diverser.“ (B8: 00:30:11.380)

Durch den Umstieg auf Home-Office ist es schwieriger geworden, alltägliche Gespräche fortzuführen und auch andere Themen als berufliche zu besprechen. Führungskräfte bekommen weniger aus dem privaten Leben der Mitarbeiter:innen mit. So können sie Bedürfnisse schlechter einschätzen und sich etwaigen Gegebenheiten weniger anpassen. Es fehlt die Möglichkeit, Kontakte in Präsenz zu pflegen.

„Vielleicht ist der Unterschied, dass früher eben doch halt wirklich alle im Büro anwesend waren und man hat sich immer permanent irgendwo gesehen. [...] Ist vielleicht für die Beziehung ein bisschen, wie soll ich sagen, schwierig, wenn ich nicht mehr so viele Möglichkeiten habe, mit der Person in Kontakt zu kommen.“ (B2: 00:36.34)

„[...] jetzt, aufgrund vom Homeoffice, weniger Socializing, man kriegt weniger mit [...].“ (B8: 00:24:57.330)

Wie die Befragten grundsätzlich zu einem engeren Verhältnis zum eigenen Team stehen, verhält sich sehr unterschiedlich, die allgemeine Meinung dazu ist zum Großteil positiv. Während es nach wie vor Führungskräfte gibt, die die geschäftliche Haltung wahren wollen, fühlen sich die anderen in einer familiären Umgebung sehr wohl.

„Meine persönliche Einstellung ist, grundsätzlich haben wir ein geschäftliches Verhältnis miteinander. Es ist aber oft so, dass es private Themen gibt, die dann nicht ganz abgegrenzt werden können.“ (B3: 00:35:56.270)

„[...] wir haben eine sehr freundschaftliche Ebene, die auch von beiden Seiten sehr geschätzt wird und damit läuft das ganz gut.“ (B2: 00:06:21)

Auch auf die Unterstützung der Führungskräfte können die Mitarbeiter:innen zählen. Die Waagschale zwischen freundschaftlich und geschäftlich zu halten, ist es, was einige versuchen:

„Aber sie wissen es, die Türe ist immer offen. Sie können mich, ganz egal zu welchen Themen, immer fragen. Sie werden immer einen Rat von mir bekommen. Sie werden immer Unterstützung von mir kriegen, wenn sie danach fragen, teilweise auch, wenn sie nicht danach fragen.“ (B8: 00:22:41.730)

Besonders spannend sind die Veränderungen, die die Umgangsformen betreffen. Der Trend geht weg vom förmlichen „Sie“ und entwickelt eine Tendenz zum freundschaftlichen „Du-Wort“. Alle der Befragten sprechen sich für die Verwendung des Du-Worts aus und pflegen diese Kultur auch innerhalb ihres Teams bzw. Unternehmens.

„Also ich bin heute Prokurist, es gibt niemanden in der Firma, der mit mir nicht per Du ist. Wir haben das Du generalisiert. Es sind alle fein damit bis zum Vorstand [...].“ (B2: 00:28:55.070)

„[...] eher weg von dem "Sie-Thema" Führungskraft als Vorgesetzter bis hin zur freundschaftlichen Ebene und hin zu Lösungen finden [...].“ (B1: 00:38:00)

„[...] [in Bezug auf die Beziehung, D. K.] wird das ein offeneres, freundschaftlicheres Verhältnis deutlich auf Augenhöhe, aber auch gleichzeitig insofern lockerer, weil einfach dieses Du-Wort sehr oft gewählt wird [...].“ (B3: 00:21:46.340)

Vor allem junge Teams fühlen sich auf dieser Ebene wohl, da diese Gruppen oftmals von Mitarbeiter:innen besetzt werden, die gerade erst von der Schule oder Universität kommen:

„[...] in unserer Zielgruppe, sehr viel nach der Schule, sehr viel nach Uni und sehr viel während der Uni, sehr jung, ist die Du-Kultur definitiv die richtige für uns.“ (B2: 00:26.46.720)

Grund dafür ist laut Interviewteilnehmer, dass die Förmlichkeit des Sie-Worts dazu führt, dass die Kommunikation weniger offen verläuft.

„[...] und allein dieses Du und Sie verhindert oft sehr viel in der Kommunikation. Und deswegen bei mir persönlich, ab dem ersten Gespräch.“ (B8: 00:26:20.120)

Schon in Bewerbungsgesprächen wendet ebendiese Führungskraft die freundschaftliche Umgangsform an, um die Bewerber:innen ungestellt und authentisch kennenzulernen:

„[...] ich persönlich bin ein Freund ab dem ersten Vorstellungsgespräch, weil es wichtig ist, dass der Mitarbeiter im Vorstellungsgespräch genau so ist, wie er später dann sein sollte [...].“ (B8: 00:26:20.120)

Einer der Interviewteilnehmer beschreibt das Verhältnis, in dem sich die Betroffenen durch das persönliche Du befinden, noch genauer. Er ist der Meinung, dass dadurch eine Art Abhängigkeit entsteht. Aufgrund der engeren Beziehung zueinander würden die Mitarbeiter:innen nach anhaltender Zuneigung streben und das Du-Wort nicht ausnutzen:

„[...] ist es oft so, dass die Mitarbeiter, die mit den Führungskräften ein sehr enges Verhältnis manchmal auf „Du-Ebene“ pflegen, sich selbst den Anspruch stellen, der Führungskraft gerecht zu werden. Manchmal mehr, als wenn es ein „Sie Verhältnis“ ist, weil dort diese emotionale Distanz größer ist. Das heißt, man möchte dann umso weniger die Führungskraft enttäuschen aus

*Sicht des Mitarbeiters, weil man ja gerne gemocht wird, weil man ja gerne geschätzt wird [...].“
(B3: 00:27:22.600)*

Gerade ein offenes Ohr und die Zeit für private Themen sind es, die die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen beeinflussen können.

„[...] dieses Verhältnis zur Führungskraft passt nicht, wenn ich [das Miteinander, D. K.] nicht so gestalten kann, dass ich meine Probleme, Themen, Sorgen auch offen ansprechen kann.“ (B3: 00:21:46.340)

Speziell in der Zusammenarbeit spielt die Art der Beziehung eine große Rolle. Wichtig ist für die Teilnehmenden, dass grundsätzlich keine offensichtliche Präferenz zu bestimmten bzw. einzelnen Mitarbeiter:innen besteht. In der Praxis ist das jedoch nicht immer so einfach und kann dazu führen, dass diese Personen in gewisser Weise bevorzugt werden.

„Ich glaube, jeder Mensch hat persönliche Neigungen, jemanden sympathisch oder nicht zu sympathisch zu finden und entweder explizit oder implizit äußert sich das dann natürlich auch in der Zusammenarbeit und im Verhältnis zueinander.“ (B10: 00:28:46.950)

Die persönliche Ebene, die sich mit der Verwendung des Dus ergibt, bringt für die Befragten in den meisten Fällen positive Nebeneffekte mit. Die möglichen Schwierigkeiten, die auftreten können, dürfen aber nicht außer Acht gelassen werden:

„Gefahren sehe ich, dass man nicht zu weit in diese freundschaftliche Ebene hineinrutscht, wenn man so natürlich als Führungskraft immer verantwortlich ist.“ (B1: 00:39:49)

„[...] weil das Du-Wort vermeintlich dazu führt, dass der Respekt verloren geht, dass diese Führungsrolle weniger ernst genommen wird. Das sind die Stimmen dagegen.“ (B3: 00:27:22.600)

Dass das freundschaftliche Du-Wort nicht bedeutet, sich auch in einem freundschaftlichen Verhältnis zu befinden, stellt einer der Befragten klar. Es soll schon ein Unterschied bestehen, damit ein klares Verhältnis als Geschäftspartner:innen gewahrt werden kann.

„Man muss die Kommunikationsebene, die Beziehungsebene klar differenzieren zu seinem Freundeskreis, auch wie man mit denen spricht. Das muss unterschiedlich bleiben, auch vom gefühlten Inhalt und von der gefühlten Wirkung.“ (B3: 00:27:22.600)

Dass der Respekt aber vollends verlorengelht, davor haben die Befragten keine Angst. Schließlich gibt es auch andere Mittel als das Sie-Wort, um seinen Status als Führungskraft nach wie vor vertreten zu können.

„Meiner Meinung nach, kann man sich Respekt auch mit anderen Mitteln wie ein Sie-Wort oder anderen Themen verdienen.“ (B1: 00:38:00)

„Dann muss man sich beweisen als Führungskraft, dass man trotz des Du-Wortes dieses klare Verhältnis umsetzen kann. Man kann das durch Wissensvorsprung, man kann das durch die Gesprächshoheit, man kann das durch eine sehr klare, ernste Haltung auch unterstützen [...].“ (B3: 00:31:03.680)

Gleichzeitig und womöglich teilweise auch dadurch ausgelöst, verändern sich mit der Umstellung vom *Sie* zum *Du* ebenso die Trends auf Personalebene. Wie die Befragten mit der Generation Z und anderen Trends umgehen, soll im folgenden Unterkapitel diskutiert werden.

4.2.3 Durch Empowerment ermöglichte Trends

Empowerment verändert die Art zu arbeiten und führt dazu, dass sich wieder neue Trends erschließen. Die Befragten haben in den Interviews darüber berichtet, wie es ihrer Erfahrung und Aussicht nach derzeit und zukünftig um den Bereich des Recruitings aussieht. Während flexible Arbeitszeiten dem Begriff Empowerment nicht direkt entspringen, können sie als Folge der Pandemie betrachtet werden. Empowerment ermöglicht daher nicht nur das selbstständiges Arbeiten in Präsenz, sondern auch im Homeoffice. Die Frage, ob sich mit der sogenannten Generation Z etwas ändert, wurde in den Interviews zusätzlich behandelt. Wie auch in anderen Branchen kommt es in der Sparte der Finanzintermediäre vermehrt zum sogenannten Fachkräftemangel. Recruiting stellt v.a. in den letzten Jahren ein immer größer werdendes Problem dar.

„Das Thema Recruiting oder Fachkräftemangel ist natürlich auch in der Versicherungsbranche, wie in allen anderen Branchen, ein Riesenthema, ein Riesenproblem. Wir haben natürlich eine hohe Fluktuation.“ (B1: 00:15:38)

„[...] speziell in den Fachabteilungen, nehmen wir laufend Leute auf, suchen aktuell in etwa 40 Stellen im Innendienst und knapp 200 Stellen im Außendienst, bis jetzt auf die nächsten drei Jahre.“ (B3: 00:12:08.640)

Personal einzuschulen ist kein Prozess, der von heute auf morgen erledigt ist. Die Suche, die Einschulung und die fortwährende Motivation, die in irgendeiner Form gegeben sein soll, nehmen nicht nur Zeit-, sondern auch Geldressourcen ein.

