I.

Herausforderungen von Führung, Ansatzpunkte guter Führung und zentrale Aspekte von Führung

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

1. Herausforderungen für Führungskräfte im Spiegel aktueller Empirie

Josephine Hofmann und Bernd Dworschak

1.1 Einleitung

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

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

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

1.2 Aktuelle Trends und Entwicklungen

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

Abnehmende Attraktivität von Führungspositionen

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

Digitale Transformation als *Megatrend*

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

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

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

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

Alternde Belegschaften und Fachkräftemangel

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

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

Moderne Organisationsstrukturen und Internationalisierung

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

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

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

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

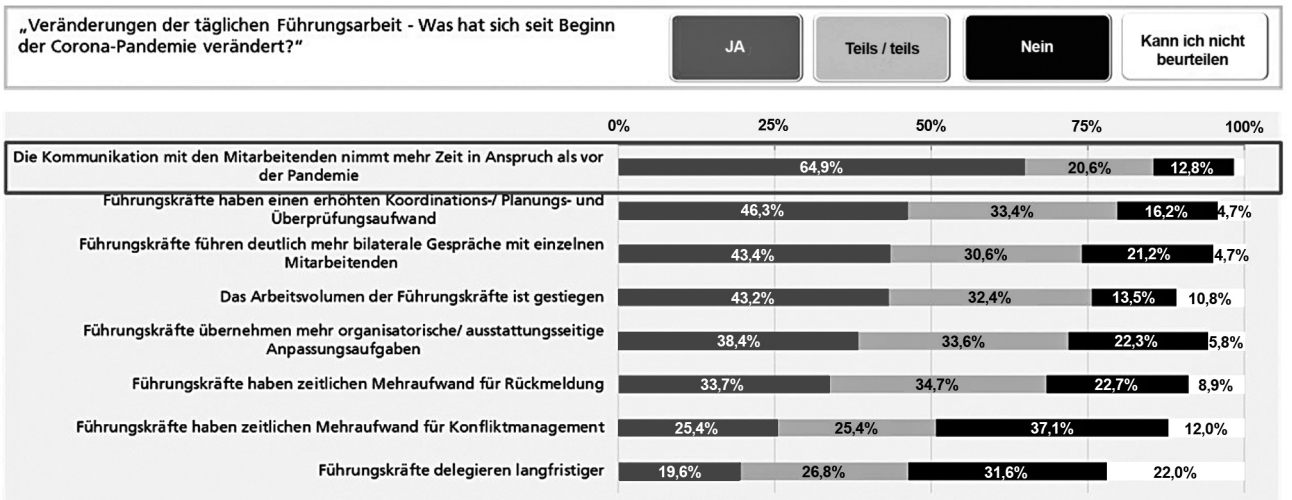


Abb. 1: Corona-bedingte Veränderungen der Führungsarbeit (Quelle: Hofmann et. al. 2021, S. 4)

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

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

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

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

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Wie geht es in der hybriden Arbeitswelt weiter?

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

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

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

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

1.4 Worauf sich Führungsarbeit in Zukunft konzentrieren sollte

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

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

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

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

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

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

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

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

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

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

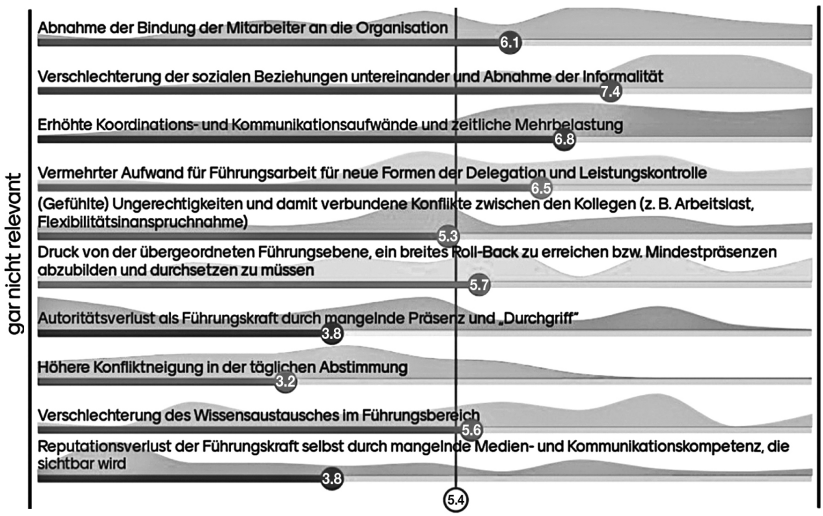


Abb. 2: Stimmungsbild Arbeitsgruppe (Quelle: Hofmann 2022, S. 1)

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

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

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

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

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

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

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

Soziale Präsenz:

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

Kognitive Präsenz:

Steht für die Frage: *Wie stark beziehe ich mich auf andere und vernetze sie?*
Wie stark bin ich als Führungskraft in der Lage, die Mitarbeitenden aufgrund meines übergreifenden Wissens, meiner Erfahrung miteinander ins Tun zu bringen, Querverbindungen zu schaffen, zur Zusammenarbeit

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

anzuregen? Hierzu gehören auch analytische und wissensbereichsübergreifende Kompetenzen.

Führungspräsenz im engeren Sinne:

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

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

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

1.5 Welche Kompetenzen werden erforderlich sein?

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

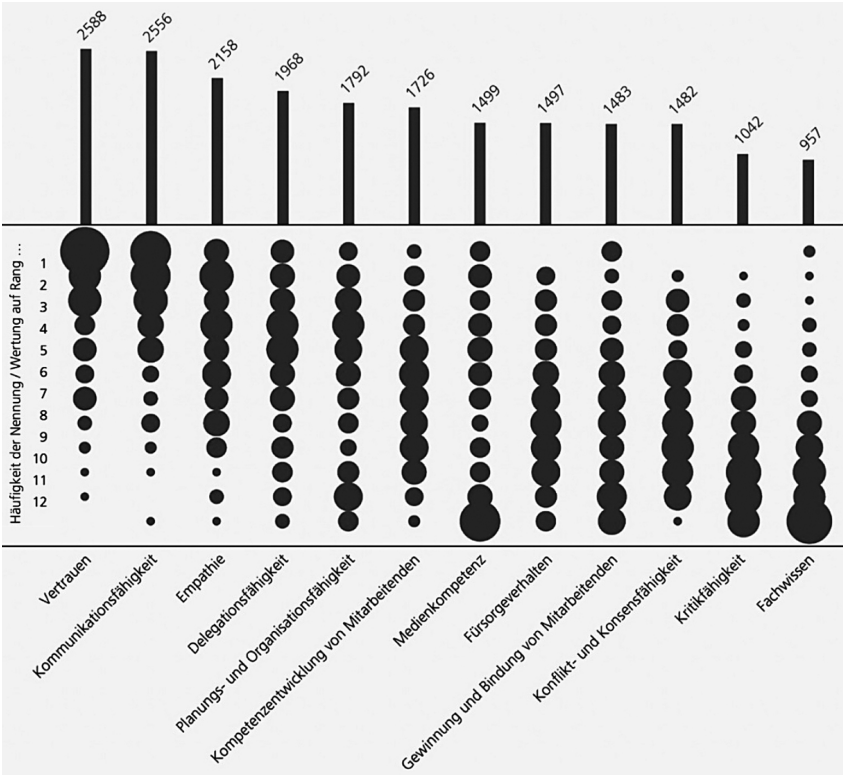


Abb. 3: Kompetenzen von Führungskräften für das Neue Normal (Quelle: Hofmann et al. 2022, S. 7)

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

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

Erforderlich werden auch neue Formen von Führungslegitimation und -organisation

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

Organisatorische Innovationen sind auch in der Umsetzung von Führung erwartbar

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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

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

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

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

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

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Literaturverzeichnis

Frey, C.B., Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?* Oxford Martin School (OMS) working paper. Oxford: University of Oxford.

Hofmann, J. (2022). Hybrid Leadership – mehr als Führung auf Distanz. Blogbeitrag auf IAO-Blog. https://blog.iao.fraunhofer.de/hybrid-leadership-mehr-als-fuehrung-auf-distanz. Gesehen 7. November 2022.

Hofmann, J., Hoberg, A (2022). Roadmap zum Neuen Normal. Berlin: DGFP. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2022/07-2022-Wissenswert-Roadmap-Neues-Normal.pdf. Gesehen 7. November 2022.

Hofmann, J., Wienken, V. (2018). Führung in der digitalen Transformation. Studienergebnisse. https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/fbc233eb-9fb3-4f6d-90ee-99ccb4fe71d3/content. Gesehen 7. November 2022.

Hofmann, J., Wienken, V. (2020). Führung in der digitalen Transformation. Ein Realitätscheck für mittelständische Unternehmen Stuttgart: Fraunhofer IAO in Kooperation mit Rochus Mummert. https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/ba329122-b8c6-48ce-a82b-76a09ff4ac5f/content. Gesehen 7. November 2022.

Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal*. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. (Hauptstudie)

Hofmann J., Piele, A., Piele, C. (2021). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Führung im neuen Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart.

Hofmann, J., Piele, A., Piele, C (2022). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Ausgestaltung des New Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart.

Hollmann, D. (2015). Vorwort. In B. Gebhardt, J. Hofmann, H. Roehl (Hrsg.), Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen, S. 4., Publikation der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh. https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zukunftsfaehige-fuehrung. Gesehen 7. November 2022.

Krokowski, T., González Ocanto, M. (2021). *Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung. Interaktionsarbeit, Führung, Digitalisierung*. Gevelsberg: EHP.

Schnalzer, K., Karapidis, A., Dworschak, B., Mozer, P. (2022). Vorgehensweise zur Kompetenzbedarfsermittlung in Organisationen. Stuttgart: Fraunhofer IAO. https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/af7ff6f9-feee-4015-823b-49826af0b20e/content. Gesehen 7. November 2022.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

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

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

2. Gute Führung als interaktionsbasierte Gestaltung soziodigitaler Ökosysteme

Ralf Kopp

2.1 Einleitung

In diesem Beitrag soll ein Führungsmodell guter Führung als interaktionsbasierte Gestaltung soziotechnischer Ökosysteme skizziert werden.

In einem ersten Schritt (Kap. 2) wird die Führungsaufgabe entlang von drei zentralen Gestaltungsperspektiven betrachtet: a) der Perspektive personaler und interpersonaler Faktoren b) der Perspektive organisationaler Faktoren und c) der Perspektive technologischer Faktoren. Es soll danach gefragt werden, welchen Stellenwert die Betrachtung von Führung als Interaktionsarbeit in diesen Perspektiven jeweils einnimmt.

Davon ausgehend, dass sich das Interaktionsparadigma und der soziotechnische Systemansatz gut ergänzen und sich so wechselseitige Schwachstellen ausgleichen lassen, erfolgt in einem zweiten Schritt unter Aufnahme der angerissenen Kritikpunkte eine Zusammenschau bzw. weiterführende Integration der drei Perspektiven zu einem sozio-technisch fundierten Modell guter Führung (Kap. 3).

Zentrale Befunde im eLLa4.0-Projekt verweisen darauf, dass Führung bis dato überwiegend nicht auf Hierarchien (im Sinne von stabilitätsorientierten Interaktionssystemen) verzichtet, aber intensiv an ihrer Modernisierung arbeitet. Gleichzeitig forciert sie seit längerem die Selbstorganisation der Beschäftigten, so dass es zu einer spannungsreichen Überformung (moderner Hierarchien) durch Netzwerke (im Sinne dynamikorientierter Interaktionssysteme) kommt. Es soll dargelegt werden, dass Selbstorganisation in Bezug auf Arbeitsbedingungen ambivalent ist und gute Führung sensibel hierauf reagieren muss. Zudem erzeugt die Zusammenbindung von stabilitäts- und dynamikorientierten Interaktionssystemen Reibungspunkte und Konflikte, die ihrerseits ebenfalls kommunikativ bearbeitet werden müssen (vgl. Kap. 4).

Der Beitrag setzt sich mit soziologischen Konzeptionierungen von Führung als besonderer Form von Interaktion auseinander und prüft deren Tragfähigkeit vor dem Hintergrund der digitalen Transformation. Das bereits in den 80er Jahren durch Türk skizzierte führungsbezogene Interakti-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

onsparadigma wird aufgegriffen, relevante Weiterentwicklungen beschrieben und auf Modellebene mit der soziotechnischen Systemperspektive verknüpft. Führung wird somit als interpersonelle, organisations- und technikbezogene Interaktionsarbeit konzipiert. Um Akzentverschiebungen von Führung in der Digitalisierung zu analysieren, wird die bereits bei Türk zumindest implizit angelegte idealtypische Unterscheidung von stabilitäts- und dynamikorientierten Interaktionssystemen als Bezugspunkt von Führung aufgegriffen und präzisiert. Es wird davon ausgegangen, dass dynamikorientierte, netzwerkförmige Interaktionssysteme für Führung an Bedeutung gewinnen, ohne dass auf stabilitätsorientierte, hierarchische Interaktionssysteme verzichtet wird. Abschließend erfolgt ein kurzes Resümee (Kap. 5).

