

# Portfolio

## Case Study zu work-digi

### Wiener IT Betrieb

#### Gemeinsam digitale Führung definieren

Die Arbeitswelt ist von laufendem Wandel und Veränderung geprägt – das fordert Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen. Durch diese Entwicklung entstehen auf allen Ebenen im Unternehmen neue Sicht- und Reaktionsweisen und diese wirken sich auch auf das Verständnis von Führung und die Anforderungen an Führungskräfte aus.

Gegenwärtig wird der Begriff hauptsächlich verwendet, um das schwierige Marktumfeld zu beschreiben, mit dem sich viele Führungskräfte konfrontiert sehen. Um in diesem Kontext erfolgreich zu führen, muss man verstehen, wie sich die vier Herausforderungen der VUCA Welt auf Unternehmen auswirken.<sup>1</sup>

Ein Wiener IT-Betrieb mit rund 100 Mitarbeiter\*innen hat sich mit der Frage, wie sich dieser Wandel auf die Führung auswirkt und was konkret unter digitaler Führung verstanden wird, beschäftigt.

#### Unsere Beratungsergebnisse zusammengefasst

Mit den Führungskräften wurden die Herausforderungen der VUCA Welt im Kontext der Führung reflektiert:

- Wie wirkt sich die **Volatilität** – also die Veränderungen – der Technologien, der Zusammenarbeit bis hin zu den Veränderungen des Marktes auf die Führungsaufgaben aus?
- Wie erleben wir die Auswirkungen der **Unsicherheit** und den Druck auf Veränderungen rasch reagieren zu müssen?
- Wie gehen wir mit der steigenden **Komplexität** von neuen Technologien, Prozessen und Bedürfnissen um?
- Wie können wir trotz der **Ambiguität** von Informationen die richtigen Erkenntnisse ableiten und in der Folge richtige Entscheidungen treffen?

Durch eine offene Auseinandersetzung mit den Fragestellungen entlang der VUCA Welt wurden die Herausforderungen für die Führung, aber auch für das Unternehmen und die Mitarbeiter\*innen, sichtbar. Vor allem das Thema der Distanz wurde intensiv diskutiert und dass es in der Führung wesentlich ist, mit Menschen in Beziehung zu treten bzw. eine Beziehung aufzubauen. Entlang der Führungsaufgaben wurde je nach Aufgabenbereich, Zielgruppe und Inhalt definiert, welche Formate und Instrumente digital eingesetzt werden sollen und welche Präsenz erfordern.

Um Beispiele zu nennen:

Im Onboarding wurden zwei Präsenztermine mit neuen Mitarbeiter\*innen vereinbart, um das Team und die Vorgesetzten kennen zu lernen und einen Eindruck von der Kultur zu bekommen. Klassische Einschulungen in Programme werden digital umgesetzt (Videoschulungen und –konferenzen für Fragen).

---

<sup>1</sup> Quelle: <https://www.me-company.de/magazin/vuca-welt/>

Ein weiteres Beispiel war die Personalbeurteilung. Entsprechend der Erkenntnisse, dass Führung nicht nur von der Messung der Zielerreichung sondern auch vom Beziehungsmanagement bestimmt ist, wurde beschlossen, dass sowohl ein klassisches digitales Messinstrument als auch ein persönliches Gespräch zum Einsatz kommt:

- Messinstrument – Beurteilungsraster  
In einem Raster wird die Zielerreichung sowie das persönliche Engagement entlang von Kriterien abgefragt und mit entsprechenden Werten versehen.
- Persönliches Gespräch  
In einem persönlichen Gespräch zwischen Mitarbeiter\*in und Führungskraft wird sowohl der Raster als auch die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter\*in reflektiert. Ob es sich hierbei um ein digitales oder um ein Präsenz-Gespräch handelt, wird gemeinsam mit der/dem Mitarbeiter\*in definiert.

Das Ergebnis war, dass es einen klaren Rahmen für digitale und analoge Führungsformate gibt sowie Instrumente und Prozesse entsprechend angepasst wurden. Die Führungskräfte haben für sich folgende Erfolgsfaktoren in der Führung identifiziert:

- Veränderungen annehmen und aktiv voran zu treiben
- Partizipation der Mitarbeiter\*innen fördern
- Gemeinsames Lernen gelingt durch eine offene Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen

Durch diese Erfolgsfaktoren wird darauf geachtet, dass Medien und Tools nicht zur Entfremdung führen.

### **Feedback Betrieb**

Wichtig war, dass hier ein gemeinsames Bild entstanden ist, wie Führung im Unternehmen gelebt werden soll. Wir konnten die Fragen klären, wie eine optimale Kombination von digitalen und analogen Führungsformaten stattfinden kann und Führung-Instrumente und -Prozesse dem Wandel anzupassen sind. Wir sind einen großen Schritt in Richtung digitale Führungsformate gegangen und wissen, dass wir daran weiterarbeiten werden.

### **Wie ist diese Beratung gelungen?**

Es war spannend zu erleben, dass durch die Auseinandersetzung mit der VUCA Welt sehr schnell die Kernaufgaben der Führung definiert wurden und der Fokus der Arbeit auf der Diversität und den Bedürfnissen der Menschen im Unternehmen lag. Klassische Führungsaufgaben wurden mit einem sehr offenen und zukunftsorientierten Blick bearbeitet. Dabei wurde darauf geachtet, welche Aufgabe mit welchen Personen in welchem Ausmaß digital und/oder analog erfolgen muss. Unter diesem Aspekt ist es gelungen, klare Prozesse in der Führung einzuführen, Instrumente zu adaptieren und einen Mix aus virtuellen und persönlichen Settings zu schaffen.