

Digitale Arbeitswelten: Flexible Chefs haben's schwer

Der digitale Umbruch von Wirtschaft und Unternehmen geht mit einer Flexibilisierung der Arbeitsorganisation einher. Beschäftigte arbeiten vermehrt mobil und von daheim aus. Sie kooperieren in global vernetzten Teams und kommunizieren mit Zulieferern und Kunden in anderen Zeitzonen. Einerseits stellt dieser Arbeitsalltag hohe Anforderungen an die Lernfähigkeit und Belastbarkeit des Einzelnen, andererseits eröffnen sich neue Freiräume, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen.

Wie führt man Digital Natives?

Die nachrückende Generation der Digital Natives stellt hierarchische Strukturen in Frage und verlangt ein grundlegend neues Führungsverständnis im Wirtschaftsleben von morgen. Ist klassische hierarchische Führung dann überhaupt noch nötig? Radikale Forderungen, dass sich Führungskräfte basisdemokratischen Wahlprinzipien stellen sollten (Ex-Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger), stellen überkommene Mechanismen der Führungskräfteentwicklung geradezu auf den Kopf. Besonders dem mittleren Management haftet der Ruf der Verweigerungshaltung gegenüber neuen Arbeitsformen an. Diese Führungsebene muss häufig über solche Arrangements entscheiden, könnte sie aber als Schmälerung der eigenen Befugnisse beargwöhnen.

Eine gemeinsame Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitsorganisation und Arbeitswirtschaft (IAO), Stuttgart, und der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, untersucht, wie sich der Führungsalltag in der grenzenlosen Arbeitswelt verändert und wie er von involvierten Managern eingeschätzt und mitgestaltet wird. Grundlage der Studie ist die Befragung von 2.500 Führungskräften aus zwölf Unternehmen des Dienstleistungs- und Produktionssektors; hinzu kommen 40 Tiefeninterviews.

Flexibilisierung und Führungsverhalten: Ergebnisse

Folgende zuvor formulierten Annahmen der Forscher wurden durch die Erhebung entweder bestätigt oder korrigiert.

Bestätigt: Eine gut gemachte Flexibilisierung trägt zum Unternehmenserfolg bei.

Die Führungskräfte berichten überwiegend von gesteigener Motivation der Beschäftigten. Auch die Attraktivität als Arbeitgeber profitierte von dem Angebot flexibler Modelle der Arbeitsorganisation.

Bestätigt: Führungskräfte erleben die Flexibilisierung als grundsätzlich positiv.

Die befragten Manager nehmen die Flexibilisierung für

sich und ihre Mitarbeiter als Bereicherung wahr. „Ihr Verhalten gegenüber den Mitarbeitern zeugt von einem vertrauensvollen Umgang mit diesen Arbeitsformen und deren potenziellen Wirkeffekten“, merken die Studien-Autoren an. Führungskräfte verhalten sich entgegen verbreiteter Meinung auch nicht ablehnend. Sie haben aber klare Vorstellungen von den notwendigen Eigenschaften flexibel arbeitender Mitarbeiter und den erforderlichen flankierenden Maßnahmen seitens des Unternehmens.

Bestätigt: Führungskräfte werden nicht überflüssig.

Eher gilt das Gegenteil: Angesichts der Erosion festgefügtter Hierarchien, Abteilungen und Teams durch flexible Arbeitsformen nimmt die Rolle von Führungskräften als Taktgeber und Drehscheibe für Information und Kommunikation zu. Ihnen obliegt es, Voraussetzungen für reibungslose Zusammenarbeit und kollegialen Zusammenhalt immer wieder aufs Neue zu schaffen. Das verlangt vollen fachlichen Einsatz bei hoher sozialer Kompetenz: von E-Mails bis zu Telefonkonferenzen, vom persönlichen Blog zur kurzfristigen Videokonferenz. Mit anderen Worten: Unternehmen brauchen eher ein Mehr an Führung.

Mehrdeutig: Führungskräfte fürchten einen Verlust an Kontrolle.

Das Ergebnis zu dieser These ist nicht eindeutig. Es liefert keine Bestätigung für die Annahme, die befragten Manager seien stark kontrollorientiert und somit von Misstrauen gegenüber ihren Mitarbeitern bestimmt. Allerdings äußerten sie die Einschätzung, dass flexible Arbeitsformen dem eigenen Führungsanspruch nicht gerecht würden und sie im Unklaren blieben, wie es um Arbeitsstand, Motivation und Gesundheit ihrer Mitarbeiter steht. Gerne möchten sie den Beschäftigten die Vorteile der Flexibilisierung zugute kommen lassen. „Hier befinden sich gerade mittlere Führungskräfte einmal mehr in typischen ‚Sandwichpositionen‘.“

Mehrdeutig: Führungskräfte fühlen sich bei der Bewältigung der grenzenlosen Arbeitswelt alleingelassen.