„[...] das Thema Fluktuation. Das kostet auch Geld, Leute zu suchen, einzuschulen, dann vielleicht auch ein bisschen zu kaufen, abzuwerben oder was immer. Da muss man auch nachdenken, wie man das auch macht.“ (B4: 00:40:15.840)

Nicht nur auf dem Gebiet des Recruitings gibt es Veränderungen oder gar Schwierigkeiten. Die Einstellung zur Arbeit an sich hat sich laut Interviewteilnehmer:innen stark verändert. Der Trend geht weg vom klassischen Vollzeitjob und bewegt sich hin zu flexibleren Arbeitszeiten, die besonders von der sogenannten Generation Z (Jahrgänge 1996 – 2010) bevorzugt werden, so die Befragten.

„Aber es gibt halt durchaus jetzt verstärkt Tendenzen, also es wird immer schwieriger, Leute zu finden, die einen Vollzeitjob wollen.“ (B7: 00:19:49.320)

„Und ich glaube, [...]dass die jungen Mitarbeiter schon im Endeffekt von Anfang an sagen, halbtags würde mir reichen, es muss gar keinen ganzen Tag sein, am besten noch eine Vier-Tage-Woche und mit Gleitzeit [...].“ (B6: 00:11:07.330)

Durch das pandemisch bedingte Homeoffice lernt die Generation Z die Arbeitswelt genauso kennen: Mit freier Zeit- und flexiblen Arbeitsplätzen. Dazu kommt der Traum der Selbstverwirklichung, der nicht zwingend den Berufsweg betrifft, sondern vielmehr das persönliche und private Streben nach Glück und Erfüllung. Die Bezahlung spielt dabei eine nebensächliche Rolle, die sich durch andere Vorzüge ausgleichen lässt.

„Da geht es mehr um Selbstverwirklichung, wirklich das tun, was man möchte. Flexibilität - oberstes Gebot, freie Einteilung der Aufgaben, vielleicht sogar zeitlich, auf jeden Fall örtlich, kombiniert mit Entwicklungschancen und einem sehr hohen Anteil an Digitalität, aber auch mit einer untergeordneten Rolle des Gehaltes.“ (B10: 00:35:40.510)

Zusätzlich zum Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten, der Möglichkeit des Homeoffice und dem Streben nach persönlicher Entfaltung sehen die Interviewteilnehmer:innen die eigene Entscheidungskraft, die junge Mitarbeiter:innen von Unternehmen und den Führungskräften fordern.

„Es ist nicht mehr so, dass alle zum Zeitpunkt X [...] um 8:00 morgens dastehen, froh sind, dass sie den Job haben und sich jeden Befehl gefallen lassen [...].“ (B9: 00:30:47.320)

Der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten, die in Folge vom mittlerweile etablierten Homeoffice betrachtet werden können, führt zu weiteren Schwierigkeiten. Aufgrund der Betreuung von Kund:innen ist v.a. für die Finanzdienstleistungsbranche, die nach wie vor stark von der Beratungstätigkeit abhängig ist, keine hundertprozentige freie Arbeitseinteilung möglich. Dies führt in weiterer Folge zu Herausforderungen im Bereich des Recruitings, denn für viele Bewerber:innen sind flexible Arbeitszeiten oder eine verkürzte Arbeitswoche Voraussetzung für selbstbestimmtes Arbeiten.

„Wir haben Bewerber dagehabt, die gesagt haben, Freitagnachmittag ist frei, ansonsten ist die Stelle nichts wert. Also der Anspruch an Arbeitgebern und an die Positionen haben sich ein wenig gedreht.“ (B8: 00:09:24.350)

„Die Leute haben hohe Erwartungen, was jetzt zum Beispiel auch Homeoffice Tage betrifft. Also ich höre von vielen Personen, die in Bewerbungsgespräche gehen und dann sagen, unter drei, vier Homeoffice Tagen muss ich sagen, will ich gar nicht anfangen. Das ist die Grundbedingung.“ (B2: 00:15:58)

Für die Interviuteilnehmer:innen bedeutet das, sich Anreize zu überlegen, wie sie Bewerber:innen locken und Mitarbeiter:innen halten können. Da nicht jedes Unternehmen eine Vier-Tage-Woche oder Homeoffice anbieten kann und möchte, werden andere Möglichkeiten gebraucht. Hier bietet sich Empowerment an, um den Bewerber:innen innerhalb eines vorgegebenen Rahmens dennoch genügend Freiheiten zu geben.

„[...] welche Möglichkeiten schaffe ich, Mitarbeitern etwas zu bieten, um sich von der Konkurrenz abzuheben?“ (B1: 00:42:07)

Am Ende der Kategorie von *Empowerment* kann festgehalten werden, dass mehr Verantwortung und Entscheidungsmacht für Mitarbeiter:innen durchwegs positiv gewertet und großteils auch angenommen werden. Doch nicht für jede Person funktioniert diese Arbeits- bzw. Führungsmethodik, was gleichzeitig bedeutet, dass die Herausforderung der Führung u.a. darin liegt, die Führungsweise an die jeweiligen Mitarbeiter:innen anzupassen. Dies und weitere Aspekte der Führung sollen im nächsten Abschnitt im Detail erläutert werden.

4.3 Weitere Dimensionen von Führung

Tabelle 6: Subkategorien zu den weiteren Dimensionen von Führung

| | |
|---|--|
| Führung von heute – aus der Praxis | Die Befragten geben Informationen darüber, wie Führungskräfte heute wahrgenommen werden. Diese Subkategorie gibt bereits einen Einblick, welchen Problemen sich Führungskräfte stellen müssen. |
| Herausforderungen in der Rolle als Führungskraft | Zusätzlich zu bestehenden Mitarbeiter:innen kommen durch die fortschreitende Digitalisierung und sich |

| | |
|--|--|
| | wandelnde Personalgruppen neue Herausforderungen hinzu, mit denen sich Führungskräfte beschäftigen müssen. |
| Diversität innerhalb des Teams | In der Praxis gestaltet es sich oft schwierig, mehrere Generationen im Unternehmen zusammenzuführen. |
| Ethische Überlegungen einer Führungskraft | Unter ethische Überlegungen fallen diverse Themen, wie z.B. Nachhaltigkeit oder die Gleichstellung der Geschlechter. Themen, denen in den letzten Jahren mehr Raum gegeben wird. |
| Notwendigkeit von Führungskräften | Durch die zahlreichen Veränderungen steht die Frage im Raum, ob es zukünftig noch Führungskräfte geben wird und wenn ja, wie die Rolle aussehen wird. |

4.3.1 Empowerment und das neue Rollenverständnis der Führungskraft

Wie Leadership der Zukunft aussehen könnte, versuchten die Befragten für sich selbst zu beantworten. Dabei ging es vorrangig um das Wahre der eigenen Rolle, verknüpft mit dem Wunsch nach mehr Flexibilität, die zugunsten der Mitarbeiter:innen ausfallen könnte. Dass Führung sich zukünftig noch stärker verändern wird und alte Muster nicht mehr funktionieren werden, wird von zwei Teilnehmenden bekräftigt:

„Aber wenn ich mir einen recht strengen Führungsstil vorstelle, kann ich mir vorstellen, dass das in der heutigen Zeit, speziell wenn ich mir mein Team hernehme, sehr, sehr schwer umzusetzen ist.“ (B8: 00:18:03.240)

„Früher war halt diese eine Führungskraft der klassische Anführer, möchte ich jetzt überspitzt sagen, top down Anweisungen der Geschäftsführer früher ganz klar, du hast das zu tun bis zu diesem Tag und wenn nicht, dann folgt die Konsequenz. Und diese Einstellung ist sicher heute hinderlich, auf alle Fälle, weil man einfach merkt, dass eine ganz andere Bewegung aktuell stattfindet.“ (B3: 00:16:35.160)

Eine befragte Person spricht sich für die Symbiose von Tradition und Moderne aus. Sowohl traditionelle Eigenschaften wie Beständigkeit und Stabilität als auch der Blick in die Zukunft sind von enormer Wichtigkeit.

„Auf der einen Seite Stabilität durch Tradition, durch manchmal leicht konservative Entscheidungen in der Organisationsgestaltung, aber trotzdem auch den Drive zu haben, auch schon jetzt die Ansätze von morgen umzusetzen.“ (B10: 00:41:23.210)

Die befragten Führungskräfte sind sich einig: Während es bis vor kurzem üblich war, die Rolle des Leaders als übergeordnete Figur im Unternehmen wahrzunehmen, könnte es zukünftig zu einer Verschmelzung zwischen Team und Führungskraft kommen. Die hierarchische Struktur könnte nach und nach verschwinden:

„[...] ein klares Nein zu einer hierarchischen Führungsstruktur, sehr starkes Pro zu einer, zu einer Teamlösung [...].“ (B9: 00:17:49.250)

„Also grundsätzlich hatte sich die letzten fünf Jahre meiner Meinung nach sehr, sehr viel geändert. Früher war das Thema Führungskraft sein der Boss an der Spitze zu sein, zu delegieren und zu schauen, dass alles sehr gut funktioniert. [...] [In der jetzigen Zeit ist, D. K.] eine Führungskraft ein Teamplayer.“ (B1: 00:23:40)

„[...] [Hinderlich sind, D. K.] wahrscheinlich das stark autokratische Verhalten, ein egozentrisches Weltbild, egozentrische Veranschaulichungen. Es gibt nur noch den einen Weg, den die Führungskraft vorgibt. [...] Das ist sicher ein Weg, der nicht nur hinderlich, sondern nicht mehr akzeptiert wird. Das heißt Führungskräfte, die diesen Wandel nicht mitgehen, ich sage immer - eines meiner Lieblingszitate - wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit.“ (B10: 00:21:33.380)

Eine erfahrene Interviewteilnehmerin nennt als unabdingbare Eigenschaften für die Führungskräfte von morgen: Transparenz, emotionale Intelligenz und Lösungsorientiertheit. Für sie steht die Wertschätzung der Mitarbeiter:innen an erster Stelle, ohne die es irgendwann kein Team gibt, das es zu führen gilt:

„Ich denke, dass eine Führungskraft heute, ich sage jetzt einmal, es noch schwieriger hat, meines Erachtens, weil man, so wie ich das sehe, am besten noch transparenter den Mitarbeitern gegenüber ist, beziehungsweise man eine sehr hohe emotionale Intelligenz braucht, eine sehr hohe Konstruktivität und Lösungsorientiertheit.“ (B6: 00:16:53.629)

Führungskräfte werden dann ernstgenommen, wenn sie sich authentisch zeigen. Dabei gilt, zu den eigenen Worten zu stehen, sich nicht zu verstellen und die eigenen Werte zu vertreten. Authentisch sein bedeutet, sich der individuellen Eigenschaften bewusst zu sein und sie dementsprechend einzuschätzen. Auch die zukünftige Rolle von Führungskräften betrifft dies.