2.2 Gestaltungsperspektiven von Führung

Zentrale Gestaltungsperspektiven von Führung als Interaktionsarbeit sind zunächst die personalen und interpersonalen Faktoren (a). Sie wurden und werden häufig strikt von organisationalen Faktoren bzw. Management unterschieden. Die Leitdifferenz Führung und Management erscheint jedoch zunehmend als Überbleibsel aus Zeiten, in denen der gesamte Unternehmenskontext eine relativ hohe Stabilität aufwies und traditionell hierarchische Steuerung erfolgreich war. Aber die Rahmenbedingungen wandeln sich immer schneller und die Wechselwirkungen zwischen Führung und Organisation, respektive Management führen zur Erosion der Trennlinie. Interaktionsbedarf ergibt sich nicht mehr aus einer Lücke im Rahmen organisationaler (und technologischer) Vorsteuerung, sondern auch zwecks ständiger, schneller Anpassung aller einstmals fixen Organisationsparameter. Die Feststellung "Führung ist Interaktion" muss deshalb dementsprechend um die Gestaltungsperspektive der Organisation erweitert werden (b). Gleichzeitig kann organisatorische Entwicklung weniger denn je ohne Einbezug technologischer Faktoren (c) erfolgen. Letztlich besteht die Funktion von Führung in der interaktions- und partizipationsbasierten Koordination des Zusammenwirkens von Mensch, Team, Technik, Organisation sowie Information und Kommunikation.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

2.2.1 Gestaltungsperspektive: Personale und interpersonale Faktoren

Einem Großteil der industrie-, arbeits- und organisationssoziologischen Führungsforschung liegt mehr oder weniger ein Paradigma von Führung als Interkation bzw. Interaktionsarbeit zugrunde, wie es in den 1980er Jahren entwickelt wurde. Strikt hierarchische unidirektionale Anweisungsmodelle werden hier nicht nur hinsichtlich ihrer demokratischen Legitimität und ihrer Effizienz, sondern auch in Bezug auf ihren Realitätsgehalt infrage gestellt und durch Vorstellungen sozialer Aushandlungsprozesse auf Grundlage multilateraler Machtverteilungen ersetzt. Der Betrieb erscheint als "arbeitspolitische und mikropolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung" (Birke und Schwarz 1990) in der Führung als Interaktionsprozess konzipiert wird (Schmidt 1986; Pongratz 2003, S. 93; Pongratz und Voß 1997; Neuberger 1990). Einen zentralen Ausgangspunkt markiert Türk mit seinen Überlegungen zur Personalführung bzw. Führung als interpersonelle Interaktion im Sinne eines bi- bzw. multilateralen Aushandlungsprozesses (Türk 1984, 1990).

Türk kritisiert das in den 80er Jahren vorherrschende unterkomplexe Organisationsverständnis (Maschinenmodell). Organisationen würden demnach als rationalistische, monozentrische, kausal-linear und hierarchisch-instrumentell steuerbare Systeme begriffen und deren fundamental sozialer Charakter verfehlt. Sie erscheinen dann als "**algorithmische Strukturen** bzw. Prozesse (…), die eingegebene Inputs gemäß einem konstruierten Programm in vorhersagbare Outputs verwandeln. (…) Das Kernproblem liegt darin, dass die Transformation von Arbeitskraft in Arbeit, als technisches Problem der Systemintegration aufgefasst (wird); das Personal bleibt dem System äußerlich" (Türk 1990, S. 58 f., Herv. i. O.).

Aus soziologischer Betrachtung dagegen sind (Arbeits-)Organisationen nicht komplett durchplanbar und durchorganisierbar, weil bürokratisierte, normierte und standardisierte Routinen beständig von ungeplanten und unabsehbaren Ereignissen und Störungen unterlaufen werden. Türk vertritt die These, "dass jede Arbeitsorganisation einen Bedarf an nicht-organisierter und nicht-organisierbarer Steuerungshandlung hat. Jeder Versuch, diese Bereiche der Organisation zu unterwerfen, vermindert die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des gesamtbetrieblichen Systems drastisch" (Türk 1984, S. 67). In diesem Zusammenhang identifiziert er drei Wirkungszusammenhänge deren Bearbeitung in besonderem Maße von *sozialer Interaktion* abhängen. a) System-Umweltdynamik; b) interne Koordination unterschiedlicher Bereiche und Arbeitsaufgaben; c) Feinabstimmung von System und Handlung bzw. von Organisation und Person.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Unter sozialer Interaktion versteht man "in der Soziologie, alle die Formen sozialen Handelns, bei denen das Verhalten von direkt miteinander kommunizierenden Personen sich jeweils an dem Verhalten, den unterstellten Motiven und Erwartungen, den Wünschen oder Reaktionen des anderen ausrichtet" (Türk 1984, S. 64). Personalführung als soziale Interaktion erscheint als eine direkte Form des Verhaltens oder der Verhaltensbeeinflussung, von Angesicht zu Angesicht zwischen mindestens zwei Personen (vorgesetzte Person/unterstellte Person). In dieser Perspektive handelt es sich um einen hierarchischen, aber wechselseitigen Beeinflussungszusammenhang bzw. um eine spezifische Form *sozialer Interaktion*, die konstitutiv von einem organisatorischen Rahmen abhängt. Während *soziale Interaktionen* personen- und persönlichkeitsabhängige Aushandlungs- und Abstimmungsleistungen großer Varianz und Flexibilität ermöglichen, steht *Organisation* für personen- und persönlichkeitsunabhängige Regulierung mittels Regeln, Normen, Rollen, Standards mit einem stärker stabilitätsorientierten Impetus. Interaktion findet nicht unter formal Gleichen statt (wie bspw. im Freundeskreis), sondern sie bewegt sich auf Grundlage einer formalen, arbeitsrechtlich abgesicherten asymmetrischen Macht- und Einflussstruktur. Das grundsätzliche "Transformationsproblem von Arbeitskraft in Arbeit" (Bravermann 1980) bleibt jedoch bestehen. Arbeitsleistung lässt sich demnach nicht auf direktem, planbarem Wege abrufen, weil allein die Arbeitenden über ihr Arbeitsmögen verfügen. Arbeitsanforderungen (Soll-Vorgaben, normative Anforderungen) und reales Arbeitsverhalten fallen mehr oder weniger stark auseinander. Es entstehen Steuerungs- bzw. Kontrolllücken, die durch informatorische, qualifikatorische und motivationale Defizite (Kennen, Können, Wollen) verursacht sein können. Dementsprechend markiert die Spezifizierung der Lücke einen systematischen Ansatzpunkt zur Konkretisierung von Personalführungsbedarfen, von geeigneten Führungsaktivitäten und -instrumenten sowie erforderlichen Führungskompetenzen. Anders formuliert: Personalführungsbedarf entsteht dann, "wenn eine Person nicht von selbst oder durch andere Kontrollmechanismen gesteuert die an sie gestellten Anforderungen erfüllt" (Türk 1984, S. 68). Damit sind Personalführungsbedarfe durch ein hohes Maß an Situativität im Umgang mit Beschäftigten geprägt.

2.2.2 Gestaltungsperspektive Organisation

Lührmann (2006) knüpft an die Überlegungen von Türk zur Führung als interaktionale aushandlungsbasierte Steuerungsleistung an, indem er feststellt, dass "über Erfolg und Misserfolg eines Führungsversuchs nur im

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

komplexen Zusammenspiel zwischen den Beziehungsbeteiligten entschieden werden kann. Über Führung kann gar nicht unabhängig von Interaktion gesprochen werden. […] Führung wäre überhaupt nur als Interaktion analysierbar" (S. 25). Jedoch formatiert er Personalführung nicht als Restfunktion organisatorischer und technologischer bzw. systemischer Vorsteuerung, sondern weitet die Freiheitsgrade in Bezug auf die Wahl ihrer Ziele und Mittel deutlich aus. "Führung kann mehr als sich innerhalb eines gesetzten Rahmens frei bewegen, sie muss den Rahmen nicht akzeptieren, sie kann über ihn hinausgehen – oder, um es etwas pathetisch auszudrücken, sie sprengt den Rahmen mitunter" (ebd., S. 41). Diese Überlegung adressiert die Innovationsfunktion von Führung (d.h. hier die Veränderung der Organisationsprozesse und Infrastrukturen), die in vernetzten und digitalisierten Arbeitswelten immer wichtiger wird (Hill 2016, S. 247). In dieser Betrachtungsweise wird mehr oder weniger implizit die immer noch weit verbreitete Unterscheidung von Führung (als interpersonellen Gestaltungsfaktor bezogen auf Personen, Teams, Motivation, Haltung, Einstellung, Kultur) und Management (als organisationaler Gestaltungsfaktor bezogen auf Arbeitsabläufe, Arbeitsplätze, Unternehmensstrategie, Infrastrukturen, Normen, Kontrollmechanismen) deutlich relativiert bzw. deren Wechselwirkungen hervorgehoben (vgl. Kotter 1990).

Die soziologische Arbeitsforschung hat das Thema Führung mit Fokus auf unterschiedlichste Aspekte bearbeitet und umfangreiches führungsrelevantes Orientierungs- und Gestaltungswissen hervorgebracht. Führungsbezogene Debatten kreisten in den 1980/90er Jahre u.a. um veränderte Führungskraftanforderungen im Zuge postfordistischer Arbeitsorganisationen (Lean-Production, Lean Management, neue Produktionskonzepte, Gruppenarbeit, Zunahme des Projektmanagements). In diese Zeit fallen auch Versuche, theoretische Perspektiven einer "Soziologie des Managements" als Desiderat der Industriesoziologie zu entwickeln, die Management als sozialen Aushandlungsprozess und Manager*innen als bestimmte Gruppe betrieblicher Akteur*innen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung stellen (vgl. Schienstock 1991; Braun et al. 1989; Müller-Jentsch und Stahlmann 1988). Die Schnittmengen zwischen Managementsoziologie sowie Führungsforschung in der Arbeits- und Industriesoziologie aber auch der systemischen Organisationsgestaltung fallen dementsprechend groß aus. Fragestellungen, theoretisch-konzeptionelle Ansatzpunkte und Ergebnisse unterscheiden sich nicht wesentlich und kulminieren in partizipativen Formen der Interaktionsgestaltung und Entscheidungsfindung in den Alltagsroutinen der Arbeitsausführung als auch in Lern-, Veränderungs- und Innovationsprozessen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Unterscheidung von Führung und Management stammt aus einer Zeit, in dem die Rahmensetzung durch das Management über größere Zeiträume hinweg als stabil vorausgesetzt werden konnte. Diese Stabilität des Organisationsrahmens ist aber erheblich erodiert und permanenten Anpassungsprozessen gewichen. Die Agilität der gesamten Organisation als lern- und entwicklungsfähiges System wird spielentscheidend. Kurzzyklische bewegliche Ansätze des Projektmanagements (Scrum) und akzeptanzorientiertes Changemanagement werden dominant (vgl. Reith und Wimmer 2014). Die wechselseitige Justierung von Führung und Management erfolgt immer schneller auf Grundlage von (ebenfalls wandelbaren) Interaktionspraktiken, die einerseits mit der hohen Dynamik Schritthalten müssen, andererseits aber auch ein Mindestmaß an Stabilität garantieren müssen, um überhaupt noch Zusammenhalt und Orientierung in der Organisation zu garantieren. Fröhlich stellt fest: "die systematische Untersuchung des Begriffs begann schon zur Zeit der Industrialisierung, als das Management in Unternehmen entstand – eine trennscharfe und praxistaugliche Definition gibt es aber bis heute nicht." (Fröhlich 2022, S. 82). Für das hier zu skizzierende Konzept von Führung als interaktionsbasierte Gestaltung soziodigitaler Ökosysteme (vgl. Kap 2) ist die integrale Betrachtung besonders notwendig.[1]

2.2.3 Gestaltungsperspektive Technik

Technikgestaltung ist eng mit Führungsfragen verknüpft. Die Digitalisierungsschübe in allen Bereichen der Organisation (einschließlich der Kommunikations- und Interaktionsformen) bergen ein großes Potenzial, das nach konkreten Anwendungsmöglichkeiten und Nutzungspraktiken sucht. Was sich durchsetzen wird, ist noch weitgehend offen und abhängig von vielfältigen Faktoren wie bspw. Branche, vorhandene Technologie, Qualifikationsstruktur der Belegschaften, Marktsituation und damit auch von Pfadabhängigkeiten (vgl. Ittermann et al. 2019). Grundsätzlich lassen sich verschiedene Technologieentwicklungen beobachten, die sowohl positive als auch negative Wirkungen auf Arbeit haben können (vgl. Ittermann und Falkenberg 2019; Hirsch-Kreinsen 2018):