Auch hier zeigt sich ein gemischtes Bild: So sind die IT-bezogenen Voraussetzungen für flexible Arbeitsweisen in den befragten Unternehmen am weitesten realisiert, es fehlen aber oft klare betriebliche Regelungen für deren Umsetzung. Das verwundert nicht, schließlich herrscht in vielen Köpfen eine Präsenzkultur, die sich mit einer variablen, individualisierten Organisation noch schwertut.

Mehrdeutig: Flexibilisierung stößt an arbeitsrechtliche Grenzen.

Gesetzliche Rahmenbedingungen z. B. des Arbeitszeitgesetzes bilden zusammen mit betrieblichen Regelungen – etwa zum konsequenten Überstundenabbau am Jahresende – ein enges Korsett für flexible Arbeitsformen, fassen die Wissenschaftler zusammen. Die durchaus angestrebte Flexibilisierung bewegt sich auf schwierigem Terrain und verlangt eine differenzierte und weit vorausschauende Planung.

Bestätigt: Es gibt spezifische Parameter, die bei der Dimensionierung der Flexibilisierung herangezogen werden können.

Wichtigster Parameter ist die vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft, gefolgt von der Kommunikationsfähigkeit und Beherrschung technischer Kommunikationsmedien aller Beteiligten. Entscheidend bei ortsunabhängiger Arbeit ist überdies, dass Performance und Servicequalität keine Verschlechterung erfahren. Allerdings äußern sich die Autoren hinsichtlich der Überprüfbarkeit dieser Parameter skeptisch.

Bestätigt: Flexibilisierung hat fallspezifische Grenzen.

Sachbearbeitung und gewerbliche Facharbeit weisen einen vergleichsweise geringeren Flexibilisierungsgrad auf. Hier ist Gleitzeit die häufigste flexible Arbeitsform. Bei Wissens- und Projektstätigkeit sowie in Vertrieb und Service hingegen sind mobile Arbeit, virtuelle Teams und Formen des Desk-Sharing längst keine Seltenheit mehr. Flexibilisierung verlangt also stets nach maßgeschneiderten Lösungen.

Die Zukunft der Arbeit: Flexibilisierung will gelernt sein

Führungskräfte, vor allem auf mittlerer Ebene, sind gegenüber den neuen Arbeitswelten überwiegend aufgeschlossen: Sie wissen sehr wohl um die ihnen damit zuwachsenden Chancen, schneller auf betriebliche Erfordernisse eingehen und den Wünschen der Mitarbeiter entsprechen zu können. Die Studie verdeutlicht aber auch, dass Flexibilisierung nicht nur eine Frage der Organisation ist. Es geht vielmehr um entscheidende Detailfragen, etwa um die Art und Weise, wie kommuniziert und Feedback gegeben, wie delegiert und Planungshorizonte definiert oder analoge in digitale Meetings transformiert werden.

Führung in flexiblen Arbeitsformen verlangt die Bereitschaft, sich aus der Deckung des traditionellen Top-Down-Managements in experimentelles Neuland zu begeben. Hier benötigen vor allem die Vertreter jener Management-Ebene hinreichende Möglichkeiten der Entfaltung, die diese Neuerungen im Unternehmensalltag an vorderster Linie vertreten müssen: „Vor allem die typische ‚mittlere‘ Führungskraft läuft Gefahr, sich zwischen einerseits den Ansprüchen und Flexibilisierungswünschen der Mitarbeiter und andererseits der teilweise wenig unterstützenden oder gar ablehnenden Haltung des oberen Managements sowie der unzureichend entwickelten Unternehmenskultur (...) zu verschleißen“, sagen die Studienautoren und schieben deutliche Worten nach: „Das muss angesichts der erwarteten Ausweitung flexibler Arbeitsformen langfristig verändert werden.“

Josephine Hofmann/Petra Bonnet/ Carsten Schmidt/Valerie Wienken, Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt, 78 Seiten, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2015, 18 Euro, ISBN 978-3-86793-677-4.
[Weitere Informationen.](#)

Impressum

Verlag/Herausgeber:

BANK FÜR SOZIALWIRTSCHAFT AG

Wörthstraße 15-17

50668 Köln

Telefon 0221 / 97356-237

Telefax 0221 / 97356-479

Redaktion:

Susanne Bauer (v. i. S. d. P.), s.bauer@sozialbank.de

Jörg Bärschneider, joerg.baerschneider@gmx.de

Hella Krauß, h.krauss@sozialbank.de (Editorial)

Tobias Nickl (Büro Brüssel), t.nickl@eufis.de (Europa)

ISSN: 1869-7631

Erscheinungsweise: monatlich