„Da gibt es ja genauso wenig ein pauschales Rezept, eine pauschale Antwort, weil das ja schon das Wort Authentizität selbst ist, das für die individuellen Unterschiede, die zur Persönlichkeit passen, auch steht.“ (B10: 00:23:32.720)

Die Aufgaben der Führungskraft liegen einerseits darin, erfolgreich zu sein, und andererseits darin, den Mitarbeiter:innen den Rahmen vorzugeben, innerhalb dessen sie die Möglichkeit zur Entfaltung bekommen.

„[...] dass du die Rahmenbedingungen schaffst, die jeder braucht, damit er optimal arbeiten kann. Das ist, glaube ich, die Aufgabe [...].“ (B7: 00:26:06.700)

„[...] es ist eine der wesentlichsten Aufgaben, in welcher Form auch immer, aber das Ziel muss klar sein, die Rahmenbedingungen müssen klar sein, damit die Leute den richtigen Weg gehen können.“ (B7: 00:29:33.980)

Dass sich die zukünftige Rolle von Führungskräften nicht maßgeblich ändern wird, davon ist ein Interviewteilnehmer überzeugt. Gleichzeitig vertritt er selbst aber Werte, von denen man sagen könnte, sie können unter dem Ansatz moderner Führungsweisen verortet werden. Er ist der Meinung, dass Führungskräfte v.a. als Vorbilder betrachtet werden, die Grenzen und Regeln vorgeben.

„Ich [...] denke dennoch, dass die Zukunft nicht anders aussehen wird als heute, dass die Führungskraft nicht nur zur Informationsbeschaffung da sein wird oder dass sie einem aufzeigt, wo man geradesteht, sondern dass es wirklich eine Führungsrolle braucht, dass es eine Vorbildrolle braucht. Dass der Mitarbeiter jemanden braucht, der Regeln, Grenzen vorzeigt, vorlebt und auch einfordert. Ich denke, das wird trotzdem die Zukunft sein.“ (B5: 00:41:36.080)

„Speziell durch diesen sehr, sehr starken Homeoffice-Anteil ist es wichtig, diese Führungsrolle, dieses Leitbild oder diese Vorbildfunktion, die man persönlich sehr, sehr gut schafft, zu transportieren, auch in die digitale Welt mitzunehmen. Wo nicht jeder jeden Handgriff mitkriegt, der so passiert. Also die Vorbildfunktion ist eine ganz, ganz wichtige.“ (B8: 00:15:51.450)

Weitere Ausblicke in die Zukunft geben zwei andere Interviewteilnehmer:innen. Sie sind davon überzeugt, dass Führungskräfte eine Art Coaching-Rolle übernehmen werden. Dabei werden sie als Berater:innen tätig sein, die das Team und seine Individuen in seiner bzw. ihrer Entfaltung unterstützt. Trotz oder gerade wegen dieser Wandlung sollen Führungskräfte nach wie vor eine klare Linie vorleben und -geben. So kann die Haltung des Leaders, der trotz neuer Funktionen und Anforderungen Ziele und Maßnahmen setzt, gewahrt werden.

„[...] die Führungskraft muss auf jeden Fall eine unterstützende und beratende Rolle einnehmen.“ (B2: 00:27:41)

„Es ist die Bereitschaft da, von meiner Seite, diese Entwicklung mitzugehen. Ich habe gewisse Grundsätze, das habe ich ja schon angesprochen, diese vorgesetzte Rolle zu wahren und auch diese Haltung, aber Raum zu lassen für Entwicklungen der Mitarbeiter. Und ich sehe für meine Rolle die Möglichkeit, ein Team in eine neue Zukunft zu führen, wenn man das so integriert.“ (B3: 00:51:36.850)

Der Begriff *Coach* erfreute sich bei einigen der Befragten großer Beliebtheit. Sie sehen die veränderte Rolle v.a. im Bereich des Anleitens. Das bedeutet, dass zwar die Funktion des bzw. der Vorgesetzten bestehen bleibt, die neue Rolle als *Coach* und Wegbereiter aber noch hinzukommt.

„[...] eine Führungskraft weniger vom Befehlshaber hin zum Coach sich entwickelt. Zum Coach, der schlussendlich aber auch noch in einer gewissen Funktion der Vorgesetzte bleibt.“ (B3: 00:47:08.960)

„[...] dieses Thema Führen ist sicher ein Thema, das man umändern muss oder umdenken muss. Viele würden dazu denken, das in Richtung ‚Anleiten‘ zu bewegen, sich dem anderen zu helfen, zu unterstützen. Da passt natürlich der Begriff Trainer, Coach.“ (B3: 00:47:08.960)

Eine junge Führungskraft gibt an, wie wichtig es dabei ist, die Grenze zwischen Führung und Freundschaft nicht zu überschreiten. Sich für das eigene Team einzusetzen, darf nicht mit einem kumpelhaften Verhältnis gleichgesetzt werden.

„[...] man muss wirklich schauen als Führungskraft, dass man diese Linie, jemanden zu unterstützen und zu helfen, immer weiter ausbaut, aber diese Grenze von Freundschaft und Führungskraft definitiv nicht überschreitet.“ (B1: 00:55:35)

Flexibilität wünschen sich nicht nur die Mitarbeiter:innen der jungen Generation, sondern auch die Führungskräfte brauchen diese Eigenschaft, um sich neuen Situationen und ihre Art zu führen an ihr Gegenüber anpassen zu können. Durch die zahlreichen Veränderungen in den letzten Jahren und den anstehenden Herausforderungen der nächsten Jahre ist es notwendig, den eigenen Führungsstil und sogar die Unternehmensstruktur zu adaptieren.

„Darum glaube ich, als Führungskraft ist es notwendig, sich auf diese neue Situation, auf diese Veränderung der Bedürfnisse einzustellen und nicht sich zu wehren, sondern viel mehr zu

probieren. Den eigenen Führungsstil, die eigene Unternehmensorganisation dahingehend zu adaptieren [...]“ (B10: 00:19:37.050)

Die Dimensionen der Führung sind vielfältig, wie bereits ersichtlich geworden ist. Vor welchen Herausforderungen die Führungskräfte in der Praxis stehen, soll im folgenden Unterkapitel behandelt werden.

4.3.2 Herausforderungen in der Rolle als Führungskraft

Führungskräfte stehen vor verschiedenen Herausforderungen. Sei es, weil Mitarbeiter:innen vermehrt im Homeoffice arbeiten, wie zuvor bereits ausführlich dargelegt, weil Fachkräftemangel herrscht oder neue Fähigkeiten verlangt werden. Besonders seit der Coronakrise im Jahr 2020 konnten veränderte Herausforderungen festgestellt werden, wie ebenso bereits ausführlich dargelegt. Eine Herausforderung war Bewerbungsgespräche, die zum Großteil online stattfanden. Den Führungskräften fehlte das persönliche Kennenlernen.

„Die personelle Herausforderung bei der Bewerbung sticht hier besonders hervor. [...] Auch aus dem Grund, dass die Bewerbungen nicht wie vor 2020 persönlich stattfinden konnten, sondern größtenteils per MS-Teams. Was doch nicht so einfach ist, das Gegenüber einschätzen zu können, kennenlernen zu können, wie in einem persönlichen Treffen.“ (B5: 00:02:07.390)

Wie schon im Unterkapitel über Homeoffice erläutert, gestaltet es sich mit Homeoffice besonders schwierig, den Überblick darüber zu behalten, wer zu welchem Zeitpunkt und v.a. an welchem Ort arbeitet. Nicht nur für die Führungsebene ist diese Information wichtig, sondern auch für das Team, wenn es eine Ansprechperson benötigt. Die Herausforderung liegt daher darin, den Überblick über das Team zu behalten.

„Es ist immer wichtig, einen Überblick als Führungskraft zu bekommen, eben aufgrund dieser Homeoffice Thematik. Manchmal auch zu wissen, wo befindet sich mein Mitarbeiter? Ist der eine jetzt gerade im Urlaub? Ist er krank? Ist er im Homeoffice? Das ist manchmal schon ein bisschen herausfordernd [...]“ (B2: 00:17:27)

„Das Thema Homeoffice ist ein sehr großes geworden. Das ist, denke ich, eine der größten Herausforderungen von Führungskräften, weil vor 2020 war das quasi nicht existent. Da war eine Führung jeden Tag direkt persönlich doch viel einfacher. Man hat auch einen besseren Überblick über seine Mitarbeiter gehabt als im Homeoffice.“ (B5: 00:12:05.290)

Die fehlende physische Präsenz ist dafür verantwortlich, dass sich Führung anders und für viele schwieriger gestaltet. Die Führungskräfte mussten teilweise mehr Verantwortung abgeben, da der schnelle persönliche Kontakt fehlte.

„Die Mitarbeiter haben auch mehr Eigenverantwortung bekommen durch diese Distance-Arbeit. Auch hier ist das Führen natürlich dann umso schwieriger, wenn man die Fäden nicht selber in der Hand hat, sondern hier ein bisschen mehr alleine arbeiten lässt und die Mitarbeiter hier mit Kompetenz ausstattet.“ (B5: 00:14:00.300)

Leader, die ihre Führung im Laufe der letzten Jahre nicht adaptiert haben, laufen Gefahr, mit den Anforderungen der geforderten Führung auf Distanz nicht mehr mitzuhalten:

„[...] und da ist eine Herausforderung sicherlich für Führungskräfte auch dahingehend gewesen, zu sagen, ich sehe meine Leute gar nicht mehr, muss auch selbst wiederum überlegen, wie führe ich eine Person, auch wiederum über das System, ohne dass ich den persönlich auch treffe.“ (B4: 00:11:39.920)

Solange der Fokus auf Homeoffice und den damit einhergehenden digitalisierten Prozessen bleibt, erfordern diese eine Erweiterung von technischem Wissen:

„[...] das Thema Desk Sharing und Homeoffice bei uns die zwei größten Themen sein werden. Und das wird auch eine große Aufgabe werden, das so unter einen Hut zu bringen, dass die Mitarbeiter effizient arbeiten, dass jeder Mitarbeiter gleich zufrieden ist. Auch das ist wichtig. Ich sehe die Notwendigkeit, die Technik, die IT, das Wissen rund um MS Office ganz im Speziellen Excel auszubauen.“ (B5: 00:26:21.770)

So manche Führungskraft könnte bemerken, dass diese neue Form der Führung nicht zu ihr passt. Auch da werden Schwierigkeiten auftreten, die in Zukunft noch zu Diskrepanzen führen können.