1 Während hier beide Begriffe synonym verwendet werden dürfen, führt Yukl mit derselben Intention die Begriffe Führung und Management zu Managerial Leadership zusammen (Yukl 1989).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

- *Automatisierung:* Erweitertes Rationalisierungsmittel zur Effektivitätssteigerung und Substitution von Arbeit (z. B. Robotersysteme, additive Fertigung)
- *Vernetzung*: Förderung von abteilungs- und betriebsübergreifender Kommunikation sowie Verbindung von Arbeit über Entfernungen (z. B. Plattform- und Cloudlösungen, IoT-Technologien)
- *Assistenz*: Erleichterung und Unterstützung von Arbeit und Lernen (z. B. Assistenzsysteme, Exoskelette)
- *Virtualisierung*: Als Organisationstechnologie erfolgt eine autonome Übernahme von "Planungs-, Steuerungs- und Kontrollverfahren, die früher organisatorisch erbracht worden sind" (Hirsch-Kreinsen 2018, S. 29) – und zwar nicht nur von Arbeit, sondern des Produktionsprozesses in seiner Gesamtheit (z. B. cyber-physische Systeme, maschinelles Lernen)

Allerdings gibt es keinen Determinismus der Arbeitsfolgen. Diese erscheinen vielmehr als Resultat betrieblicher Aushandlungsprozesse über die konkrete Technikauslegung und organisatorische Einbettung. Nicht zuletzt hängen sie erheblich von den Gestaltungsprämissen und -fähigkeiten von Führungskräften in einer zunehmend entgrenzten Arbeitswelt ab (vgl. Hofmann et al. 2015). Führung (Führungsansätze und -kompetenzen) ist ein zentraler Gestaltungsfaktor der digitalen Transformation (vgl. Hofmann und Wienken 2020) und beeinflusst stark, welche Entwicklungsszenarien im Kontext der digitalen Transformation als wünschenswert angestrebt bzw. handlungsrelevant werden. Sie prägt damit die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten (Partizipationsgrade, Autonomiespielräume, Zeitsouveränität, Personen- und Gesundheitsförderlichkeit, Leistungsbedingungen und Kontrollformen etc.). Die möglichen Verschiebungen der Handlungsträgerschaft zwischen Mensch und Maschine (z. B. durch automatisierte Entscheidungen von Robotern oder Einsatz bzw. Auslegung von Assistenzsystemen) eröffnet den Führungskräften in Bezug auf die Arbeitsgestaltung sowohl einen enorm restringierenden als auch einen permissiven Spielraum.

Zudem ist Führung selbst unmittelbar von der digitalen Transformation betroffen, indem z. B. auch hier Substitutions- und Dequalifizierungsprozesse wirksam werden und Belastungen zunehmen können. Gleichzeitig kann Digitalisierung Führung aber auch unterstützen und entlasten. Durch die jeweils favorisierten Leitbilder, Organisationsprinzipien und damit einhergehenden organisationalen Entwicklungspfade konfigurieren Führungskräfte nicht nur die Arbeitsfolgen für die Beschäftigten, sondern in beträchtlichem Maße auch ihre eigenen Handlungsrahmen bzw. ihre je-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

weils damit verknüpften eigenen Kompetenzanforderungen. Vor diesem Hintergrund verdeutlicht eine Typologie der BAuA mögliche Wirkzusammenhänge von Digitalisierung und Führung (vgl. Weber et al. 2018, S. 8), die in der Praxis auch vermischt oder phasenabhängig in Erscheinung treten können:

- *Typ 1: Digitale Systeme ersetzen Führung:* Führungskräfte konkurrieren mit Maschinen. Digitalisierung macht personale/direkte Führung zunehmend überflüssig. Manager*innen werden zu ausführenden Organen maschinell berechneter Entscheidungen. Emotionen, Gefühle werden ausgeschaltet. Beschäftigte werden neutraler (fairer?) behandelt.
- *Typ 2: Digitale Systeme ermöglichen mehr Selbstorganisation:* Führung erfolgt als indirekte Steuerung über die Bindung der Beschäftigten an Unternehmensziele. Dies geht möglicherweise mit erweiterten Handlungs-/Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten einher, aber auch mit höheren Belastungen.
- *Typ 3: Digitale Systeme ergänzen Führung:* Sie ermöglichen eine sinnvolle Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine. Reine Kontrolle erfolgt durch Software. Menschen bleiben für Situationen hoher Komplexität, Unsicherheit und Strategieentwicklung zuständig.
- *Typ 4: In digitalen Systemen wird Führung benötigt:* Durch Digitalisierung lösen sich feste organisatorische Strukturen auf. Führungskräfte müssen als *Navigatoren* für Orientierung sorgen. Auch andere Untersuchungen verweisen auf ähnliche im Zuge der Digitalisierung stärker hervortretende Anforderungen. Führungskräfte könnten somit weniger als Entscheider gefordert werden, sondern sich künftig "als stetiger Begleiter und Ansprechpartner aus[zeichnen]. Dabei gehört es zu ihren Aufgaben, Arbeitsbedingungen zu gestalten und im Rahmen virtueller Führung die Verbindung zwischen Entgrenzung und persönlicher Nähe zu halten" (Franken et al. 2018, S. 9).

Neben den erforderlichen Kenntnissen gängiger Software und dem Umgang mit digitalen Kommunikationsinstrumenten wird es für Führungskräfte immer wichtiger, bedarfsgerechte digitale Infrastrukturen für sich selbstorganisierende Teams zu entwickeln. Dies erfordert die Fähigkeit zur partizipationsbasierten Technikauswahl, -entwicklung und -einführung bzw. zur Gestaltung der Mensch-Maschine-Schnittstellen und ihrer organisationalen Einbettung. Soziotechnische Systemansätze zielen genau auf diesen Zusammenhang, so dass es wenig verwundert, dass sie in Zeiten forcierter Digitalisierung sowohl im deutschen Sprachraum als auch international eine Renaissance erleben (Pasmore et al. 2019; Hirsch-Kreinsen et al. 2018; Grote 2018; Bendel und Latniak 2020). So wird der soziotechni-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

sche Systemansatz im aktuellen Digitalisierungsdiskurs sowohl von der Arbeitsforschung als auch von der Praxis mehrheitlich als Referenzpunkt zur Gestaltung der digitalen Transformation betrachtet (vgl. Kopp et al. 2019; Ittermann et al. 2016; Kagermann et al. 2013, S. 57 f.) auch wenn die betriebliche Umsetzung dann weit hinter ihren diesbezüglichen programmatischen Aussagen zurückbleibt.

Die besondere Leistungsfähigkeit soziotechnischer Ansätze liegt darin, betriebliche Organisation als hochgradig interdependentes technisches und soziales Teilsystem versteh- und bearbeitbar zu machen, so dass technikzentrierten Verkürzungen praktisch entgegengewirkt werden kann und organisatorische Lösungen mit personenförderlicher, qualifikationserhaltender oder -erhöhender Wirkung realisiert werden können (Grote 2018; Zweck und Cebulla 2022).

Abb. 1: Führung im Kontext des MTO-Interaktionsgefüges (Eigene Darstellung)

In soziotechnischen Systemansätzen wird davon ausgegangen, dass Betriebe jeweils aus einem sozialen und einem technischen Teilsystem bestehen, die hochgradig wechselwirksam interagieren. Aus diesem Grunde wird es als unerlässlich angesehen, beide Teilsysteme gleichzeitig zu optimieren (*Joint Optimization*) (Ulich 2015) bzw. die Kernelemente (Mensch, Technik und Organisation) in ihrer Interdependenz gemeinsam zu gestalten. Interventionsmöglichkeiten für betriebliche Akteur*innen und insbesondere auch für Führung ergeben sich insbesondere an den Schnittstellen Mensch/Technik, Mensch/Organisation und Technik/Organisation, die in

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ihrer Gesamtheit auch als Interaktionsgefüge gefasst werden können. Insbesondere in deutschsprachigen soziotechnischen Ansätzen stellt die Arbeitsaufgabe den zentralen Bezugspunkt partizipativer Gestaltung dar.

Bei voller Anerkennung der Leistungen und des Nutzens des traditionellen soziotechnischen Ansatzes kritisiert jedoch Hirsch-Kreinsen u.a. die statische technisch-organisatorische Ausrichtung mit der dieses Konzepts, welches so "den technisch-organisatorischen Besonderheiten neuer digitaler Technologien kaum gerecht [werde]. So verweist die Arbeitsforschung seit langem darauf, dass unter den Bedingungen des fortschreitenden Einsatzes moderner Informationstechnologien Technologie und Arbeit als funktionale, dynamisch miteinander verschränkte Einheit zu begreifen seien, die Gegenstand von sich gleichermaßen auf beide Elemente richtenden Rationalisierungsstrategien von Unternehmen seien." (Hirsch-Kreinsen 2018, S. 26) Des Weiteren bliebe der soziotechnische Ansatz unterkomplex, vernachlässige unternehmensstrategische und gesellschaftsstrukturelle Faktoren und berücksichtige "in seiner Fokussierung auf den "Container" innerbetrieblicher Funktionsbereiche neuere Trends betriebsübergreifender Vernetzung nicht systematisch (…)." (ebd., S. 27)

Die Debatte über notwendige Anpassungen und Veränderungen hat in den letzten Jahren nicht zuletzt durch die Digitalisierungsschübe an Fahrt gewonnen. Im Kern wird versucht, zunehmender interner und externer Komplexität (Ökosystem) Rechnung zu tragen, über die Organisation hinausreichenden Netzwerkstrukturen (Stichwort Open Innovation und Co-Creation) gerecht zu werden und Statik durch Agilität zu ersetzen: "Digital technologies will change our definition of what an organization is. Instead of a free standing, interdependent entity with well defined membership fixed locations and set goals, organizations will morph into networks that connect a diverse array of entities that shift membership, location and purpose over time. These complex ecosystems will co-evolve, as the elements assume dynamic configurations in relationship to each other" (Pasmore et al. 2019, S. 76).

Einen Überblick über den erforderlichen Shift des soziotechnischen Designs hin zu Ökosystemen vermittelt nachstehende Tabelle. Da das inkorporierte technische Teilsystem inzwischen durchweg von digitalen Technologien geprägt ist, schlagen Kohlgrüber et al. vor, *soziotechnisch* adäquater als *soziodigital* zu bezeichnen (vgl. Kohlgrüber et al 2021).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

From	To
Designing an organization	Designing an organization and its ecosystem
Designing a static system	Designing a system that is in a continuous state of change
Designing social systems around a fixed technical system to achieve joint optimization	Designing organizations, ecosystems, technical systems and social systems on an ongoing basis as each element changes to achieve balanced optimization
Using an internal design team to represent the system being designed	Using design labs that bring many voices from inside and outside the system into the design process
Designing the work system	Designing the strategic, operating and work systems
Designing a system with a fixed membership for its current members	Designing a system in which many important contributions are made by people who come and go as their expertise is needed; designing for people who are not yet members of the system
Focusing exclusively on the internal workings of the system	Perfecting collaborative work among entities that compose the value chain
Designing for high performance and variance control	Designing for innovation and agility
Design based on analysis of current systems	Design based on ideas about what is possible

Tab. 1: Shifts in sociotechnical systems design we expect to see in future (nach Pasmore et al. 2019, S. 80)

2.3. Zusammenschau: Gute Führung im Kontext soziodigitaler Öko-Systeme

Die Erfahrungen im eLLa4.0-Projekt zeigen, dass Führung zwar mit der Forcierung von Selbstorganisation beschäftigt ist, aber Hierarchien nicht einfach ersetzt, sondern modernisiert und flexibilisiert (d.h. flacher, temporärer, verteilter) werden. Gleichzeitig wird versucht netzwerkförmige Interaktionsformen zu etablieren und mit modernisierten Hierarchien kompatibel zu machen. Kern der Tätigkeit ist somit nicht die Ablösung von Netzwerk durch Hierarchie bzw. von stabilitätsorientierte durch dynamikorientierte Interaktionssysteme, sondern die Ermöglichung ihres durchaus spannungsreichen Zusammenspiels.

