

# Führung in der digitalen Arbeitswelt – Führung im Spagat

In der Arbeitswelt von morgen ist vieles möglich. Die Arbeit wird immer flexibler, gerade, was den Ort der Leistungserbringung angeht. Mitarbeiter arbeiten mobil, standortübergreifend, von immer unterschiedlicheren Orten aus und zu immer unüblicheren Zeiten. Der Trend geht zu Arbeitsformen, die als “fallweise mobile Arbeit” bezeichnet werden. In Extremfällen, wie etwa beim Softwarekonzern Microsoft, nutzen Unternehmen sogar das Konzept eines sogenannten Vertrauensarbeitsortes, analog zur Vertrauensarbeitszeit.

Die heutige Wissensarbeit mit ihren üblichen Qualifikationen und Tätigkeiten und die Möglichkeiten vernetzter Kommunikation fördern neue Arbeitsorganisationen: häufig wechselnde Arbeitsbezüge, zunehmende Organisation in Projekten und mehr Koordination und Kooperation auf der gleichen Hierarchieebene.

Viele Arbeitnehmer genießen die Freiheiten, die damit möglich werden. Solche neuen Möglichkeiten gelten als wichtig, um als Arbeitgeber für qualifizierte Mitarbeiter langfristig attraktiv zu sein. Doch bleibt der restliche Arbeitsalltag in Zukunft gleich? Die Arbeitsforschung stellt sich die wichtige Frage, was die Flexibilisierung der Arbeit für die Organisation des täglichen Miteinanders bedeutet – speziell für Führungskräfte.

## Wie sieht Führungsarbeit der Zukunft aus?

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt fällt zusammen mit einer Diskussion über das Selbstverständnis von Führung, ihrer Legitimation sowie Führungssysteme von morgen. Eine Arbeitsgesellschaft, die Selbstbestimmung und Individualisierung immer mehr zum Leitbild erhebt und von selbstbewussten, jungen Nachwuchskräften geprägt wird, stellt dabei auch Aufgaben und Sinnhaftigkeit von Führung in Frage. Diskutiert wird einerseits in Richtung demokratischerer Strukturen und

der Abkehr von hierarchischen Führungskonzepten. Andererseits betonen Forscher und Praktiker den Wert charismatischer und führungsstarker Persönlichkeiten. Diese leisten demnach in einer volatilen und unsicheren Unternehmensumwelt persönliche wie strategische Orientierung, sie stellen Identifikationspunkte dar und definieren sich als Entwicklungspartner ihrer Mitarbeiter.

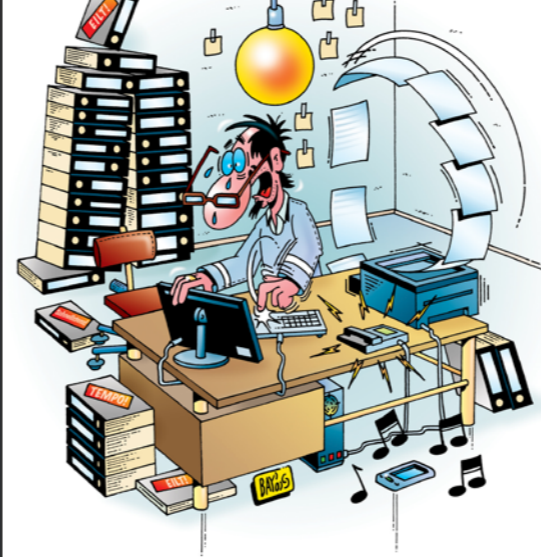
Die Generation der Digital Natives stellt klassische Autoritätsmuster zunehmend in Frage und fordert Teilhabe und Beteiligung. Ist klassische, hierarchische Führung in diesem Kontext überhaupt noch nötig? Worin besteht diese Führungsarbeit? Wer ernennt, entlässt oder befördert Führungskräfte in welche Positionen? Gibt es “Haltbarkeitsdaten” für Führungskräfte oder Führungsaufgaben, die dann immer wieder neu vergeben werden müssten? Wer bestimmt, ob Führungsziele erreicht wurden oder welche Konsequenzen deren Nicht-Erreichen hat?

## Führungskräfte als Verhinderer moderner Arbeitsformen?

Oft gilt gerade die mittlere Führungsebene in Unternehmen als Brems- und „Lähm“-Schicht für moderne Arbeitsformen. Als eine Führungsebene, der unklar ist, wie sie der individuellen Führungsverantwortung für ihre Mitarbeiter gerecht werden kann, wenn der



VERHALTEN  
 Flexibilität  
 Persönlichkeit  
 Know how  
**FÜHRUNGSKRAFT**  
 Unternehmen  
 Zukunft  
 Personal  
 Team  
 Effizienz  
 Erfolg  
 Karriere  
 MOTIVATION  
 Perspektive  
 LEISTUNG  
 Produktivität  
 Job  
 Angebot  
 Arbeit



tägliche direkte Kontakt fehlt. Dem mittleren Management wird häufig eine Verweigerungshaltung unterstellt. Zugleich muss ebene Ebene jedoch häufig über Ausmaß, Art und Ausgestaltung flexibler Arbeitsformen entscheiden oder hat zumindest großen Einfluss darauf. Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), der Bertelsmann-Stiftung und einiger Unternehmen beschäftigte sich im Jahr 2014 explizit mit den Veränderungen, die grenzenlose Arbeitswelten für Führungskräfte mit sich bringen. Auf Basis der Befragung von 2500 Führungskräften und 40 ausführlichen Gesprächen wurde untersucht, wie sich der Führungsalltag in einer flexiblen Arbeitswelt gestaltet, wie Flexibilisierung tatsächlich gelebt wird, was die Realisierung moderner Arbeitsformen für die Führungskräfte bedeutet und wie die Manager deren Wirkungen einschätzen.