„Ich glaube, dass da viele Führungskräfte de facto wahrscheinlich auch stolpern werden. Und einfach sagen, das ist nicht mehr das Thema oder der Schwerpunkt, den ich als Führungskraft gerne machen möchte, sondern man muss sich dann vielleicht auch eingestehen, dass einem das gar nicht so liegt, dass man das auch vielleicht gar nicht mehr so will [...].“ (B4: 00:35:35.100)

Laut Interviewteilnehmer:innen werden Führungskräfte ihren Mitarbeiter:innen zukünftig also unterstützend und beratend zur Seite zu stehen, während diese sich sowohl um die wirtschaftlichen Ziele als auch ihre persönliche Entwicklung kümmern. Aufgrund des Wandels, der sich weg von veralteten, starren Methoden hin zu neuen Herausforderungen

und Techniken bewegt, nimmt die Wichtigkeit von Führungskräften in den Augen der Befragten zu:

„[...] es ändert sich die Rolle, wie wir es vorhin besprochen haben, aber die Wichtigkeit nimmt eher zu. Ich glaube, es ist aktuell wichtiger denn je, insofern weil einfach dieses Team, das mit mehr Verantwortungen agiert, doch immer mehr auch die Unterstützung braucht, sich selbst zu reflektieren, mit jemandem zu sprechen, der in der letzten Entscheidung dann vielleicht unterstützend berät oder auch dann die letzte Verantwortung auf sich nimmt.“ (B3: 00:18:25.940)

„Ich glaube, dass dieses Thema ‚Führungskräfte in vielen Bereichen‘ sehr, sehr wichtig ist, weil man ja speziell viele junge Mitarbeiter hat [...].“ (B1: 00:35:06)

Die veränderte Rolle als Führungskraft wird, wie im nächsten Unterkapitel ersichtlich, auch durch die unterschiedlichen Individuen innerhalb der Teams beeinflusst.

4.3.3 Diversität innerhalb des Teams

Ein anderer Aspekt, der Herausforderungen mit sich bringt, ist die Diversität des Teams. Darunter fallen auch die unterschiedlichen Altersgruppen, die unterschiedlich geführt werden wollen. Während ältere Mitarbeiter:innen auf altbewährte Maßnahmen und gewohnte Umgangsformen setzen, kommen jüngere Personen mit flexiblen Methoden und modernen Kommunikationsformen meist gut zurecht. Schwierig kann es werden, wenn die jüngere auf die ältere Generation trifft und untereinander Sichtweisen auftreten, die zu weit auseinanderklaffen.

„Die Herausforderung für mich als Führungskraft besteht sicher insofern darin, dass diese Personen auch aus dieser Generation Z ja zu einer Gruppe dazustoßen, die aus Generationen davor besteht.“ (B3: 00:43:43.100)

Für die älteren Führungskräfte spielen v.a. Weiterbildungen auf technischer Ebene eine wichtige Rolle. Sie wünschen sich Fortbildungen, bei denen die digitale Versiertheit und die technischen Fähigkeiten erweitert und verbessert werden. Diese Inhalte sollen im Idealfall von jungen Mitarbeiter:innen erstellt werden, da die älteren Führungskräfte oftmals nicht mehr ausreichend Bezug zur technischen Materie vorweisen können. Aufgrund der rapide voranschreitenden Digitalisierungsprozesse wird es immer schwieriger, den

raschen Entwicklungen zu folgen. Generische Leitfäden und Handbücher können dabei als Schulungsmaterial gestellt werden.

„[...] und sich vielleicht auch in den ein oder anderen Prozess selbst weiter auszubilden und auch modern zu halten, durchaus. Weil das sind so die Themen, die sich einfach so ein bisschen, man kann sagen, fast gar nicht schleichend, sondern das ist fast irgendwie so ein bisschen sprunghaft mit dieser Corona-Zeit gekommen.“ (B4: 00:27:32.180)

„Also diese IT- oder Excel-Kenntnisse sind ganz wichtig. Was viel wichtiger ist und was ich mir sehr wünschen würde ist, dass gerade diese Schulungsinhalte, die dann diese Führungskräfte erhalten, von Jungen erstellt werden. Das ist eines der größten Probleme in großen Unternehmen, dass sehr erfahrene Mitarbeiter herangezogen werden, die in diesem Bereich nicht mehr mithalten können. Also wichtig wäre es, zukünftige Führungskräfte von sehr jungen, dienstjungen Führungs- und Schulungskräften schulen zu lassen bzw. diese Lerninhalte erstellen zu lassen.“ (B5: 00:28:53.790)

Zusätzlich kommt laut einer Interviewteilnehmerin noch die Aufgabe, Konflikte zu lösen, hinzu. Besonders in sehr unterschiedlichen Teams kann es zu Meinungsverschiedenheiten kommen:

„Vor allem bei sehr heterogenen Gruppen, wo doch viele verschiedene Meinungen und Persönlichkeiten aufeinandertreffen, ist das aus meiner Sicht sehr wichtig, dass es eine Führungskraft gibt, um auch zum Beispiel in Konfliktsituationen dann als Mediator beispielsweise zu fungieren.“ (B2: 00:29:59)

Zu Teilbereichen wie Diversität kommt hinzu, dass Führungskräfte sich außerdem mit ethischen Aspekten auseinandersetzen müssen. Mit welchen ethischen Herausforderungen Führungskräfte zu rechnen haben und welchen Einfluss diese auf die Praxis haben, soll im folgenden Unterkapitel dargelegt werden.

4.3.4 Ethische Überlegungen einer Führungskraft

Wer ein Unternehmen führt und ein Team leitet, kommt zwangsläufig auch mit ethischen Fragestellungen in Berührung. Darunter fallen Überlegungen zum Thema Nachhaltigkeit und Umwelt:

„Und da spielt eben das Thema Umwelt, Ethik, Moral, Gleichberechtigung eine sehr, sehr entscheidende und zentrale Rolle für die Unternehmen in der Konzerngruppe. [...] Also das Thema Vorsorgen ist ja auch ein Muster, das man dem traditionsreichen Unternehmen zuschreiben würde. [...] Also ich glaube, der Konzern ist gut gerüstet. [...] ich bin mir sicher, dass wir nicht nur in der Zukunft eine ethische Gleichbehandlung garantieren und alle Kriterien von Umwelt-, Sozial- und Regierungsvorschriften umsetzen, sondern ich bin mir sicher, [...] ist die bereits seit einigen Jahren in der Umsetzung und da mache ich mir keine Sorgen.“ (B10: 00:41:23.210)

Derselbe Interviewteilnehmer äußerte sich zu den Umweltkriterien, die in seinem Unternehmen verlangt werden:

„Man muss wirklich auch Umweltkriterien beachten, wo es auch darum geht, Geld zu investieren. Und das in Zeiten, wo man nicht einschätzen kann, wie sich der Markt weiterentwickelt.“ (B10: 00:38:34.350)

Einer der Befragten, der sich dazu geäußert hat, sieht sich selbst in der Rolle als Vorbildfunktion betreffend Nachhaltigkeit und Umweltgedanken. Dem Interviewten ist es wichtig, seinen Mitarbeiter:innen Nachhaltigkeit vorzuleben, gesteht aber, dass es in der Praxis oftmals nicht so gut funktioniert, da vielen der vermeintliche Aufwand zu groß scheint:

„Also speziell auf den Punkt der Nachhaltigkeit ist mein Zugang, dass wir ein bisschen eine Lehrfunktion auch innehaben. [...] In der Praxis sieht man dann bei uns, wenn man dann statt fünf Mistkübel einen aufstellen möchte, weil du fünf Plastiksäcke hast, der Mitarbeiter aber dafür zwei Meter aufstehen muss, um sein Plastiksackerl wegzuschmeißen, es wieder auf Unzufriedenheit trifft, obwohl er eigentlich für die Umwelt ist und weniger Plastik verbrauchen möchte.“ (B8: 00:39:43.390)

Ein ebenso bedeutendes Thema ist die Gleichstellung der Geschlechter bzw. Chancengleichheit. Ein Interviewteilnehmer bestätigt, dass auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in der Führungsebene mittlerweile mehr geachtet wird:

„Also es ist tatsächlich die Hälfte aller Vorstandsdirektoren weiblich. Das war vor einigen Jahren sicher noch nicht so und erstens tut der Firma gut zweitens ist man da schon sehr weit.“ (B10: 00:38:34.350)

In einem zweiten Satz betont diese Führungskraft noch einmal die Wichtigkeit von Gleichbehandlung und beschreibt, wie die Konzerne teilweise gefordert werden, innerhalb des Unternehmens Umstrukturierungen vorzunehmen. Ohne maßgebliche Schritte werden die Veränderungen auf sich warten lassen:

„Die aktuellen brisanten Themen drehen sich sicher rund um ESG, also Umwelt, Soziales [...], wo die Konzerne sicher gefordert sind, sehr viele Prozesse zu restrukturieren, neu zu denken, vor allem aber ein sehr umfangreiches Berichtswesen einzuführen. Gleichzeitig geht es dann darum, auch gewisse ethische Grundhaltungen flächendeckend im Konzern zu garantieren. Also es darf keine Diskriminierung mehr geben, es muss wirklich auf Gleichbehandlung geachtet werden.“ (B10: 00:38:34.350)

Da Führungskräfte aber Menschen mit persönlichen Emotionen und Werten sind, spielen diese selbstverständlich auch eine tragende Rolle bei geschäftlichen Entscheidungen und der Art zu führen. Dabei soll der Überblick über die Prozesse und die Mitarbeiter:innen nicht zu kurz kommen:

„Was in einer Führungsposition, die sowohl mit Leadership vertraut ist, aber operativ noch sehr viel mitarbeitet, oft schwierig ist, da noch die komplette Kontrolle darüber zu behalten und nicht gegen seine eigenen Werte zu verstoßen.“ (B8: 00:28:03.520)

Bisher galten Führungskräfte als notwendig, damit ein Team funktionieren konnte. Wie die Befragten diese Angelegenheit in Zukunft sehen werden, soll im Folgenden dokumentiert werden.