Im Vergleich zu stabilitätsorientierten Interaktionssystemen steigt das Interaktionsgeschehen in dynamikorientierten Interaktionssystemen exorbitant (z.B. durch erweiterte Interaktionsdistanzen, Zunahme der Anzahl und Diversität von Interaktionsakteur*innen, veränderte Interaktionskanäle, erhöhte Interaktionsgeschwindigkeiten). Zudem muss die funktionale Verteilung von Aufgaben zwischen technischen Systemen und menschlichem Handeln (im Sinne verteilten Handelns) (Rammert und Schulz-Schaeffer 2002) zunehmend agil austariert werden. So liegt es nahe, der Interaktionsgestaltung mehr Aufmerksamkeit einzuräumen. Deshalb sollte der bei soziotechnischen MTO-Systemen eher implizit gehaltenen Aspekt der (interpersonellen) Interaktionsgestaltung deutlicher hervorgehoben werden. Dies bedeutet dann, dass gute Führung in der Digitalisierung "im-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

mer eine ganzheitliche integrierte Entwicklung von Mensch, Technik, Organisation sowie Information und Kommunikation beinhalten muss" (Hill 2016, S. 248 f., Herv. i. O.). Gute Führung bedeutet dann die synchrone interaktionsbasierte Gestaltung der operativen, strategischen und normativen Aspekte einer Organisation einschließlich der Beziehungen zu den relevanten Umwelten.

Das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (Zürich)[2] hat eine analytische Differenzierung des klassischen soziotechnischen MTO-Dreiecks zu einer Dreieckstriade vorgenommen, in der die Interaktionsgestaltung als basale Kategorie integriert erscheint.

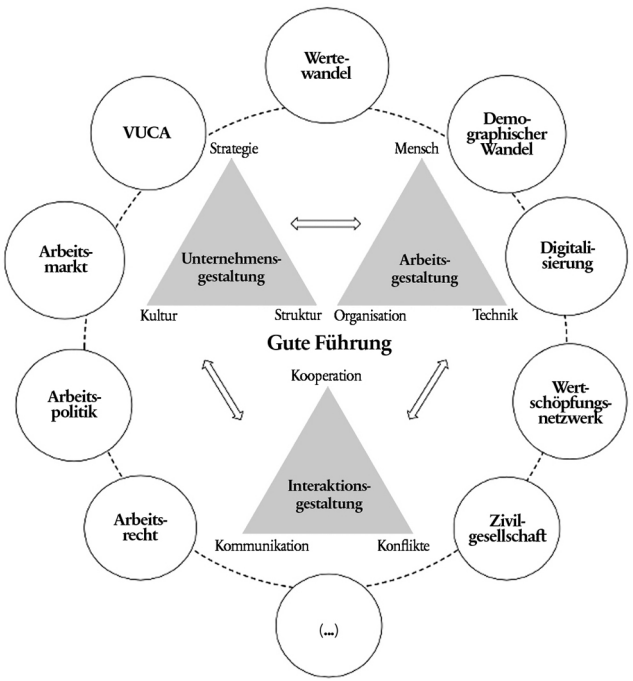


Abb. 2: Integrierte Perspektive interaktionsbasierter Führung als soziodigitales Ökosystem (eigene Darstellung in Anlehnung an iafob 2016, S. 19)

2 Das Institut ist mit den Forschungsarbeiten von Prof. Ulich als einem der Wegebereiter des soziotechnischen Ansatzes im deutschsprachigen Raum aufs Engste (teilweise auch in personeller Kontinuität des ehemaligen Instituts für Arbeitspsychologie der ETH Zürich) verbunden.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Der Zürcher Ansatz unterscheidet zunächst einmal die operative und strategische Ebene. Bei der operativen Ebene handelt es sich um den klassischen Bezugspunkt soziotechnischer Systemansätze insbesondere bei der Einführung einzelner Technologien: Mensch, Technik und Organisation (rechtes Dreieck). In enger Wechselwirkung hiermit stehen übergeordnete Aspekte des Gesamtunternehmens wie Strategie, Struktur und Kultur (linkes Dreieck). Das untere Dreieck adressiert die Aspekte Kommunikation, Kooperation und Konflikt und führt damit, ohne es so benennen, die Ebene der *Interaktionsgestaltung* ein.

Im Sinne einer Joint Optimization geht es dann um die Gestaltung des gesamten unternehmensbezogenen (digitalunterstützten) soziotechnischen Ökosystems in normativer, strategischer und operativer Hinsicht. Dies schließt die partizipationsbasierte Entwicklung und Förderung unternehmenskultureller, informatorischer, qualifikatorischer, motivationaler sowie infrastruktureller Voraussetzungen von Organisationen unter Berücksichtigung ihrer Einbettung in relevante überbetriebliche Umwelten ein. Wie der gestrichelte Kreis hier andeuten soll, erscheint das Unternehmen als durchlässig für eine Vielzahl von Interdependenzen (die thematisch in den Bubbles angedeutet werden). Insgesamt ergibt sich so das Bild eines hochgradig interaktiven soziotechnischen Ökosystems, wie es auch Pasmore et al. favorisieren. Eckpunkte eines soziotechnischen *Ecosystems* sind demnach die Öffnung der Organisation nach außen, die ständige Optimierung aller Teilsysteme (anstatt ein soziales System um eine feste Technologie herum zu entwerfen), die Flexibilisierung der Formen und Akteur*innen in Prozessen der Entscheidung, die Bedeutung von Ambidextrie sowie die große Bedeutung der der Interaktionsintensität und der Interaktionsfähigkeit von allem mit allem (vgl. Pasmore et al. 2019, S. 77). Schließlich stellen sie fest, es gäbe einen "need to interact more frequently and react more quickly to stakeholder demands and environmental pressures. To do this, organizations will need to gather and process large amounts of information leading to a continuous stream of actions designed to bring the organization into better alignment with its surroundings." (ebd.)

Unternehmenskulturelle Aspekte und symmetrische Interaktionsformen, in denen den Beschäftigten auf Augenhöhe begegnet wird, bekommen hier eine enorme Bedeutung. Führungskräfte müssen in der Lage sein zu erkennen, welche Handlungsimpulse ihr Unternehmen und die Beschäftigten benötigen und hierauf situativ reagieren. Dies setzt voraus, fallweise verschiedene Rollen (Expert*in, Leader, Manager*in, Coach) einzunehmen. Führungskräfte müssen mehr denn je die Potenziale ihrer Mitarbeiter*innen erkennen, fördern und orchestrieren können.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

	Dimension	Zentrale Merkmale
Mensch-Technologie	**Adaptivität**	Anpassung der digitalen / automatisierten Systeme an den Menschen und an spezifische Arbeitsbedingungen: Anthropometrie, Informationsdarstellung, technische Unterstützung von Lernprozessen.
	Transparenz	Gute mentale Modelle der Beschäftigten über den technischen Prozess aufbauen und erhalten. Bei Autonomie des technischen Teilsystems, Erhalt der menschlichen Fähigkeit, die Vorgänge zu durchschauen und zu beurteilen. Aktuelle Informationen über Systemvorgänge.
	Komplementarität	Situationsspezifische Funktionsteilung zwischen Mensch und Maschine, hinreichende Transparenz und Kontrollierbarkeit durch Beschäftigte, Unterstützung von Entscheidungsprozessen.
Mensch-Organisation	**Ganzheitlichkeit**	Vollständigkeit von Tätigkeiten, belastungs-reduzierende Mischung von Aufgaben, Regulations- und Handlungsspielräumen sowie Selbstorganisation von Arbeit.
	Polyvalenz	Systematischer Aufgabenwechsel, interdisziplinäre Kommunikation und Kooperation, wenig strukturierte und dynamische Arbeitsprozesse, Erhalt der Lernfähigkeit.
	Akzeptanz und Partizipation	Beteiligungsverfahren für Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen bei Einführung und Gestaltung von digitalisierten Arbeitssystemen.
Organisation-Technologie	**Dezentrale Regelkreise**	Selbstorganisierte und autonome Produktions- und Logistiksysteme, Autonomie und Flexibilität im Hinblick auf Produktvarianzen, Vernetzung mit gesamter Wertschöpfungskette.
	Optimierung der Schnittstellen	Vernetzung des Unternehmens (Betriebsmittel, Unternehmensbereiche und -prozesse) flexible Aufbau- und Ablauforganisation, Eigenverantwortung der Beschäftigten in Koordination mit angrenzenden Bereichen.

Tab. 2: Dimensionen guter digitaler Industriearbeit (nach Deuse et al. 2019, S. 30)

Soziotechnische Systemansätze sind mit arbeitswissenschaftlichen Kriterien zur Gestaltung guter Arbeit verknüpft, die auch als Leitplanken für gute Führung dienstbar gemacht werden können. Diese Kriterien sind strategischer Bezugspunkt des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Weitere Bezüge finden sich bspw. in der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) oder mit Fokus auf Interaktionsarbeit bei ver.di. Der DGB erstellt jährlich den *Index gute Arbeit*. Dabei handelt es sich um ein Instrument zur Messung der Arbeitsqualität aus Sicht der Beschäftigten. Die entsprechenden Krite-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

rien (hier bezogen auf Industriearbeit) beziehen sich auf die Schnittstellen der Dimensionen Mensch-Technik-Organisation. Im Sinne eines schwachnormativen Konzeptes vermögen sie auch Führung zu orientieren. Gute Führung bedeutet dann, aus dem Innenraum des MTO-Gefüges, strukturierende und orientierende Impulse zu geben, deren Wirkung (individuell und kollektiv) zu beobachten, zu reflektieren (d. h. zu lernen) sowie die Beobachtungen und Schlussfolgerungen zum Ausgangspunkt weiterer Interventionen zu machen. Dialogische, explorative und iterative Vorgehensweisen werden zentral.

Auch wenn inzwischen eine Reihe von soziotechnischen Werkzeugen zusammengetragen oder entwickelt wurden, die sozialpartnerschaftlich Vorgehensweisen unterstützen können (vgl. Latniak und Bendel 2021; Gerst et al. 2021; IG Metall o.D.; Herrmann und Nierhoff 2019) bleiben Instrumente, auf die Führungskräfte zum Zwecke konkreter Problemlösung zurückgreifen können noch rar. Im eLLa4.0-Projekt wurde mit der erfolgreichen Erprobung des Kompass Digitalisierung im Führungskontext hierzu ein Beitrag geleistet (vgl. Kap. 8).

2.4. Führung zwischen stabilitätsorientierten und dynamikorientierten Interaktionssystemen

Die Notwendigkeit, agiler, schneller und interaktiver zu werden, kann kaum noch bezweifelt werden, allerdings würde *das Kinde mit dem Bade ausgeschüttet,* wenn in dichotomer Gegenüberstellung Hierarchien als möglichst schnell zu überwindende dysfunktionale Relikte der Vergangenheit und dagegen Heterarchien bzw. Netzwerke als einzig relevante Zukunftsperspektive erscheinen. Führung wird dann die Aufgabe eines Geburtshelfers zugewiesen, der diesen Ablösungsprozess beschleunigen soll. Aber ist dieses Bild zutreffend?

Betrachtet man traditionelle Hierarchien von ihrer funktionalen Seite her, so haben sie sich hochgradig bewährt bei der Bewältigung komplizierter Situationen im Rahmen weitgehend kalkulierbarer betrieblicher Umwelten. Es handelt sich im Kern um stabilitätsorientierte Interaktionspraktiken mit folgenden Stärken (vgl. Kühl 2019):

- Dauerhafte Form / Erwartungs- und Orientierungssicherheit,
- Hohe Entscheidungsgeschwindigkeit und Durchsetzungskraft,
- Eindeutigkeit (wer ist wem unterstellt),
- Klare Regelung der Verteilung sachlicher Zuständigkeiten,

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

- Themen können von unten nach oben gezogen und zur Chefsache gemacht werden,
- Untergebene müssen nicht von der Sinnhaftigkeit jeder Anweisung überzeugt werden,
- Unliebsame Entscheidungen, Ungewohntes und Innovationen können leichter durchgesetzt werden.

Unabhängig davon, dass traditionelle Hierarchien hinsichtlich Leistungsfähigkeit, Menschenbild und Auswirkung auf Arbeitsbedingungen und Innovationsfähigkeit immer auch Kritik ausgesetzt waren, fällt auf, dass sie in den meisten Organisationen bisher nicht verschwunden sind, sondern sich mehr oder weniger stark verändern (vgl. Basler et al. 2021).

Ursachen hierfür seit langem wirksame Entwicklungstrends: Turbulente Unternehmensumwelten, Wertewandel, ökologische Transformation, Digitalisierung, turbulente Absatzmärkte und Beschaffungsmärkte, Mangel an Arbeitskräften aller Qualifikationsstufen, Entstehen von Arbeitnehmermärkten, Verschiebung weg von der Massenproduktion hin zur flexiblen Spezialisierung, Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft, starker Innovationsdruck in allen Dimensionen: Technologie, Organisation, Produkte, Geschäftsmodelle, zunehmende Bedeutung von Wissensarbeit (immaterielle Güter). Organisationen haben es nicht mehr nur mit komplexen, sondern zunehmend mit komplizierten, unberechenbaren und kaum planbaren Situationen zu tun.