### Führung zwischen Präsenzorientierung und Offenheit

Eine zentrale Erkenntnis der Studie: Führungskräfte sind mitnichten eine „Lähm“-Schicht. Sie sind im Gegenteil überwiegend sogar aktive Förderer einer Arbeitswelt, die Wünschen von Mitarbeitern nach besserer Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben Rechnung trägt. Zugleich werden deutlich höhere Anforderungen an ihr Kommunikationsverhalten gestellt. Explizite und dauerhafte

Kommunikation, so zeigten die empirischen Ergebnisse der Studie, ist Voraussetzung für die reibungslose Zusammenarbeit und den Zusammenhalt der Arbeitsbereiche. Kommunikation ist seit jeher die wichtigste Führungsarbeit. Und sie wird es umso mehr, je virtueller und flexibler die Arbeitsbeziehungen werden. Diese Kommunikations- und Informationsarbeit muss viel leisten: Abstimmung, Orientierung, die Weitergabe von Informationen, aber auch das Anbieten einer Plattform für soziale Beziehungen, Aufmerksamkeit und Wahrnehmung. Mitarbeiter wollen „gesehen werden“ – in ihrer Arbeitsleistung, aber auch als individuelle Person mit sozialen Bedürfnissen. All diesen Aufgaben über zunehmend IT-basierte Kommunikationskanäle gerecht zu werden, bedeutet das aktive Bespielen einer vielfältigen Klaviatur: von E-Mails bis zu Telefonkonferenzen, vom persönlichen Blog zur kurzfristigen Videokonferenz.

Hierarchische Weisungslinien und rein Top-down-orientierte Managementprinzipien werden in ihrer Bedeutung abnehmen. Sie können die tatsächlichen Bedürfnisse an Führung in flexibilisierten, virtualisierten und sich schnell wandelnden Arbeitswelten nicht mehr leisten. Bei der Ausgestaltung von Führungsbeziehungen wird eine neue Balance in der kommunikativen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft nötig, gerade bei der Nutzung technischer Kommunikationsmedien und dem Austarieren von räumlicher

Nähe und virtueller Begegnung. Mitarbeiter, die in der flexibilisierten Arbeitswelt zunehmend eigenständig arbeiten, müssen im richtigen Maß gefördert, angeleitet, aber auch „freigelassen“ werden, damit sie ihr Potenzial entfalten können.

### Entgrenzung: Ziel und Gefahr zugleich

Die Entwicklung der Arbeitswelt bringt aber auch neue Belastungen mit sich, gerade im Hinblick auf die zunehmende Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben. Diese Belastungen müssen Führungskräfte auffangen oder verhindern. Mit der Entgrenzung verbundene gesundheitliche Belastungen betreffen Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen. Der gängige Seminartitel „Gesundes Führen“ geht bewusst in zwei Richtungen: gesunde Führung in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter; gesunde Führung aber auch in Bezug auf die gesundheitlichen Effekte von Führungsarbeit auf Führungskräfte selbst. Das Thema Burnout hat es zuletzt zu hoher medialer Aufmerksamkeit gebracht. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist aber zu konstatieren, dass es noch wenige belastbare, längerfristig angelegte Studien dazu gibt, inwieweit durch viele Kommunikationswege möglich gemachte Entgrenzung kausal zu spezifischen Belastungssituationen führen kann.

Eine besondere Herausforderung ist eine Führungsarbeit, die einerseits die Bereitschaft zur Veränderung fördert, Ideen stimuliert und Vernetzung und Austausch unterstützt, andererseits aber auch Stabilität und Identitätsstiftung garantiert. Besonders anspruchsvoll ist das für Führungskräfte im mittleren Management.

### Renaissance der Wertschätzung persönlicher Begegnung

Was macht die Mitarbeiterführung von morgen aus? Gefragt sind größere kommunikative Fähigkeiten, zahlenmäßig realistische Verhältnisse zwischen Führungskraft und Mitarbeitern und die schrittweise Entwicklung von Arbeitskulturen abseits klassischer Präsenzarbeit. Zugleich ist eine Renaissance der hohen Wertschätzung persönlicher Begegnung zu erwarten. Dies steht nur auf den ersten Blick im Widerspruch zu Klagen über unproduktive Meetings oder endlose Besprechungen. Wo persönliche Begegnung seltener wird, wird sie in Zukunft bewusster gestaltet und zunehmend als Auszeichnung verstanden werden. ■



Dieser Artikel wurde erstmals in der Süddeutschen Zeitung am 12. Oktober 2015 veröffentlicht.

Dr. Josephine Hofmann,  
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation (IAO), 70569 Stuttgart