4.3.5 Notwendigkeit von Führungskräften in der Zukunft

Ob Führungskräfte denn (in Zukunft) noch gebraucht werden, ist eine Frage, die im Rahmen der Interviews gestellt wurde. Dazu waren sich die Befragten zum Großteil einig und beantworteten diese Frage mehr oder weniger mit *ja*, wenn auch in abgewandelter Form:

„[...] wenn ich in die Vergangenheit blicke, dann kann ich bis zur Steinzeit zurückblicken und es zeigt einem, dass es immer schon Führer gegeben hat, dass es ein gewisses Leadership immer gegeben hat und ich denke, das wird es auch immer benötigen.“ (B5: 00:39:13.900)

„Ich finde, dass es Führungskräfte braucht. Einfach, weil es eine Person geben muss, die die übergeordneten Ziele im Blick behält.“ (B2: 00:29:59)

Möglich ist, dass es Leader nicht mehr in der bisherigen Anzahl gibt. Durch veränderte Führungsstrukturen sind weniger Leader durchaus denkbar:

„Ich glaube schon, dass wir Führungskräfte brauchen. [...] Aber wir brauchen sie bestimmt von der Zahl her weniger.“ (B9: 00:45:53.950)

„Also dieses reine Abteilungsdenken, wie wir es die letzten Jahrzehnte gehabt haben, wird verschwinden. Dadurch denke ich, wird es auch einige Führungskräfte in einzelnen Abteilungen nicht mehr benötigen.“ (B5: 00:46:44.960)

Die befragten Führungskräfte sind sich allerdings auch darüber einig, dass sich die Rolle der Führungskraft ändern wird und ihre Zuständigkeiten zukünftig adaptiert werden. Zwei der Interviewteilnehmer sehen die Führungskraft v.a. als Person, die die Verantwortung trägt und das große Ganze im Überblick behält:

„Es ist wichtig, dass es Führungskräfte gibt. Schon allein, um den Zusammenhalt zu garantieren. Jeder Mitarbeiter soll sich auf seinen Aufgabenbereich konzentrieren können, während einer, der diese Führungsrolle übernimmt, das Gesamtbild im Auge behalten soll und gleichzeitig auch irgendwo als Gesprächspartner, als Sprachrohr, als Puffer zu den jeweiligen Führungsebenen dient. Vor allem braucht es einen Verantwortungsträger.“ (B5: 00:16:41.380)

„[...] Führungskräfte dienen immer wieder dann dazu, dass der Überblick bleibt, der Zusammenhalt bleibt. Dass die Mitarbeiter ihre Ziele auch verfolgen und auch nachhaltig verfolgen, dass das Team am Weg bleibt und nicht von der Strecke abkommt.“ (B3: 00:18:25.940)

Für die Mitarbeiter:innen bedeutet das, ein Stück weit entspannt zu sein, da die letzte Verantwortung bei der Führungsebene liegt.

„[...] sich auch in der letzten Entscheidung ein bisschen da auf die Führungskraft verlassen zu können, diesen letzten Druck, die letzte Verantwortung abgeben zu dürfen, um dann schlussendlich nicht die volle Verantwortung auch tragen zu müssen, sollte etwas schief gehen.“ (B3: 00:24:52.260)

Wie die zukünftige Rolle von Führungskräften aussehen könnte, diskutieren sowohl die jüngeren als auch älteren Befragten. Sie verwenden zukunftsorientierte Begriffe wie *Coaching* und *Vision*. Für die Praxis bedeutet das, dass die Rolle der Führungskraft sich v.a. hinsichtlich der Aufgabenbereiche verändern wird. Leadership heißt nicht mehr, sich ausschließlich wirtschaftlich und gewinnorientiert zu verhalten, sondern in Bezug auf die Mitarbeiter:innen neue Funktionen einzunehmen. Führungskräfte werden in Zukunft als Moderator:innen und Coaches fungieren, die dem eigenen Team v.a. unterstützend zur Seite steht.

„Ich glaube auf alle Fälle, dass wir nach wie vor Führungskräfte brauchen, und zwar mehr in Richtung anleitender Coach, Unterstützer, der die Richtung vorgibt, ein Visionär, jemand der das große Ganze im Blick hat, das Jahresziel.“ (B10: 00:25:38.650)

„Ich glaube, dass Führungskräfte sehr, sehr wichtig sind, immer noch und in Zukunft sehr wichtig sein werden. [...] ich bin fest der Meinung, Führungskräfte sind wichtiger denn je, weil es einfach wichtig ist, junge Mitarbeiter zu führen und diese auch zu motivieren.“ (B1: 00:49:18)

Einer der Befragten kann sich vorstellen, dass die Grenzen aufgrund der agilen Hierarchien so weit verschwimmen, dass die Führungskräfte des mittleren Managements nicht mehr über den Mitarbeiter:innen stehen, sondern mit ihnen gemeinsam im Team arbeiten.

„Also die klassische Sandwichführungskraft, die nur führt, wird es kaum mehr geben. Ich denke, dass man Teil des Teams sein muss.“ (B9: 00:45:53.950)

Besonders die jungen Führungskräfte wollen die Zügel nicht lockerlassen und bestehen auf eine engmaschige Führung, besonders dann, wenn es sich um junge Teams handelt. Besonders für junge Führungskräfte kann sich das Führen von ebenfalls jungen Mitarbeiter:innen schwierig gestalten, da hier zwei Seiten und Einstellungen der Generation Z aufeinandertreffen.

„Ganz, ganz wichtig, finde ich, ist die Führung bei den dienstjungen Mitarbeitern. Die muss man einfach zum Teil an die Hand nehmen und durchs Unternehmen eine Zeit lang führen, damit sie mal Fuß fassen. Und da braucht es aus meiner Sicht auf jeden Fall eine enge Führung.“ (B2: 00:31:00)

„[...] weil jeder Mitarbeiter bei uns einen Leader braucht bzw. jemanden, der eine gewisse Linie vorgibt und diese auch natürlich kontrolliert.“ (B1: 00:32:57)

Ohne einen vorgegebenen Rahmen könnte es dazu kommen, dass keine Strukturen gebildet werden und somit vorrangig Chaos herrscht. Die Verantwortung würde lediglich von einer zur anderen Person geschoben werden:

„[...] was passieren würde, würde man die Führungskräfte komplett abschaffen, könnte sicher in vielen Abteilungen ein Chaos ausbrechen. Es wird vielleicht dazu führen, dass jeder seinen eigenen Weg geht und die Personen aber nicht miteinander kommunizieren [...].“ (B3: 00:18:25.940)

„[...] wenn man keine Führungskraft hat, die sagt ‚Okay, so wird das gemacht‘, dann hat man Probleme, dass keiner Entscheidungen treffen will, weil sich keiner dafür verantwortlich fühlt.“ (B1: 00:35:06)

Zum Abschluss fasst einer der Befragten besonders gut zusammen, was es heißt, Leader zu sein und warum diese nach wie vor gebraucht werden:

„[...] [die Mitarbeiter:innen, D.K.] brauchen aber Orientierungshilfen, Rahmenbedingungen, brauchen Leitfäden, brauchen wiederkehrende Vorlagen, Strukturen brauchen einfach ein gewisses Umfeld und damit auch eine Führungskraft.“ (B3: 00:18:25.940)

Der empirische Teil dieser Arbeit hat gezeigt, dass Führung nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis verschiedene Dimensionen annehmen kann. Von diversen Arbeitsgruppen bis hin zur fortschreitenden Digitalisierung und einer veränderten Führungsrolle konnten aufkommende Trends analysiert und diskutiert werden. Die Darlegung der empirischen Ergebnisse und die im theoretischen Teil erarbeiteten Grundlagen bieten nun das Fundament für die abschließende Diskussion.

5 Diskussion und Ausblick

Vor welchen Herausforderungen steht Leadership aktuell und welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung im Zuge der Einführung neuer Führungsansätze und Methoden? Welche Veränderungen sind durch die Bewegungen im Leadership erkennbar und welchen Einfluss haben diese auf die Rolle der Führungskraft? In welcher Beziehung stehen traditionelle Führungsstrategien und Empowerment zueinander und wodurch wird die Entwicklung zu neuen, agilen Führungsansätzen geprägt? Welche Veränderung durchläuft die Führungskraft selbst durch die Transformation in der Personalführung? Gelingt es Mitarbeiter:innen zukünftig in Organisationen, sich überhaupt selbst zu führen oder braucht es auch in Zukunft Führungspersönlichkeiten, um zur nachhaltigen Entwicklung der Personen und Organisationen beizutragen? Mit diesen Fragen setzte sich diese empirische Untersuchung auseinander und kam dabei zu interessanten Ergebnissen, welche durch die Befragung von erfahrenen sowie jungen Führungskräften aus der Finanzdienstleistungsbranche entstanden sind.

Nicht mehr aufzuhalten ist der durch die COVID-19-Krise eingeleitete Wandel in der Digitalisierung vieler Unternehmensprozesse und Abläufe. Die bereits weit vorher begonnene Transformation hin zu agilen Arbeitsweisen wurde durch dieses unvorhersehbare Ereignis deutlich vorangetrieben, wie Oladiran (2023) mit seiner Black Swan Theorie belegen konnte. Viele Unternehmen verfügten bis zum Eintritt der Krise weder über die notwendige technische Ausstattung für ihre Mitarbeiter:innen, noch waren die im Unternehmen vorherrschenden Prozesse und Strukturen dafür ausgelegt, wie die Befragten informierten. Diese Ausnahmesituation, welche nicht nur die Organisationen selbst, sondern insbesondere die eingesetzten Führungskräfte vor enorme Herausforderungen stellte, erweist sich heute als treibende Kraft zur Entwicklung lang geplanter Veränderungen im Unternehmen. Die von Demmelhuber (2020) erwähnten Herausforderungen, Möglichkeiten für Homeoffice zu schaffen, konnten überwunden werden: Mit dem Wandel in der Digitalisierung änderte sich simultan die Art der Kommunikation in vielen Bereichen. Digitale Kommunikationssoftware, wie beispielsweise Microsoft Teams, Zoom oder WebEx, bieten neue Plattformen, um im Team untereinander oder als Führungskraft mit dem eigenen Team in Kontakt zu bleiben und anfallende Gespräche darüber abzuhalten. Die Kommunikation wurde dadurch schneller, flexibler und zeitlich und örtlich

ungebundener. Gleichzeitig gewannen viele Arbeitsplätze, ähnlich wie die vorher genannten Plattformen, an Flexibilität. Führungskräfte werden gefordert, sich mit dem örtlich unabhängigen Thema *Führung auf Distanz* zu beschäftigen. Fragen darüber, wie die Handlungen von Mitarbeiter:innen überblickt werden können oder wie nachhaltig der Erfolg des Unternehmens gewährleistet werden kann, verursachen viele Diskussionen.

Die bisherigen Veränderungen wurden von den Befragten gut angenommen, da auch sie einstimmig die Meinung vertreten, dass agile Organisationsstrukturen die hierarchische Führung ablösen. Diesbezüglich befindet sich die Branche der Finanzintermediäre auf einem guten Weg, da hier oft traditionelle mit modernen Strukturen verknüpft werden. Die Ergebnisse der Befragungen zeigten, dass bereits Wert auf Chancengleichheit und Gleichstellung der Geschlechter gelegt wird, was daran erkenntlich ist, dass sich mittlerweile (innerhalb der Unternehmen der Befragten) ebenso viele Frauen wie Männer in Führungspositionen befinden. Für die Führungskräfte bedeutet das, sich gleichzeitig auch mit der Diversität ihrer Teams auseinanderzusetzen. Die Heterogenität dieser Gruppen lässt sich einerseits auf geschlechts- und genderspezifische Merkmale und Eigenschaften zurückführen, andererseits aber auch auf die unterschiedlichen Altersgruppen innerhalb eines Teams, wie aus den Interviews hervorging. Vor allem ethische Überlegungen rund um die Themen Umwelt und Nachhaltigkeit spielen für die Befragten eine große Rolle. Wie wichtig das Bild, welches nach außen getragen wird, ist, konnte bereits im theoretischen Teil anhand von Lies (2018) erarbeitet werden.