Seit dem Beginn der Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit und der Dezentralisierung von Entscheidungen, der Aufwertung von Erfahrungswissen sowie der Zunahme partizipativer Strategien, die mittlerweile in einem breiten Repertoire an Formen und Instrumenten der Selbstorganisation eingemündet sind, sind Hierarchien flacher geworden. Verantwortung und Entscheidungshoheiten wurden zunehmend an projektförmig arbeitende selbstorganisierende Teams abgegeben. Betrachtet man auch Team- und Projektleitung als Führungsaufgabe, hat auf unterer Ebene die Zahl der Führungskräfte zugenommen. Mit agilen Konzepten wird aber mittlerweile auch die klassische Projektleitungsfunktion infrage gestellt und durch den Scrum-Master als *Enabler* für Selbstorganisation ersetzt. Zumindest vom konzeptionellen Anspruch her wird damit die Dienstleistungsfunktion des *Masters* betont. Unabhängig von den durchaus problematischen Auswirkungen auf Interaktionsprozesse und dem Entstehen neuer Konfliktpotenziale, ist mit der Verlagerung von Führungsverantwortung *nach unten* eine Ausdünnung mittlerer, teilweise auch oberer Hierarchieebenen einhergegangen. Dies erfordert neue Interaktionspraktiken, die überhaupt erst einmal entwickelt werden müssen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Die Dezentralisierung von Entscheidungen und Abflachung von Hierarchien werden durch Versuche begleitet, Führungsfunktion und -rolle voneinander zu entkoppeln, sodass Entscheidungen eher situativ durch die jeweiligen Know-how-Träger getroffen werden können. Die Schaffung flexibler Hierarchieformen bedeutet aber nicht, das traditionelle Hierarchiemuster und Interaktionsformen damit ersatzlos außer Kraft gesetzt werden. Traditionelle Hierarchien und formale Weisungsbefugnisse bleiben im Hintergrund als Regulativ wirksam und können bei Bedarf schnell aktiviert werden. Auch wenn insbesondere klassische Hierarchien im Hinblick auf die Konsequenzen für Beschäftigte, aber auch im Hinblick auf organisationale Flexibilität und Innovationsfähigkeit, problematisch sein können, verzichten bisher nur wenige Unternehmen (allenfalls sehr kleine Firmen, Start-Ups) auf die spezifischen Steuerungsleistungen. Vielmehr wird die hierarchische Klaviatur modernisiert, flexibilisiert und erweitert. So gibt es in Organisationen nicht selten Bereiche, in denen gleichzeitig sowohl agil gearbeitet als auch Bereiche (meist im Kontext gering qualifizierter Tätigkeiten), in denen noch *klassisch* verfahren wird. Im Übrigen wurde darauf hingewiesen, dass auch agile Konzepte eine Reihe von Prinzipien der alten hierarchischen Produktionswelt (Taylorismus) in die heutige Welt der Wissensarbeit hineintragen, so z.B. die Zerlegung von Aufgaben in kleinste Arbeitseinheiten (Tasks). Weitere Ähnlichkeiten liegen in Prinzipien engmaschiger Kontrolle jedes kleinen Arbeitsschritts und der großen Bedeutung eines optimalen Workflows (sustainable pace) (vgl. Daum 2020).

Die rasante Zunahme der erforderlichen Innovations-, Veränderungs- und Anpassungsgeschwindigkeiten von Organisationen erzwingt die Entwicklung dynamikorientierter Interaktionspraktiken, so dass diese ins Zentrum der Aufmerksamkeit von Führung rücken. Die Modernisierung von Hierarchien stellt einen Schritt in diese Richtung dar. Aufgrund exzessiver Steigerungen an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit der Rahmenbedingungen gewinnen Netzwerke als organisationales Strukturprinzip an Bedeutung. Sie rücken ins Zentrum der Aufmerksamkeit von Führung und erscheinen nicht nur steuerungspraktisch geboten, sondern aufgrund des Wertewandels von jungen Beschäftigten (Digital Natives) auch normativ hochgradig erwünscht. Während der hiermit einhergehende Imageverlust von Hierarchien bisweilen deren Stärken unterbelichtet, geraten bei Netzwerken oft die Nachteile aus dem Blick. Hierzu gehören u.a.:

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

- Ungeklärte Machtverhältnisse (Größenmacht, Kompetenzmacht),
- Multilateralität / Unklarheit von sachlichen Zuständigkeiten und Prioritäten,
- Multiperspektivität / Sinkender Übereinstimmungsgrad / Steigender Koordinations- und Orientierungsbedarf,
- Instabilität / Inkongruenzen / Dissonanzen / Spannungen / Politisierung / Konflikte,
- Hoher Aufwand für proaktive Beziehungspflege,
- Hoher Infrastruktur- / Interaktionsaufwand;

In gewisser Weise zeigen sich Hierarchien dort stark, wo Netzwerke schwach sind – und umgekehrt. Diese Komplementarität spricht dafür, dass die künftige Herausforderung von Führung in der Gestaltung des Zusammenwirkens stabilitäts- und dynamikorientierter Interaktionsformen bzw. von Hierarchie und Netzwerke liegt.

Bereits in den 70er Jahren wurde die Vorstellung der "Ambidextrie" (Duwe 2020), d.h. die Fähigkeit, die linke und rechte Hand gleichfertig einsetzen zu können, auf Wirtschaftsorganisationen übertragen. Die Analogie zielte darauf ab, sowohl Flexibilität, Entdeckung, Innovation (Exploration) als auch Stabilität und Effizienz (Exploitation) zu ermöglichen. Im Zuge der digitalen Transformation scheint die organisationale Fähigkeit, zwischen stabilitätsorientierten und dynamikorientierten Interaktionsformen oszillieren zu können, wichtiger denn je. Die zwangsläufig und irreduzibel hiermit einhergehende Steigerung an Komplexität, Ambiguität, Paradoxie erzeugt ein hohes Maß an Horizontal- und Vertikalspannungen (plangetriebene Steuerung verträgt sich schlecht mit Agilität), die nur durch Führung reguliert werden können. Dies könnte auch erklären, warum sich Führung, trotz forcierter Selbstorganisation und Digitalisierung, noch nicht selbst abgeschafft hat, sondern – den meisten aktuellen Studien zufolge – wichtig bleibt oder sogar wichtiger wird.

Der Legitimationskern interaktionskompetenter Führung liegt in der bestmöglichen Koordination individueller Arbeitsvermögen mit Blick auf das übergreifende Unternehmensziel. Führung ist eng verbunden mit der Etablierung kybernetischer Ansätze (Etablierung von Selbstorganisation), in der Selbstorganisation und -kontrolle mit systemischer Kontrolle (Kontextsteuerung, enge Feedback-Loops, ausgeklügelte Evaluationsprozesse, agile Methoden) verknüpft werden.

Dementsprechend ambivalent ist die bisherige Bilanz auch dynamikorientierter Interaktionsformen im Hinblick auf die Konsequenzen für die Beschäftigten: "Die Beschäftigten wurden selbstständiger, bekamen mehr Verantwortung zugewiesen, erhoben aber auch – als Einzelne, als Arbeits-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

gruppe, als Gesamtbelegschaft – Anspruch auf mehr Teilhabe; zugleich kam es in allen Bereichen des Betriebs zu einer Verfeinerung der Kontrollmechanismen" (Raphael 2019, S. 362).

Einerseits bilden derartige Mechanismen die Grundlage organisationalen und individuellen Lernens sowie erweiterter teilautonomer Dispositionsspielräume der Beschäftigten. So intendieren bspw. agile Methoden die Menschen und ihre Interaktionen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu rücken um eine störungsfreie und stressreduzierte Konzentration auf Arbeitsaufgaben (Entwicklung, Innovation) zu ermöglichen. Unter bestimmten Bedingungen (!) können sie in diesem Sinne in der Tat einen Schutzraum gegen zu hohe Belastungen und überzogenen Leistungszugriff bieten (vgl. Projekt diGap 2017, o.S.). In der Praxis ist aber oft das Gegenteil der Fall. Unter den Zwängen von Konkurrenz-, Kosten-, Rentabilitäts-, Optimierungs- und Innovationsdruck (Shareholder Value, Just in Time, Deadlines etc.) wirkt der Ideenhimmel der Selbstorganisationskonzepte bisweilen ein wenig hoch gespannt.

Um zu harmonischen Vorstellungen warnend entgegenzuwirken, sollen die kritischen Aspekte nicht ausgeblendet werden. Die Beschäftigten sind einer ständigen Bewährungsprobe unterworfen (*extreme exposure* und *group pressure*). Agilität kann (nicht muss!) auch bedeuten: zerhacktes Arbeiten; Stress durch unnötige Deadlines; Konkurrenz zwischen Beteiligten; Erhöhung der Austauschbarkeit von Personen; unnötige Verwaltungsaufwände; vor lauter Tickets, Mikrotasks und Teamkommunikation wird das eigentliche Projektziel aus den Augen verloren; totale Verschulung; Mikromanagement; Kontrollwahn; Entmündigung; Infantilisierung; Heizraumatmosphäre (vgl. Daum 2020). Zu den vornehmsten Aufgaben *guter* Führung dürfte es gehören, derartigen Exzessen wirksam vorzubeugen und entgegenzutreten bzw. den Grundintentionen des agilen Manifestes zum Durchbruch zu verhelfen. Und eins sollte auch nicht vergessen werden: Das Bild agilen Projektmanagements (Scrum) ist nicht komplett, wenn es zwar den Projekt Owner enthält, aber die machtvolle Figur des Business Owners (Geschäftsführung, Oberes Management) vergisst. Anders formuliert: "Bei agilen Projekten ist immer irgendwo Schluss mit Agilität, tauchen plötzlich Deadlines, Budgets und Unternehmensziele auf, die nicht verhandelbar sind" (Daum 2020, S. 175).

Bei der Entwicklung dynamischer selbstorganisierter Netzwerke und Interaktionsformen greift Führung bemerkenswert tief in die Persönlichkeitsentwicklung und innere Haltung der Beschäftigten ein. Dies ist ethisch grundsätzlich ein heikles Unterfangen. Legitimierbar und akzeptabel erscheint es im Gewande von Persönlichkeitsentwicklung, Selbstverwirklichung und Sinngebung. Faktisch geht es um eine Veränderung des

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

emotionalen Stils (vgl. Cabanas und Illouz 2019), in dem alle begeistert darum ringen, permanent empowert zu werden, um ihre individuellen Stärken entwickeln zu können und einen optimalen (und ständig weiter zu optimierenden) Leistungsbeitrag bringen zu dürfen. Cabanas und Illouz bringen diese Entwicklung mit der wünschenswerten analytischen Schärfe auf den Punkt:

"Der Arbeitsvertrag (…) [,] der reziproke und komplementäre Pflichten zwischen den Parteien festlegte, wurde nun durch eine moralische Beziehung ersetzt, die auf wechselseitigem Vertrauen und einem gemeinsamen Engagement beruht. Damit ist ein völlig neuer Vertrag geschlossen, demzufolge die Interessen des Unternehmens und seiner Mitarbeiterinnen nicht komplementär, sondern identisch sind. Vertrauen und Engagement werden damit zur anderen Seite der Selbstkontrolle der Mitarbeiter. (…) Die Organisationen greifen vielmehr zu inneren Mechanismen, um sicherzustellen, dass sich die Belegschaft mit ihren Zielen identifiziert. Statt sie einer ‚Top-Down'-Kontrolle zu unterwerfen, versuchen die Unternehmen nunmehr, aus ihren Mitarbeitern aktive ‚autonome' Einheiten für die Verinnerlichung, Repräsentation und Reproduktion der Unternehmenskultur zu formen – das heißt, sie auf ihre allgemeinen Prinzipien, Werte und Ziele zu verpflichten" (ebd., S. 116).

Der Frage, was *gute* Führung auszeichnet, wurde Mitte der 2010er Jahre in einem Projekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität in der Arbeit (INQA) bzw. im Kontext des *Forums Gute Führung* nachgegangen (Greve und Kruse 2016). Den damals befragten Führungskräften erschienen die hierarchisch organisierte Steuerung und Regelung mit ergebnissichernden Managementwerkzeugen wie Zielemanagement und Controlling, geradezu als Gegenentwurf zu *guter* Führung (vgl. ebd., S. 7). Sich schnell wandelnde Umweltbedingungen erforderten stattdessen Agilität und Bereitschaft zur Gestaltung ergebnisoffener Prozesse. Zunehmend würden bewegliche Führungsstrukturen in wechselnden Teamkonstellationen mit individueller Zeiteinteilung erforderlich (vgl. ebd., S. 6–7). Während den Autoren zufolge der Verzicht auf klassisch-hierarchisch ausgerichtete Führung, hin zu einer offenen, netzwerkartig ausgerichteten organisationalen Führungsstrategie, sowohl für Führungskräfte als auch für MitarbeiterInnen zum einen mit einem Zuwachs an Freiheit und Flexibilität einhergehe, verschwände zum anderen jedoch auch der "Schonraum hierarchischer Strukturen" (ebd., S. 8).