Während junge Mitarbeiter:innen, wie z.B. die Gen Z, auf flexible Arbeitszeitung und entwicklungsfördernde Arbeitsgestaltung setzen, kämpfen ältere Generationen oftmals damit, den technischen Anforderungen gerecht zu werden. Der jüngeren Generation gegenüber sind die befragten Führungskräfte oft kritisch, da die persönliche Einstellung zum Thema *Arbeit* sich ebenso verändert wie die Führung an sich. Herausfordernd ist für die befragten Führungskräfte an dieser Stelle, wie die unterschiedlichen Generationen bzw. Individuen innerhalb eines Teams miteinander vereint werden können. Empowerment bietet sich hier als passende Führungsmethodik an, da es flexibleres und selbstständigeres Arbeiten ermöglicht.

Durch Empowerment, also die Übertragung von Verantwortung von einer Führungskraft auf die Teammitglieder, wird, wie Schermuly (2019) festhält, neben Autonomie auch die Möglichkeit zur Selbstbestimmung geschaffen. Statt einzelnen Aufgaben werden ganze Verantwortungsbereiche im Team diversifiziert und nach vorhandener Kompetenz bestmöglich zugewiesen. Die befragten Personen sprechen sich für diesen Wandel aus, vermerken jedoch einheitlich, dass es für das große, gemeinsame Gesamtziel weiterhin eine verantwortliche Person braucht, um die Ordnung und den Überblick in der Organisation aufrecht zu halten. Dabei sollen Teammitglieder durchaus mehr Verantwortung erhalten, Aufgaben selbstständig und flexibler mittels neuer agiler Systeme lösen dürfen, aber auch in schwierigen Situationen eine Person als Leader zur Abstimmung zur Verfügung haben. Empowerment kann dabei nicht nur als Verantwortungsverschiebung, sondern auch als Mittel zur Motivationssteigerung betrachtet werden, da Mitarbeiter:innen durch höhere Selbstbestimmtheit mehr Freude an der Arbeit finden, in weiterer Folge aber auch die Bindung zum Unternehmen verstärken. Mithilfe dieses geschaffenen Raums können Mitarbeiter:innen sich entfalten, was zu einer positiven Entwicklung des Teams führen kann. In dieses Team werden Führungskräfte in Zukunft noch intensiver miteingebunden werden, da die neue Rolle sie als gleichwertige Teamplayer mit einer übergeordneten Verantwortungsmacht sieht.

Hybride Arbeitsweisen, wie sie sich in den letzten Jahren etabliert haben, gelten für fast alle befragten Personen als die Führungsmethodik der Zukunft. Diese Mischform der zeitlich und örtlich unabhängigen Arbeitsweise, also die Kombination aus Homeoffice und regelmäßiger Anwesenheit im Büro, gilt als der effiziente Weg in die Zukunft der Organisationsstruktur. Die Rolle jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin wird sich nach Angaben der Führungskräfte in den kommenden Jahren noch weiterentwickeln. Die Anforderungen der u.a. voranschreitenden digitalen Arbeitswelt fordern die Anpassung des Personals und damit direkt verbunden auch jene der eingesetzten Führungspersönlichkeiten. Aufgrund der teilweise fehlenden physischen Präsenz und des fehlenden regelmäßigen Austauschs miteinander wird, wie die im Unterkapitel zu E-Leadership aufgearbeitete Studie des BMBF bestätigt, eine andere Art der Führung verlangt. In dieser Studie konnte erhoben werden, dass fast 40 Prozent der Teilnehmenden eine aktivere Führung einfordern (BMBF, 2020). Empowerment leistet an dieser Stelle Abhilfe: Hierbei geht es nämlich um den Übertrag von ganzheitlichen Prozessen an die

Mitarbeiter:innen, damit diese innerhalb ihres übertragenen Verantwortungsgebiets selbstständig entscheiden und arbeiten können. Die Aufgabe der Führungskraft liegt daher darin, Verantwortung abzugeben, Prozesse zu verteilen und den Mitarbeiter:innen Entscheidungsmacht zu übertragen, wie sowohl die Theorie in Kapitel 2.2.4 anhand von Schermuly (2019) als auch die Ergebnisse der Befragungen zeigen.

Leadership der Zukunft bringt daher viele neue Perspektiven, aber lässt parallel einigen gewohnten Mustern weiterhin Platz, die nach wie vor bestehen. Zukünftig wird es unausweichlich sein, auf die digitalen Möglichkeiten, v.a. in der Kommunikation, zurückzugreifen und dem eigenen Team mehr Verantwortung zu übertragen. Durch digitalisierte Prozesse, einer neuen Arbeitseinstellung und einer Veränderung in der Kommunikation, nicht zuletzt ausgelöst durch die Covid-19-Pandemie, ist es für Führungskräfte unabdingbar, sich aktiv mit den Mitarbeiter:innen in Verbindung zu bringen. Wegen der fehlenden Präsenz, die als Folge von Homeoffice und die Verwendung digitaler Kommunikationssoftware betrachtet werden kann, müssen Führungskräfte in Zukunft einen noch besseren Überblick über das Geschehen im Unternehmen erlangen. Es ist nicht überraschend, dass das digitale Know-How mittlerweile als Grundvoraussetzung für Führungskräfte gilt. Während ältere Personen oftmals Schwierigkeiten mit dieser Thematik haben, stellt sie für die jüngere Generation keine Problematik mehr dar, wie aus den Befragungen hervorging.

Über die Wichtigkeit von Führungskräften in der Zukunft waren die Befragten sich einig: Aufgrund der enormen Veränderungen in den letzten Jahren und den derzeitigen Herausforderungen, mit denen Unternehmen und Führungskräfte teilweise zu kämpfen haben, sind Führungskräfte wichtiger denn je. Zu der übergeordneten Verantwortung, die Führungskräfte tragen, kommen neue Funktionen: Nach Ötting u.a. (2021) werden Führungskräfte in Zukunft eine beratende und unterstützende Coaching-Rolle einnehmen. Diese Tendenz für die Praxis konnte durch die Ergebnisse der Befragungen bestätigt werden. Dass die Kompetenz, in einigen ausgewählten Situationen die letzte Entscheidungsmacht zu behalten und damit auch die Verantwortung aus der im Team arbeitenden Person abzunehmen, aber weiterhin bestehen bleiben wird, davon gehen die Interviewpartner:innen aus. Nicht alle Personen sind bereit, völlig autonom und eigenverantwortlich zu arbeiten,

sondern genießen es sogar, sich bei Bedarf absichern und Verantwortung auch wieder abgeben zu können, so die Befragten. Empowerment soll also die Mitarbeiter:innen motivieren und animieren, was wiederum zum eigenen und auch unternehmerischen Erfolg führen kann. Zusätzlich können neue Methoden, wie Shared Leadership oder E-Leadership, eine Basis schaffen, Führung neu zu denken. Wie bereits im theoretischen Teil anhand Kauffeld (2017) erläutert, besteht die Möglichkeit, Verantwortungen nicht nur innerhalb des Teams aufzuteilen, sondern auch die Führungsebene zu erweitern und so mehrere Führungskräfte zu schaffen, die das Team leiten.

Einen weiteren Ausblick könnte die Untersuchung der Erhebung mittels vertikaler Befragung in den kommenden Jahren sein. Das bedeutet, dass die gleiche Erhebung mit den gleichen Personen in einem Abstand von beispielsweise zwei Jahren über eine längere Zeitperiode durchgeführt werden könnte, um die Tendenz bzw. die Entwicklung genauer erkennen und vorhersagen zu können. Aus heutiger Sicht ist der aktuelle Zeitpunkt gerade für die Finanzdienstleistungsbranche noch etwas zu früh, um genauere Vorhersagen zu tätigen. Besonders spannend erschließt sich meines Erachtens nach der Vergleich des derzeitigen und zukünftigen Leaderships. Ebenso das Thema Empowerment und die damit in Verbindung gebrachten agilen Arbeitsweisen wurden im Finanzsektor zu großen Teilen bereits umgesetzt und erfreuen sich großer Beliebtheit. Die Untersuchung der agilen Führungsmethoden in dieser Branche stellt aus meiner Sicht einen weiteren Forschungsbereich dar, welcher zu spannenden Ergebnissen führen könnte.

Literaturverzeichnis

Achouri, Cyrus (2015). Human Resources Management. Wiesbaden: Gabler Verlag. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-4740-6> [Abruf am 06.11.2022].

Amerland, Andrea/Paefgen-Laß, Michaela/Speck, Annette (2022). Best of springerprofessional.de: Management + Führung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-39462-2> [Abruf am 02.04.2023].

Bachmann, Bernhard (2022). Ethische Führung in Organisationen: Konzepte und Umsetzung. Cham: Springer International Publishing. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-031-18172-6> [Abruf am 02.04.2023].

Bau, Michael/Altepost, Andrea (2020). Führung auf Distanz: Zwischen digitaler Nähe und sozialer Ferne. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Becker, Florian (2023). Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation: Hygienefaktoren und Motivatoren – Wirtschaftspsychologische Gesellschaft. Online: <https://wpgs.de/fachtexte/motivation/herzbergs-zwei-faktoren-theorie-der-motivation-hygienefaktoren-und-motivatoren/> [Abruf am 24.03.2023].

Beenken, Matthias (2022). Versicherungsvertrieb: Absatz von Versicherungen durch Versicherer und Vermittler in Theorie und Praxis (3. Auflage). Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.

Birgmeier, Bernd (Hrsg.) (2011). Coachingwissen (2., aktualis. und erw. Aufl). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

BMBF (2020). Repräsentative Umfrage im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Europäischen Arbeits- forschungstagung. Online: https://www.haufe.de/personal/hr-management/ist-im-homeoffice-mehr-fuehrung-gefragt_80_524124.html [Abruf am 18.05.2023].

Boes, Andreas/Gül, Katrin/Kämpf, Tobias/Lühr, Thomas (2020). Empowerment als Schlüssel für die agile Arbeitswelt: Ansatzpunkte für ein konsequentes Mitarbeitenden-Empowerment. In Mario Daum/Marco Wedel/Christian Zinke-Wehlmann/Hannah Ulbrich (Hrsg.). *Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit* (S. 89–102). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-61560-7_6 [Abruf am 11.04.2023].

Brenner, Walter/Fahse, Tobias (2020). Digitalisierung und der Lockdown: Eine Situationsanalyse im Juni 2020. Universität St. Gallen Institut für Wirtschaftsinformatik.

Brey, Hans-Michael/Loeser, Julia (2016). Werte vorleben und vermitteln: Die Bedeutung von ethischen Standards bei der Mitarbeiterführung für die Fort- und Weiterbildung. Freiburg: DW Die Wohnungswirtschaft.

Broby, Daniel (2021). Financial technology and the future of banking. *Financial Innovation*, 7(1), 47.

Brockmann, Franz (2021). Ethische Führung in der Finanzbranche – eine Mixed-Methods-Studie zur Bedeutung ethischer Grundsätze in der Führungspraxis sowie zum Zusammenhang von ethischer Führung und psychologischem Kapital von Geführten in Banken (5). Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.

Bundeszentrale für politische Bildung (2022). Autokratie. bpb.de. Online: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/politiklexikon/17134/autokratie/> [Abruf am 10.12.2022].

Burel, Simone (2020). *Female Leadership: Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-61303-0> [Abruf am 06.11.2022].

Burkhart, Alfred (2020a). *Wirksame Führung in Banken und Sparkassen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-29031-3> [Abruf am 08.04.2023].

Burkhart, Alfred (2020b). Führung zwischen Tradition und Wandel. In *Wirksame Führung in Banken und Sparkassen* Edition Bankmagazin. (S. 77–119). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-29031-3_4 [Abruf am 10.12.2022].

Carson, Jay B./Tesluk, Paul E./Marrone, Jennifer A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50(5). Online: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2007.20159921> [Abruf am 03.04.2023].

Castellano, Sylvaine (2021). *Impact of Self-Leadership and Shared Leadership on the Performance of virtual Teams*. Amsterdam: Elsevier.

Columbia Engineering (2021). What is Financial Technology (FinTech)? A Beginner's Guide for 2023. Columbia Engineering Boot Camps. Online: <https://bootcamp.cvn.columbia.edu/blog/what-is-fintech/> [Abruf am 08.04.2023].

Demmelhuber, Katrin et al. (2020). Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. ifo Schnelldienst digital. Online:

<https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-digital-14-demmelhuber-etal-homeoffice-vor-nach-corona.pdf> [Abruf am 04.04.2023].

Drucker, Peter F. (2020). Peter F. Drucker on practical leadership. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Edelmann, Charlotte M./Boen, Filip/Fransen, Katrien (2020). The Power of Empowerment: Predictors and Benefits of Shared Leadership in Organizations. *Frontiers in Psychology*, 11. Online: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.582894/full> [Abruf am 12.01.2023].

Eisenhut, Thomas (2021). Auswirkungen der COVID-19-Krise auf die Digitalisierung und den Bildungsbereich. Wien: Wirtschaft und Management.

Empson, Laura/Langley, Ann/Sergi, Viviane (2023). When Everyone and No One is a Leader: Constructing individual leadership identities while sustaining an organizational narrative of collective leadership. *Organization Studies*. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01708406221135225> [Abruf am 06.03.2023].

Erdogan, Berrin/Bauer, Talya N. (2015). Leader–Member Exchange Theory. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (S. 641–647). unveröffentlicht: Elsevier. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780080970868220102> [Abruf am 04.04.2023].

Felfe, Jörg (Hrsg.) (2015). Trends der psychologischen Führungsforschung. Göttingen Bern Wien: Hogrefe.

Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme 2. Aufl. Stuttgart, Deutschland: utb GmbH. Online: <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838552804> [Abruf am 18.12.2022].

Gandolfi, Franco/Stone, Seth (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. Malaysia: Journal of Management Research.

Gans, Mathias (2020). Agilität - Das größte Missverständnis unserer Zeit. Berlin: Agile Readiness.

Han, Soojung/Harold, Crystal M./Kim, Joseph K./Vogel, Ryan M. (2023). Perceived Benefits and Costs of Empowerment: Conceptualization, Measure Development, and Its Impact on Empowering Leadership. *Journal of Management*. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492063221081443> [Abruf am 06.03.2023].

Hartmann-Wendels, Thomas/Pfingsten, Andreas/Weber, Martin (2019). Bankbetriebslehre (7. Auflage). Berlin: Springer.

Hasenbein, Melanie (2020). Führung in der digitalen Arbeitswelt - Führung der Zukunft. Online: https://www.researchgate.net/publication/346345400_Fuehrung_in_der_digitalen_Arbeitswelt_-_Fuehrung_der_Zukunft_in_ZdA_Band_12_2020_FINAL [Abruf am 16.10.2022].

Hempel, Nathalie (2020). Neue Arbeitswelten vs. konservative Tradition. Versicherungsforen Leipzig. Online: <https://www.versicherungsforen.net/strategie-innovation/neue-arbeitswelten-vs-konservative-tradition> [Abruf am 08.06.2023].

Hertel, Guido/Lauer, Laurens (2012). Führung auf Distanz und E-Leadership – die Zukunft der Führung? Sven Grote (Hrsg.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-31052-2_6 [Abruf am 16.10.2022].

Hoch, Julia E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology*. Online: <http://link.springer.com/10.1007/s10869-012-9273-6> [Abruf am 03.04.2023].

Hölper, Sabine (2015). FinTech-Startups. StartingUp. Online: <https://www.starting-up.de/geschaeftsideen/trends/fintech-startups.html> [Abruf am 08.04.2023].

Kauffeld, Simone (2017). Shared Leadership. In *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: https://www.researchgate.net/publication/319432890_Shared_leadership [Abruf am 09.10.2022].

Kohl, Nina/Sperber, Anna-Maria/Fehr, Wolfgang/Rapp, Jochen (2022). New Work in der Praxis – Erfahrungen und Beispiele aus Unternehmen. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. Online: <https://link.springer.com/10.1365/s40702-022-00889-2> [Abruf am 25.01.2023].

Kolb, Darl G./Prussia, Greg/Francoeur, Joline (2009). Connectivity and Leadership: The Influence of Online Activity on Closeness and Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Online: https://www.researchgate.net/publication/319432890_Shared_leadership [Abruf am 18.12.2022].

KPMG (2023). Finanzbranche - KPMG Deutschland. KPMG. Online: <https://kpmg.com/de/de/home/branchen/financial-services.html> [Abruf am 08.04.2023].

Landes, Miriam/Steiner, Eberhard/Von Hornstein, Elisabeth (2015). Meta-Führung. Springer Fachmedien: Wiesbaden.

Lenz, Ulrich (2019). VUCA Umbrüche: Die neue Welt für Führung und Change. In *Fakultät für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management* Ismaning: Fakultät für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management.

Leong, Kelvin (2018). FinTech (Financial Technology): What is It and How to Use Technologies to Create Business Value in Fintech Way? *International Journal of Innovation, Management and Technology*. Online: <http://www.ijimt.org/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=93&id=1138> [Abruf am 08.04.2023].

Lies, Prof Dr Jan (2018). Definition: Unternehmenskultur. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642>. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870> [Abruf am 02.04.2023].

Link, Karin/Sichler, Ralph (2020). Responsible Leadership - Was „Verantwortung übernehmen“ im Führungskontext bedeuten kann (Vol. 10). *Wiener Neustadt: Austrian Management Review*.

Loch, W. & Schulze, H. (2002). *Biografische Fallrekonstruktionen im handlungstheoretischen Kontext der Sozialen Arbeit*. Opladen: Leske & Budrich.

Lorra, Jana/Möltner, Hannah (2021). New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(3), 322–336.

Mayer, Sebastian (2021). Wandel in der europäischen Versicherungsbranche. *strategy & Part of the PwC Network*. Online: <https://www.strategyand.pwc.com/at/de/presse/2021/wandel-europaeische-versicherungsbranche.html> [Abruf am 12.03.2023].

McKinsey Global Publishing (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. Online: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/How%20COVID%2019%20has%20pushed%20companies%20over%20the%20technology%20tipping%20point%20and%20transformed%20business%20forever/How-COVID-19-has-pushed-companies-over-the%20technology%20tipping-point-final.pdf> [Abruf am 20.03.2023].

Menzel, Andrea (2022). Führungskräfte in der VUCA-Welt - Komplexitätstraining • Andrea Menzel | Systemisches Business Coaching. Online: <https://andrea-menzel.coach/angebot/vuca-training-fuehrungskraefte/> [Abruf am 05.04.2023].

Misoch, Sabina (2015). *Qualitative Interviews*: Oldenbourg: De Gruyter. Online:

<https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110354614/html> [Abruf am 18.12.2022].

Mühl, Kim Y. (2020). Bank 4.0 - Wie digitale Leader Gewinne steigern, Kosten senken und neue Ertragsquellen erschließen. Hamburg: BoD - Books on Demand. Online: https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=ago-VEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=hy-bridge+beratung+bank&ots=UU9CCQ3JfE&sig=BDvS5Nrw15B5WhBpGC_9D2oUVIg&redir_esc=y#v=onepage&q=hybride%20beratung%20bank&f=false.

Müller, Günter F. (2006). Mitarbeiterführung durch kompetente Selbstführung. *ZfM Zeitschrift für Management*, (Heft 1).

Naktiyok, Atilhan/Emirhan Kula, Mehmet (2018). Exploring the Effect of Leader Member Exchange (LMX) Level on Employees Psychological Contract Perceptions. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(2). Online: https://ijol.cikd.ca/article_60335.html [Abruf am 04.04.2023].

Neumann, Oliver/Mettler, Tobias (2021). Offene Verwaltungsdaten zur Wirkung bringen: Was sind die Schlüssel zum Erfolg? *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*. Online: <https://link.springer.com/10.1365/s40702-021-00762-8> [Abruf am 18.12.2022].

Ng, Thomas W.H./Feldman, Daniel C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*. Online: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/a0038246> [Abruf am 18.12.2022].

O. V. (2018). Marketing Know-how: Maslow-Pyramide (Bedürfnishierarchie oder Bedürfnispyramide). Online: <http://www.marketingenieur.ch/2018/09/maslow-pyramide.html> [Abruf am 11.04.2023].

Oladiran, Olayiwola/Hallam, Paul/Elliott, Lee (2023). THE COVID-19 PANDEMIC AND OFFICE SPACE DEMAND DYNAMICS. *International Journal of Strategic Property Management*. Online: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/IJSPM/article/view/18003> [Abruf am 24.03.2023].

Ötting, Sonja K./Masjutin, Lisa/Maier, Günter W. (2021). The future of leadership—How is leadership in small and medium-sized enterprises going to change? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52. Online: <https://link.springer.com/10.1007/s11612-021-00610-9> [Abruf am 06.11.2022].