Führungsentscheidungen in Netzwerken bergen die Gefahr der gesteigerten Intransparenz und schwierigerer Kommunikationsprozesse. Die interviewten Führungskräfte sähen deshalb den Bedarf eines intensivierten Einfühlungsvermögens und der Einsichtsfähigkeit. Alle Akteur*innen im

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Unternehmen bräuchten mehr Reflexionsfähigkeiten sowie eine intensive Entwicklungsbegleitung. Persönliches Coaching wird als ein unverzichtbares Werkzeug für *gute* Führung angeführt (vgl. ebd.). Die interviewten Führungskräfte gingen des Weiteren davon aus, dass monetäre Anreize künftig nicht mehr ausreichen, um das erforderliche Maß an Motivation sicherzustellen. Incentivierungen durch Sinngebung, Wertschätzung, Entscheidungsfreiräume und Eigenverantwortung würden wichtiger (vgl. ebd., S. 9).

Gute Führung sollte sich insbesondere für die skizzierten Risiken der Selbstorganisation sensibilisieren, sie reflektieren und ihnen entgegenwirken.

2.5 Resümee

Folgt man den Aussagen eines Großteils aktueller Umfragen und Expertisen zur Zukunft von Führung in der digitalen Transformation, beschäftigt das Management sich offenbar vergeblich mit seiner Selbstabschaffung durch Forcierung von Selbstorganisation und Digitalisierung von Entscheidungsprozessen. Denn unisono lautet der Befund, Führung bleibe wichtig oder werde wichtiger (Hofmann et al. 2020; Weber et al. 2018).

Betrachtet man die Beschreibungen der *neuen* Herausforderungen der Arbeitswelt als Bezugspunkte von Führung, stößt man überwiegend auf *alte Bekannte*. Die vielfach zitierte VUCA-Welt in der die Rahmenbedingungen von Organisationen durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität sowie Ambiguität gekennzeichnet werden und erste hierauf bezogene Führungskonzepte, können fast ihr 30-jähriges Jubiläum feiern (Bennis und Nanus 1996). Die zunehmende Bedeutung von Wissensmanagement, hybride Wertschöpfungskonzepte, horizontale und vertikale Vernetzungstendenzen, die Dezentralisierung von Wissen, Projektifizierung, Teamarbeit, Selbstorganisation und -kontrolle, Agilität, "Führen auf Distanz" u.v.m. sind keine Novitäten.

Allerdings intensivieren digitale Technologien diese bereits länger beobachtbaren und in ihren Wirkungen auf Beschäftigte durchaus widersprüchlichen Trends und erlauben die forcierte Entwicklung dynamikorientierter Interaktionssysteme.[3] "Führung in digitalisierten Arbeitswelten erfordert, da es weiterhin um Führung von Menschen für Menschen geht, keine grundlegend neuen Ansätze. Allerdings erlaubt und gebietet die Di-

3 Covid-19 hat zu einem weiteren Beschleunigungsschub geführt.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

gitalisierung einige Anpassungen und Weiterentwicklungen, die dem veränderten Umgang mit Information und den Möglichkeiten technikbasierter Kommunikation und Arbeitsgestaltung geschuldet ist" (Hill 2016, S. 247).

Von einer grundsätzlichen Ablösung hierarchischer Modelle durch Heterarchien bzw. Netzwerkstrukturen auszugehen, erscheint aus Perspektive des eLLa4.0-Projektes verfrüht. Der Alltag vieler Betriebe ist immer noch hierarchisch geprägt. Auch dort wo Unternehmen besonders stark auf Selbstorganisation setzen gibt es nicht selten noch Bereiche (insbes. auf dem Shopfloor), die davon kaum erfasst werden. Zudem weisen Hierarchien eine Reihe von Vorteilen gegenüber Netzwerken auf und vice versa. Führungskräfte experimentieren deshalb verstärkt damit, moderne Hierarchien und Netzwerke anschlussfähig bzw. produktiv zu machen.

Im positiven Fall nutzt gute Führung die Digitalisierung und Selbstorganisation, um Prozesse so zu steuern, dass es Beschäftigten ermöglicht wird, ihre Arbeitsleistung in personenförderlicher Weise zu erbringen und ihre Partizipations- bzw. Mitgestaltungsansprüche sowie Mitwirkungsrechte zur Geltung kommen. Dies erfordert die synchrone, interaktionsbasierte Gestaltung der operativen, strategischen sowie normativen und unternehmenskulturellen Aspekte einer Organisation einschließlich der Beziehungen zu den relevanten Umwelten (Ökosystem). Führung im Kontext soziodigitaler Ökosysteme erfordert deshalb den systematischen Aufbau von Interaktionskompetenz.

Literaturverzeichnis

Basler, D. A., Wehner, T., Schulze, H. (2021). Nicht einfach ohne Hierarchie – Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung. *OrganisationsEntwicklung* 1, 66–71.

Bendel, A., Latniak, E. (2020). Soziotechnisch – agil – lean: Konzepte und Vorgehensweisen für Arbeits- und Organisationsgestaltung in Digitalisierungsprozessen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 51, 285–297.

Bennis, W., Nanus, B. (1996). *Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens*. München: Heyne Campus.

Birke, M., Schwarz, M. (1990). Betrieb als arbeitspolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung. *Soziale Welt* 41 (2), 167–182.

Braun, S., Tholen, J., Wilhelm, E. (1989). Unternehmensleitung als Funktion und Beruf. In F. Werner (Hrsg.), *Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen* (S. 127–136).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Bravermann, H. (1980). *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt: Campus Verlag.

Cabanas, E., Illouz, E. (2019). *Das Glücksdiktat und wie es unser Leben beherrscht*. Berlin: Suhrkamp.

Daum, T. (2020). *Agiler Kapitalismus – Das Leben als Produkt*. Hamburg: Edition Nautilus.

Deuse, J., Hirsch-Kreinsen, H., Nöhring, F., Wienzek, T., Gerst, D. (2019). *Kompass Digitalisierung. Eine Gestaltungshilfe für gute digitale Arbeit*. Frankfurt am Main.

Duwe, J. (2020). *Beidhändige Führung – Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovationssprünge ermöglichen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Franken, S., Prädikow, L., Zurmühlen, M. (2018). *Digitalisierungsstrategien und neue Kompetenzanforderungen in ausgewählten OWL-Unternehmen. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung im Rahmen des Forschungsprojektes ‚Fit für Industrie 4.0'*. Bielefeld: Whitepaper.

Fröhlich, H. (2022). Der Fisch stinkt vom Kopf. Eine kleine Kulturgeschichte der Führung. *brand eins* 10/22, 82–89.

Gerst, D., Köpp, T., Bartels, E., Bendel, A., Held, G., Kötter, W., Latniak, E., Lennings, F., Mertens, K. (2021). *Betriebliche Digitalisierung erfolgreich gestalten. Sozialpartnerschaftliche Orientierung für ein partizipatives soziotechnisches Vorgehen*. Eschborn: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.

Greve, A., Kruse, P. (2016). Gute Führung in Deutschland – Neue Muster für eine vernetzte Welt. In B. Spieß, N. Fabisch (Hrsg.), *CSR und neue Arbeitswelten. Perspektivwechsel in Zeiten von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Industrie 4.0* (S. 387–397). Heidelberg: Springer.

Grote, G. (2018). Gestaltungsansätze für das komplementäre Zusammenwirken von Mensch und Technik. In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann, J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (S. 215–231). 2. aktual. u. erweit. Aufl. Edition sigma. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Herrmann, T., Nierhoff, J. (2019). Heuristik 4.0 – Heuristiken zur Evaluation digitalisierter Arbeit bei Industrie-4.0- Lösungen aus soziotechnischer Perspektive. Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW). https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67683-1. Gesehen 10. November 2022.

Hill, H. (2016). Führung in digitalisierten Arbeitswelten. *VM Verwaltung & Management* 22 (5), 241–249.

Hirsch-Kreinsen, H. (2018). Zum Konzept des Soziotechnischen Systems – Bedeutung und Kritik. In R. Kopp, P. Ittermann (Hrsg.), *Soziologisches Arbeitspapier* Nr. 55/201.

Hirsch-Kreinsen, H., ten Hompel, M., Ittermann, P., Dregger, J., Niehaus, J., Kirks, T., Mättig, B. (2018). ‚Social Manufacturing and Logistics' – Arbeit in der digitalisierten Produktion. In S. Wichmann, E. A. Hartmann (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Eine praxisnahe Betrachtung* (S. 175–190). Berlin: Springer.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Hofmann, J., Bonnet, P., Schmidt, C., Wienken, V. (2015). *Die flexible Führungskraft – Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt*. Gütersloh: Bertelsmann.

Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2020). Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal. Stuttgart: Fraunhofer IAO. http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593445.html. Gesehen 8. November 2022.

Hofmann, J., Wienken, V. (2020). Führung in der digitalen Transformation. Ein Realitätscheck für mittelständische Industrieunternehmen. Herausgegeben durch W. Bauer, O. Riedel, A. Weisbecker, S. Rief. https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/ba329122-b8c6-48ce-a82b-76a09ff4ac5f/content. Gesehen 7. November 2022.

IG Metall (o.D.). Betriebslandkarte. Arbeit und Industrie 4.0. https://igmetall-betriebslandkarte.de/. Gesehen 7. November 2022.

Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) (2016). *Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel*. Neue Erfahrungen und Erkenntnisse, Bd. II, Zürich: Hochschulverlag an der ETH Zürich.

Ittermann, P., Falkenberg, J. (2019). Funktionsweisen digitaler Technologien und Entwicklungsszenarien industrieller Arbeit. In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann, J. Falkenberg (Hrsg.), *Szenarien digitalisierter Einfacharbeit. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde aus Produktion und Logistik* (S. 37–68). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Ittermann, P., Niehaus, J., Hirsch-Kreinsen, H., Dregger, J., ten Hompel, M. (2016). *Social Manufacturing and Logistics. Gestaltung von Arbeit in der digitalen Produktion und Logistik*. Dortmund.

Ittermann, P., Ortmann, U., Virgillito, A., Walker, E.M. (2019). Hat die Digitalisierung disruptive Folgen für Einfacharbeit? Kritische Reflexion und empirische Befunde aus Produktion und Logistik. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 26 (2), 150–168.

Kagermann, H., Wahlster, W., Helbig, J. (2013). *Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0*. Frankfurt a.M.

Kohlgrüber, M., Kopp, R., Lager, H., Schröder, A. (2021). Managing the Socio-digital Transformation – New Settings and Demands for Leadership. In R. Kopp, B. Dworschak, R. Senderek (Hrsg.), *Workplace Innovation and Leadership* (S. 13–40). Köln: EHP.

Kopp, R., Dhondt, S., Hirsch-Kreinsen, H., Kohlgrüber, M., Preenen, P. (2019). Sociotechnical perspectives on digitalisation and Industry 4.0. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation* 16 (3), 290–309.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: The Free Press.

Kühl, S. (2019). Hierarchien. Zur ‚heiligen Ordnung' der Organisation. *Sozial Aktuell*, Nr. 6/Juni, 11–13.

Latniak, E., Bendel, A. (2021). Digitalisierungsprozesse erfolgreich umsetzen: Soziotechnische Gestaltungsansätze, Werkzeuge und Nutzungserfahrungen aus dem APRODI-Projekt. *IAQ-Report* Bd. 2021, H. 08.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Lührmann, T. (2006). *Führung, Interaktion und Identität*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Müller-Jentsch, W., Stahlmann, M. (1988). Management und Arbeitspolitik im Prozeß fortschreitender Industrialisierung. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 13 (2), 5–31.

Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke Verlag.

Pasmore, W., Winby, S., Albers Mohrman, S., Vanasse, R. (2019). Reflections: sociotechnical systems design and organization change. *Journal of Change Management* 19 (2), 67–85.

Pongratz, H. J. (2003). *Die Interaktionsordnung von Personalführung. Inszenierungsformen bürokratischer Herrschaft im Führungsalltag*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Pongratz, H. J., Voß, G. G. (1997). Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. *Zeitschrift für Personalforschung* 11 (1), 30–53.

Projekt diGap. *Gute Agile Projektarbeit*. Stand: 2020. https://www.gute-agile-projekt arbeit.de. Gesehen 25. März 2021.

Rammert, W., Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.) (2002). *Können Maschinen Handeln? Soziologische Beiträge zum Verhältnis von Menschen und Technik*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Raphael, L. (2019). *Jenseits von Kohle und Stahl – Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom.* Berlin: Suhrkamp.

Reith, F. V. D., Wimmer, R. (2014). Organisationsentwicklung und Change-Management. In *OSB Reader 2015*, 133–166.

Schienstock, G. (1991). Managementsoziologie – ein Desiderat der Industriesoziologie? Theoretische Perspektiven einer Soziologie des Managements. *Soziale Welt* 42 (3), 349–370.

Schmidt, G. (1986). Einverständnishandeln – Ein Konzept zur "handlungsnahen" Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse. In R. Seltz, U. Mill, E. Hildebrandt (Hrsg.), *Organisation als soziales System. Kontrolle und Automationstechnologie in Arbeitsorganisationen* (S. 57–68). Berlin: edition sigma.

Türk, K. (1984). Personalführung – soziologisch betrachtet. *Harvard Business Manager*, 1984/III, 63–71.

Türk, K. (1990). Von ‚Personalführung' zu ‚Politischer Arena'. Überlegungen angesichts neuer Entwicklungen in der Organisationsforschung. In G. Wiendieck, G. Wiswede (Hrsg.), *Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis* (S. 53–87). Stuttgart: Enke Verlag.

Ulich, E. (2015). Arbeitssysteme als Soziotechnische Systeme – eine Erinnerung. *Psychologie des Alltagshandelns* 6 (11), 4–12.

Yukl, G.A. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* 15, 1989, 254–289.

Weber, C., Thomson, B., Pundt, F. (2018). *Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Zweck, A., Cebulla, E. (2022). Soziotechnische Innovationen – vom Wechselspiel sozialer und technischer Einflüsse im Innovationsprozess. In E. Schüll, H. Berner, M. L. Kolbinger, M. Pausch (Hrsg.), *Soziale Innovation im Kontext. Beiträge zur Konturierung eines unscharfen Konzepts* (S. 61–78). Wiesbaden: Springer VS.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

3. Vom Great Man zum Great Servant

Thorben Krokowski

3.1 Einleitung

Auf den ersten Blick scheint die Ausweitung und Implementierung neuer, digitalgetriebener Tools und Prozesse in der Arbeitswelt soziale Interaktionen als konstitutives Element arbeits- und organisationsbezogener Akteursbeziehungen zurückzudrängen und vielerorts obsolet zu machen. Dagegen lässt sich allerdings argumentieren, dass gerade zwecks eben jener Entwicklungstendenzen die Unabkömmlichkeit der Intensivierung zwischenmenschlicher Beziehungen herausgestellt wird. Beispielsweise wird unter dem Stichwort *digilog(u)e Führung* eine Führungsperspektive verstanden, welche explizit auf das symbiotische, ausgewogene Zusammenspiel zwischen digitaler und analoger Kontaktaufnahme zwischen Führenden und Geführten ausgerichtet ist und eine nachhaltige Steigerung des Stellenwerts menschlich-analoger Fähigkeiten in der digitalisierten Arbeitswelt (vgl. Von Au 2020, S. 99–100) erfordert. Gleichwohl sehen sich moderne Führungskräfte nicht ausschließlich mit digitalinduzierten neuen An- und Herausforderungen konfrontiert. Der verstärkte Wunsch nach Individualisierung und Autonomie unter den Mitarbeiter*innen zwingt Unternehmen und gleichsam Führungskräfte dazu, starren Unternehmensstrukturen und unflexiblen, autokratisch-autoritären Führungsstilen den Rücken zu kehren. Unternehmen im Allgemeinen und Führungskräfte im Speziellen müssen sich mehr und mehr damit auseinandersetzen, die eigene Attraktivität für potenzielle Arbeitnehmer*innen zu erhöhen und im selben Atemzug positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu nehmen, dies jedoch nicht mehr ausnahmslos über monetäre Faktoren (vgl. Lange 2019, S. 4).

Zur Schaffung dieser in der Literatur häufig als Wohlfühlfaktoren/*Feel Good Faktoren* (Amerland 2019) bezeichneten erwünschten arbeitsrelevanten Bedingungen sind Führungskräfte dazu angehalten, über ihr eigenes Vorleben von Haltungen und Einstellungen den Arbeitskontext mitzuprägen (vgl. Lipkau 2019, S. 168), Sinn zu vermitteln und ein gutes Betriebsklima zu schaffen, um letztlich die Leistungsperformance der Mitarbeiter*innen auf einem möglichst hohen Niveau zu halten. Im Umkehr-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

schluss bedeutet dies wiederum, dass Führungsstile alter Prägung, seien diese hierarchischer, autoritärer, transaktionaler und weniger individualisierter Natur, also diejenigen, die im Allgemeinen den *transaktionalen Führungsstilen* zugeordnet werden, verstärkt in den Hintergrund rücken. An ihre Stelle treten *transformationale Ansätze*, also solche, die die Geführten auf emotionaler Ebene ansprechen und darauf abzielen, sinn-, motivations- und orientierungsvermittelnd Werte und Einstellungen der Mitarbeiter*innen zu beeinflussen, um deren Motivation und Leistung zu steigern und Selbstorganisation zu ermöglichen (vgl. Lipkau 2019, S. 169; Pundt und Nerdinger 2012, S. 32). Vor allem flexibilitätsaffine und inspirierende (vgl. Lipkau, S. 169) Führungsansätze werden einerseits verstärkt durch die Mitarbeiter*innen eingefordert und sind andererseits, angesichts des komplexen, volatilen und unbeständigen Arbeits- und Organisationsumfelds, essenziell, um die neuen Widrigkeiten und Umstände wirksam zu bewältigen.

Für Führungskräfte ergibt sich aus den genannten Entwicklungen ein Handlungsappell, sich verstärkt *in den Dienst der Geführten* zu stellen und ihnen sowohl materielle, zu einem nicht minder wichtigen Teil jedoch auch emotionale Unterstützung zukommen zu lassen, um eine Arbeitskultur und -umgebung zu schaffen, die mit den neuartigen Dynamiken und Entwicklungen im Einklang steht (vgl. Cable 2018). Dies gelingt durch die Kultivierung eines neuen Selbstverständnisses: Weg vom/von der heroischen Alleinherrscher*in und hin zum/zur dienstleistenden Interaktionspartner*in. Keineswegs soll die Rolle der Führungskräfte hierdurch eine Unterminierung oder Restriktion ihrer Handlungs- und Entscheidungskompetenzen erfahren und mit einem Machtverlust gleichgesetzt werden, im Gegenteil: „[S]ervant leadership emphasizes that the responsibility of a leader is to increase the ownership, autonomy, and responsibility of followers – to encourage them to think for themselves and try out their own ideas" (ebd.). Zur Realisierung bedarf es sowohl der aktiven interaktionalen Hinwendung in Richtung Mitarbeiter*innenbedürfnisse als auch der emotionalen Selbstregulierung, um den neuen Rollenansprüchen gerecht zu werden.

Im Folgenden soll untersucht werden, welche wesentliche Rolle der Rückbesinnung auf den paradigmatischen Kern von Führung als Interaktion oder, genauer gesagt, von Führung als interaktionsarbeitsbasierter Dienstleistung (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021, S. 88) in einer digitalisierten und durch Transformationsprozesse durchzogenen Arbeitswelt attestiert werden muss. Es wird argumentiert, dass das Konzept der Interaktionsarbeit, als personennahe Dienstleistung gefasst, mannigfaltige Impulse für zeitgemäßes Führungshandeln (im Sinne von Führung als

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Dienstleistung) eröffnet. Auf dieser Grundlage können u. a. die durch eine hohe Komplexität und Dynamik gekennzeichneten sowie digitalinduzierten Entwicklungsszenarien in der Arbeitswelt im Allgemeinen sowie deren Auswirkungen auf den Bereich des Führungshandelns im Besonderen erschlossen und einer adäquaten Analyse unterzogen werden.

3.2 Dienstleistung und Interaktion

Die Grundlage der Anwendung des Konzepts der Interaktionsarbeit im Kontext von Führungskräftehandeln bildet das interaktionale Verhältnis zwischen Führungskräften und Geführten. Interaktionen können hier als wechselseitige Beziehungen definiert werden, "die durch mittelbare oder unmittelbare persönliche Kontakte zwischen zwei oder mehreren Menschen in deren Aktivitäten wirksam werden und stets zu einer gegenseitigen Beeinflussung der jeweiligen Verhaltensweisen führen" (Macharzina 1970, S. 27). Mit Blick auf den digitalgetriebenen Umwälzungsprozess in der Arbeits- und schlussendlich Führungswelt erweist sich vor allem der Aspekt der Mittelbarkeit als entscheidendes Kriterium, denn: Die Rasanz, mit der die Entwicklung und Verbreitung immer neuer digitaler Tools im Arbeitskontext voranschreitet, führt zu einer räumlichen und zeitlichen Auflösung, die sich wiederum in veränderten Kommunikations- und schließlich Interaktions- und Kollaborationsmustern in Führungskräfte-Geführte-Beziehungen widerspiegelt (vgl. Schmutte 2020, S. 48). Oblag die funktionale Einheit zwischen physischer Präsenz und sozialer Interaktion über Jahrhunderte lang einer unauflösbaren Logik, sorgen die technischen Möglichkeiten der digitalen Kommunikation für eine zunehmende Abkopplung der körperlichen Ko-Präsenz in Interaktionssituationen[1] (vgl. Näser-Lather 2021). Insofern Fabriken und Betriebe immer stärker zu flexiblen und variablen Faktoren transformieren und den Status statisch (räumlich und zeitlich)-determinierender Funktionseinheiten gegen dynamisch-fluide Produktionseinheiten eintauschen, gilt dies merklich auch für die in diesem Kontext stattfindenden Interaktionsbedingungen (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021, S. 55).

1 Eine Auseinandersetzung mit den qualitativen Folgen für Interaktionssituationen infolge des Verlustes an Sinnesinformationen – durch Wegfallens des Körpers als Zeichen vermittelndes Medium im Interaktionsprozess – findet sich in Marion Näser-Lathers Beitrag "Digitale Ko-Präsenz: (Rand-)Bedingungen (Digitale Lehre II)" (2021).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Aus der Perspektive des Interaktionsarbeitskonzepts nach Böhle et al. (2006) heraus betrachtet ergibt sich, analog zum zuvor vorgestellten Verständnis von Interaktion, ein ähnlich auf Mittelbarkeit in Dienstleistungsprozessen abzielendes Interaktionsverständnis. Fritz Böhles Auffassung von personenbezogenen Dienstleistungen, also solchen, die durch die Arbeit *am* und *mit* Menschen gekennzeichnet sind, fungiert als konstitutive handlungsleitende Grundlage des hier propagierten Interaktionsarbeitsverständnisses. Personenbezogene Dienstleistungen beschreiben laut Böhle im Allgemeinen 1. eine Tätigkeit, bei der ein unmittelbarer oder technisch vermittelter personeller Kontakt zwischen Dienstleistenden und dienstleistungsempfangenden Personen besteht. Weiterhin verweisen personennahe Dienstleistungen darauf, dass 2. die soziale Interaktion ihren Zweck nicht in sich selbst hat, sondern auf ein außerhalb ihr liegendes Ergebnis abzielt. Demnach handelt es sich um eine zweckgerichtete arbeitsbezogene Interaktion, die in organisationale-institutionelle Zusammenhänge eingebettet ist und auf materielle und immaterielle Objekte gerichtete (Arbeits-)Handlungen rekurriert (vgl. Böhle 2006, S. 327). Es zeigt sich, dass sowohl die Dienstleistungs- als auch die Interaktionsperspektive jeweils einen stark personengebundenen Fokus aufweisen, wobei personenbezogene Dienstleistungen weder einen direkten, also face-to-face, Kontakt zwischen den Interaktionsbeteiligten implizieren oder als Tätigkeit exklusiv im Dienstleistungssektor verortet sein müssen. Obschon Finanz- und Transportdienstleistungen sich beispielsweise vordergründig zunächst durch eine Dienstleistungsausübung auszeichnen, bei der der Umgang mit einer Sache im Mittelpunkt steht und kein *direkter* interaktionaler Personenbezug gegeben ist, ordnen Böhle und Glaser solch einer Tätigkeit ebenso einen personenbezogenen Dienstleistungscharakter bei (vgl. Böhle und Glaser 2006), wie Pflegetätigkeiten oder anderen Berufen im Gesundheitsdienstleistungsbereich. Auch Pflegekräfte sind mit Dokumentationspflichten oder anderweitig bürokratisch verorteten, interaktionsfreien Tätigkeiten betraut, die zu einem nicht minder kleinen Teil ihr Tätigkeitsprofil ausmachen. Dennoch wird ihre Arbeit den personenbezogenen Dienstleistungen zugeordnet, da jene gemäß Böhle und Glaser eben nicht nur solche adressieren, "die sich unmittelbar auf eine Person richten, sondern auch eine Beziehung zu Personen bei der der Umgang mit einer Sache im Mittelpunkt steht" (ebd., S. 12).