Parnow, Hanna/Schmidt, Petra (Hrsg.) (2019). Zusammen arbeiten, zusammen wachsen, zusammen leben: wie wir unsere Zukunft gemeinsam gestalten. Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler.

Peschl, Anika (2022). Generation Z = Generation Y? Kennst du einen, kennst du alle? Düsseldorf: ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Peters, Theo (2015a). Leadership. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-02673-8> [Abruf am 21.02.2022].

Peters, Theo (2015b). Leadership - Traditionelle und moderne Konzepte mit vielen Beispielen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Richter, Andreas (2021). Auszeichnung für Wiener Städtische-App. AssCompact - Auszeichnung für Wiener Städtische-App. Online: <https://www.asscompact.at/nachrichten/auszeichnung-für-wiener-städtische-app> [Abruf am 18.05.2023].

Rybnikova, Irma/Lang, Rainhart (2021). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-35543-2> [Abruf am 03.04.2023].

Schäffer, Utz (2021). Leadership ist gefragt! Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schermuly, Carsten C. (2019). New Work - gute Arbeit gestalten: psychologisches Empowerment von Mitarbeitern (2. Auflage). Freiburg: Haufe Group.

Schmidt, Boris (2009). Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. Hannover: Beiträge zur Hochschulforschung.

Schofield, Mark/Glusac, Nikola/Stumbles, Peter (2019). Reimagining the Digital Branch of the Future: Let's Get Practical. Bain & Company. Online: https://www.bain.com/contentassets/9c82b0b3e1d24a179eb8b1d7b1c2f4ba/bain-brief_reimagining_the_digital_bank_branch_of_the_future.pdf [Abruf am 08.04.2023].

Sekiwu, Denis/Kaggwa, Victoria Tamale (2017). The Dynamics of Shared Leadership in Institutional Management: The Case of Public Universities in Uganda. Advances in Social Sciences Research Journal, 4(16). Online: <http://scholarpublishing.org/index.php/ASSRJ/article/view/3589> [Abruf am 02.04.2023].

Shephard, Dr Nicole (2021). Covid-19, Gender und Digitalisierung. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V.

Speck, Anette (2022). Wenn Empowering Leadership nach hinten losgeht. springerprofessional.de. Online: <https://www.springerprofessional.de/selbstmanagement/fuehrungsqualitaet/wenn-empowering-leadership-nach-hinten->

losgeht/23433730?utm_medium=email&utm_source=SP-Newsletter_Redaktion&utm_campaign=SP-Management_F%C3%BChrung_Newsletter_SP-Newsletter_Redaktion&utm_content=2022-11-23_SP-Management_F%C3%BChrung_Newsletter [Abruf am 18.12.2022].

The Economic Times (2023). What is Black Swan Theory? Definition of Black Swan Theory, Black Swan Theory Meaning. The Economic Times. Online: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/black-swan-theory> [Abruf am 01.04.2023].

Wendel, Alexander (2020). Führung auf Distanz kann die Motivation von Mitarbeitern im Home-Office gesteigert werden? Hamburg: Diplom.de.

Werner, Micha H. (2021). Ethik und Moral. In *Einführung in die Ethik* (S. 3–15). Stuttgart: J.B. Metzler. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-476-05293-3_1 [Abruf am 18.12.2022].

Winkler, Ingo (2009). Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership. Heidelberg: Physica Verlag.

Zeitler, Nicholas (2021). Charakteristika des Versicherungsgeschäfts. In *Grundsätze ordnungsmäßiger Versicherungsbilanzierung nach IFRS* Rechnungswesen und Unternehmensüberwachung. (S. 9–31). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-33165-8_2 [Abruf am 08.04.2023].

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Beschreibung der VUCA-Dimensionen (Menzel, 2022) | 3 |
| Abbildung 2: Einwirkung der Digitalisierung auf die Entwicklung der Bankenbranche (Broby, 2021) | 10 |
| Abbildung 3: Verwendung von FinTech (Columbia Engineering, 2021)..... | 11 |
| Abbildung 4: Maslow'sche Bedürfnishierarchie (o. V., 2018) | 16 |
| Abbildung 5: Vorläufer und Konsequenzen von LMX-Beziehungen (Erdogan & Bauer, 2015, S. 642)..... | 21 |
| Abbildung 6: Conceptual Framework for Shared Leadership (Sekiwu & Kaggwa, 2017) | 25 |
| Abbildung 7: Motivation im 2-Faktor-Modell nach Herzberg (Becker, 2023)..... | 29 |
| Abbildung 8: Reaktionszeit auf Change-Prozesse während COVID-19 (McKinsey Global Publishing, 2020)..... | 35 |
| Abbildung 9: Erhebung Führungsaktivität im Homeoffice (BMBF, 2020)..... | 39 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Überblick von Versicherungskonzernen (Beenken, 2022, S. 177–199) | 6 |
| Tabelle 2: Übersicht der befragten Personen (eigene Darstellung)..... | 43 |
| Tabelle 3: Kategorien (eigene Darstellung) | 46 |
| Tabelle 4: Subkategorien der Digitalisierung..... | 47 |
| Tabelle 5: Subkategorien des Empowerments | 52 |
| Tabelle 6: Subkategorien zu den weiteren Dimensionen von Führung..... | 63 |

Anhang

Interviewleitfaden

Konzept zur Interviewdurchführung als empirische Erhebung in einer Masterarbeit Dominic Krb, BA – 01551110. Studiengang: Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie, Master. An der Hochschule Ferdinand Porsche FernFH, Wiener Neustadt, 2023. Betreuung: Dr. Fleischmann, MA.

Stil: Interviews im Bereich der qualitativen Sozialforschung mit Brancheneingrenzung. Die Befragung soll teilstandardisiert bis narrativ erfolgen, der unten angefügte Leitfaden dient zur Festlegung der Rahmenbedingungen und soll eine Orientierungshilfe in der Befragung bieten.

Sample: Führungskräfte in der Finanzdienstleistungsbranche (Versicherung/Bank) im mittleren Management wie zum Beispiel Gebietsleiter:innen, Vertriebsleiter:innen, Abteilungsleiter:innen oder Bereichsleiter:innen und weitere. Führungspanne mindestens drei Mitarbeiter:innen und 24 Monate Führungserfahrung. Männlich und weiblich – keine weiteren soziodemografischen Einschränkungen. Zeitraum der Durchführung: Februar bis März 2023, über Microsoft Teams ca. 60 Minuten je Interview, abhängig der wahrgenommen inhaltlichen Sättigung.

Zentraler Forschungsgegenstand:

„Leadership der Zukunft: Wie Führungskräfte in der Finanzdienstleistungsbranche ihre zukünftige Rolle sehen“

Einleitung - Im Zuge dessen sollen folgende Punkte besprochen werden:

1. Zu Beginn würde ich Sie gerne bitten, sich vorzustellen und mir über Ihre bisherige Laufbahn als Führungskraft zu erzählen.
 - a. Nachfragen zu soziodemografischen Angaben: Alter, Position/Tätigkeit, Branche, Dauer der Tätigkeit als Führungskraft, Verantwortungsbereich, Hauptaufgaben

2. **Rückblick** - Wie haben Sie die letzte Zeit – insbesondere die Zeit seit 2020 – als Führungskraft persönlich und in Ihrem Organisationsumfeld erlebt?
 - a. Welche Aspekte oder Situationen empfanden Sie als besonders herausfordernd? Wie wurde damit umgegangen?
 - b. Welche Eindrücke haben Sie gewonnen
 - c. ggf. nachfragen: Corona, Digitalisierung, Recruiting, Fachkräftemangel, Umstrukturierung, Trends und Veränderungen in dieser Zeit

3. **Rückblick & Gegenwart** - Was hat sich in Hinblick auf die Anforderungen an eine Führungskraft geändert?
 - a. Welche Kompetenzen und Qualifikationen sollte eine Führungskraft aus Ihrer Sicht mitbringen?
 - b. Welche Eigenschaften und Verhaltensmuster sind heute hinderlich?
 - c. Welche Beobachtungen sind dazu im eigenen Umfeld bemerkbar?

4. **Gegenwart** - Ich möchte nun eine provokante Frage stellen: Brauchen wir Ihrer Meinung nach überhaupt noch Führungskräfte? Wenn ja, inwiefern müssen Sie selbst dann als Führungskraft eine neue Rolle einnehmen? Wenn nein, weshalb?
 - a. Wie würden Sie Ihre aktuelle Rolle als Führungskraft beschreiben?
 - b. Was sind aus Ihrer Sicht die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter:innen an Sie?
 - c. Welche Veränderungen können Sie in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in wahrnehmen?
 - d. Was bedeutet diese Veränderung konkret für Ihren Berufsalltag?

5. **Zukunft** - Welche Herausforderungen und Aufgaben warten in der Zukunft auf Sie als Führungskraft?
 - a. Wie wird der Wandel in Hinblick auf die Anforderungen an zukünftige Führungskräfte aussehen?
 - b. Wie gehen Sie persönlich mit der erwarteten Veränderung um?
 - c. Wie bereiten Sie sich selbst auf die neuen Herausforderungen vor?
 - d. Gibt es geplant Veränderung zur Führungsorganisation in Ihrem beruflichen Umfeld? Wenn ja, welche? Wie stehen Sie zu dieser Veränderung?

- e. Wie sehen Sie die weitere Entwicklung aktueller Trends in der Arbeitswelt (z.B. 4 Tage Woche, 30h Woche, Desk-Sharing, ...) und wie gehen Sie damit als Führungskraft um?

6. **Zukunft** - Wie sieht Leadership in der Zukunft aus?

- a. Werden Unternehmen nach wie vor Personen als Führungskräfte brauchen und einsetzen? Wenn ja, warum? Wenn nicht, warum nicht mehr?
- b. Welche Anforderungen an Führungskräfte werden zukünftig bestehen?
 - i. Aus Sicht der Mitarbeiter:innen?
 - ii. Aus Sicht der Führungskolleg:innen?
 - iii. Aus Sicht der Geschäftsleitungsorgane?
- c. Wird sich die Rolle und die Aufgaben einer Führungskraft in Zukunft ändern? Welche Bewegungen erwarten Sie in den kommenden Jahren?
- d. Welche Änderungen erwarten Sie im Bezug auf die Ausbildung von Führungskräften? Werden aus Ihrer Sicht neue Lehrinhalte relevant?
- e. eventuell nachfragen: Tendenz zu flacheren Hierarchien, höhere Agilität, weniger Autorität, stärkere Bedeutung von Empowerment/Verantwortung auf Seiten der Mitarbeiter:innen

Abschlussfrage: Ergänzungen? Ist Ihnen während des Interviews noch etwas eingefallen, was wir hier nicht behandelt haben? Möchten Sie noch etwas ergänzen? Vielen Dank für Ihre Zeit und die Bereitschaft an dieser Studie teilzunehmen.