Das zugrundeliegende erweiterte Verständnis von personenbezogenen Dienstleistungen basiert auf einer organisatorischen Differenzierung innerhalb von Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Unterscheidung zwischen *sachbezogenen Prozessen* und *Tätigkeiten* einerseits und *personenbezogenen Prozessen* und *Tätigkeiten* andererseits (vgl. ebd., S. 12–13). Zwecks

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

dieser Differenzierung identifiziert Böhle personenbezogene Dienstleistungen als basales Charakteristikum jedweder Art von Dienstleistungen und eben nicht als gesondert zu betrachtendes Merkmal. Dies hat für die Ausübung von Interaktionsarbeit wiederum zur Konsequenz, dass jene nicht notwendigerweise im Rahmen der Ausübung einer Dienstleistung auftritt und ihre Realisierung abhängig vom strukturellen Kontext ist, der die Voraussetzungen für ein Zusammentreffen von Dienstleistungen und Dienstleistungsprozessen mit Dienstleistenden und Dienstleistungsempfangenden schafft (vgl. Böhle und Weihrich 2020, S. 13).

3.3 Führung als Dienstleistung

3.3.1 Entwicklungstreiber eines veränderten Führungskräftebildes

Wie bereits angedeutet, haben in den vergangenen Jahren sowohl digitalinduzierte und technikgetriebene Entwicklungsdynamiken als auch gesellschaftliche Transformationsprozesse in der Organisations- und Arbeitswelt stattgefunden. Als integraler Bestandteil der Arbeits- und Organisationswelt ist die Rolle von Führungskräften in hohem Ausmaß von eben jenen Dynamiken betroffen. Ein Hauptresultat dieser Entwicklungen entfaltet seine Wirkung darin, dass die klassischerweise durch eine objektivistische, rationalistische und instrumentelle Sichtweise gekennzeichnete Führungsrolle verstärkt mit fundamentalen politischen, sozialen, technologischen und wirtschaftlichen Umwälzungen konfrontiert wird und sich infolge selbst einem Prozess der Transformation und Neujustierung unterzieht (vgl. Ant 2021, S. 58). Als Treiber dieser Entwicklungen können die Megatrends wie die Digitalisierung samt ihrer beschleunigenden, verdichtenden und vor allem flexibilitätserfordernden Auswirkungen auf Arbeit festgemacht werden. Hinzu kommt zudem die Ausweitung digitalgetriebener Informations- und Kommunikationstechniken. Diese erfordert die Aneignung neuer, spezifischer Kompetenzen, die oftmals mit der tradierten Arbeitsvorstellung – *Arbeiten im Büro, Leben außerhalb des Büros* (Weber und Gesing 2019, S. 3) – brechen. Daneben führt der voranschreitende Wertewandel in der Gesellschaft zu einer Veränderung von gesellschaftlichen und soziokulturellen Normen und Einstellungen, die den Stellenwert der Arbeit und die Ansprüche an die Arbeitsgestaltung reformieren. Auf Grund einer der niedrigsten Geburtenraten der Welt kommt es vor allem in Deutschland zu einer Verschiebung der Altersstruktur, die auf lange Sicht einen Rückgang des Arbeitskräfteangebots nach sich zieht (vgl. Gesing und Weber 2017; BMAS 2015). Der demographische Wandel erweist

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sich infolge als treibendes Motiv für einen gestiegenen Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal ebenso wie für bestimmte Bereiche der Einfacharbeit. Hiermit im Zusammenhang steht eine Verschiebung der Verhandlungsposition am Arbeitsmarkt. Dass finanzielle Beweggründe nicht mehr als alleiniges, herausragendes Motiv bei der Arbeitsplatzwahl fungieren, liegt demnach nicht zuletzt am gestiegenen wirtschaftlichen Wohlstand (zumindest in Bezug auf eine große Menge von Menschen in den Industrienationen und im weltweiten Vergleich). Infolgedessen hat sich eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber monetären Zwängen herauskristallisiert, die den Arbeitsmarkt dahingehend verändert, dass sich dieser in vielen Bereichen merklich vom *Arbeitgebermarkt zunehmend zum Arbeitnehmermarkt* (vgl. Hesse et al. 2019, S. 57) entwickelt. Aktuell kann und muss noch ein weiterer Entwicklungstreiber hervorgehoben werden, der als wesentlicher Faktor zur Transformation der Rolle moderner Führungskräfte beiträgt. Hierbei handelt es sich um den hohen Anstieg von *Führung auf Distanz*, die ihren vorzeitigen Höhepunkt, als Reaktion auf die Coronapandemie, in Form der mit der so genannten "Homeoffice-Pflicht" (vgl. hierzu BMWi 2021) einhergehenden Abschaffung der Präsenzpflicht am Arbeitsplatz erfahren hat.

Richter und Zagst fassen die prägenden Entwicklungsdynamiken in der organisationalen Arbeitswelt der kürzeren Vergangenheit in drei hauptsächlich wirkende Triebkräfte zusammen: 1. Einen zunehmenden kulturellen Wandel auf individueller und organisationaler Ebene sowie 2. poröser werdende alte Organisationsgrenzen, die durch neue Organisationsstrukturen- und Handlungsfelder abgelöst werden. Hinzu kommt 3. ein verstärkter Einsatz von digitalisierungsgetriebenen Kooperations- und Kommunikationstechnologien sowie eine hierauf basierende Verlagerung der Arbeits- und Organisationswelt ins Virtuelle (vgl. Richter und Zagst 2014, S. 70–72). Für Führungskräfte hat die Gesamtheit dieser Entwicklungsdynamiken tiefgreifende Folgen, die sich insbesondere in einem veränderten Führungsverhalten und einem neuen Rollenverständnis widerspiegeln, denn: "Weiterhin von einer klassisch-unidirektional-hierarchisch ausgerichteten Dominanz des Führungsverhaltens auszugehen, widerspricht der Arbeitsrealität von Führungskräften" (Krokowski und González Ocanto 2021, S. 69) und wird ihrer veränderten Rolle, unter Rücksichtnahme der aufgezeigten Transformationsprozesse, nicht gerecht.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

3.3.2 Vom Great Man zum Great Servant

Die Figur des Great Man (vgl. Spector 2016, S. 25) erweist sich im Angesicht der aufgezeigten Entwicklungsdynamiken innerhalb der Organisations- und Arbeitswelt als überholtes und längst nicht mehr zeitgemäßes, da mit den neuen Anforderungen und Herausforderungen im Organisations- und Arbeitskontext kaum mehr kompatibles, Konzept. Die Abkürzung VUKA (im engl. Orig.: VUCA) steht stellvertretend für diese neuen Entwicklungen. VUKA steht für *V*olatilität (*volatility*), *U*nsicherheit (*uncertainty*), *K*omplexität (*complexity*) sowie *A*mbiguität (*ambiguity*) und verweist im arbeits- und organisationsbezogenen Kontext auf die gestiegene Komplexität innerhalb der Arbeits-, Organisations- und Wirtschafswelt, der Organisationen und Unternehmen, aber infolge eben auch für Mitarbeitende und Führungskräfte (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021, S. 74). Dabei konterkariert die die Gesellschaft nicht nur in ihrer bloßen Gesamtheit, sondern die organisationale Ebene im Besonderen beeinflussende VUKA-Welt die von Neuberger charakterisierte "dominante Macher-Perspektive" (Neuberger 2002, S. 593) von Führungskräften bzw. das bislang herrschende hierarchische Einflussmonopol von Führungskräften. Jenes gerät im Zuge neuer Herausforderungen in Form von Anonymität, Autonomie und zeitlich-räumlicher Entgrenzung (vgl. ebd.) zusehends unter Druck. Autonomiebedürfnisse der Mitarbeiter*innen zeichnen sich durch einen verstärkten Drang nach Individualisierung, Emanzipation und Selbstverwirklichung aus, die allesamt einen immer zentraleren Stellenwert im Arbeitskontext einnehmen und aktiv eingefordert werden. Beispielsweise zielt das Bedürfnis nach Autonomie auf die Möglichkeit ab, mitzuentscheiden, wann und von wo aus gearbeitet wird (Stichwort: Hybrides Arbeiten). Eine Entwicklung, die auch in Zukunft erfolgreich führen wollende Führungskräfte mittels Bereitstellung hybrider Arbeitsformen proaktiv fördern und unterstützen müssen (vgl. Reisinger und Fetterer 2021), indem Regelungen gefunden werden, die es ermöglichen, betriebliche Erfordernisse und Belange der Beschäftigten flexibel auszutarieren. Daneben führen verschwommene Unternehmensgrenzen und global vernetzte Arbeitsstrukturen im Rahmen von Netzwerkorganisationen dazu, dass Führungskräfte es oftmals mit verstreut arbeitenden und selbstdisponierenden Beschäftigten zu tun haben, was Entscheidungs- und Koordinationsprozesse nachhaltig erschwert. Obendrein existieren divergierende Interessen im Zuge verstärkter Emanzipations- und Selbstständigkeitsansprüche auf Seite der Mitarbeiter*innen, die ein einheitlich-zielgerichtetes Agieren erschweren (vgl. Königswieser 2006, S. 281; Semlinger 2006, S. 62–64).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Um die Metaphorik Grote und Herings zu bemühen, gewinnt die übrige Schiffsbesatzung, der vormals eher eine nachgeordnete Bedeutung zugewiesen wurde, in den neuen Fahrgewässern eine dynamische, deutlich beteiligungs-, kollaborations- und entscheidungsorientiertere Rolle, denn: "Die Komplexität, d. h. die unterschiedlichen, hoch vernetzten, oft intransparenten, mehrdeutigen und wechselseitig abhängigen Variablen im Unternehmensalltag, lassen es nicht mehr zu, dass – bildlich gesprochen – eine Führungspersönlichkeit allein das Steuer wie auf einem Supertanker in der Hand hält, um ein Unternehmen durch Flaute und Orkan zu lenken" (Grote und Hering 2012, S. 17). Der Verfall hierarchischer Strukturen, in Kombination mit einer Unternehmensausdehnung in dynamikorientierten Netzwerken (vgl. Franken 2016, S. 121; Bröckling 2007, S. 212 i. V. m. S. 262), trägt zu Dezentralisierungsprozessen bei, die letztlich zu einer gestiegenen Bedeutung von Faktoren wie Flexibilität und Teamorientierung (vgl. Reihlen und Rohde 2006, S. 1) im Organisations- und Arbeitskontext führen. Überdies besteht ein intensivierter Bedarf an Mitwirkungs- und Partizipationsbereitschaft (vgl. Kaehler 2017, S. 116) der Geführten, dem Führungskräfte in Form von Maßnahmen zum *Empowerment* (Lager 2020) Rechnung zu tragen haben. Infolge der Entwicklung in Richtung arbeits- und organisationsbezogener "Segmentbildungen und kleinen, kennzahlengesteuerten Einheiten mit hoher Autonomie" (Grote und Hering 2012, S. 17) geraten Aspekte des Führens wie die Förderung von Selbstorganisation und -kontrolle oder die generelle Diffusion von Verantwortung verstärkt in den Fokus. Das wiederum bewirkt, dass das von Grote und Hering – unter Rückgriff auf Neubergers Postulat des Great-Man-Mythos – hervorgehobene Spannungsfeld von Führungsansätzen zwischen *Sehnsucht nach Helden* und *Abschied vom Helden* (vgl. ebd., S. 16) allmählich zugunsten postheroischer Praktiken verschoben wird.

Allerdings bedeutet dieser Abschied keine Demissionierung der Rolle als Führungskraft im Allgemeinen – wie man angesichts der sprachlichen Anspielung des *Abschieds* vom Helden zunächst mutmaßen könnte. Vielmehr wird durch die aufgezeigten Veränderungsprozesse eine Transformation des Selbstverständnisses von Führungskräften in Gang gesetzt, welche sich in der Ausübung einer Doppelrolle manifestiert. Eine Überschneidung mit dem Konzept des Great Man kann hier nur noch bedingt festgestellt werden. Im Kontrast zum vorher ausschließlich einseitig ausgerichtetem Führungsverständnis, treten Führungskräfte zusehends als bilaterale Dienstleister*innen auf. Zum einen findet eine verstärkte Delegation von Führungsaufgaben an *informelle Führungskräfte* (vgl. Kaehler 2017, S. 116) (sprich: die Mitarbeiter*innen) statt. Zum anderen kommt es zur Förderung der verstärkten Mitwirkungs- und Partizipationsbereitschaft seitens

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

der Mitarbeitenden, bei gleichzeitigem Erhalt arbeitsrechtlich fundierter Anweisungsbefugnisse und Machtasymmetrien der Führungskraft (vgl. ebd., S. 142–152).

Zur Bewältigung der technologisch-digitalinduzierten Anforderungen und Herausforderungen bedarf es der Aneignung strategischer, sozialer und persönlicher Kompetenzen, die im Grunde genommen nicht neu sind, aber eine deutlich größere Gewichtung bekommen und in ihrem Zusammenspiel rekonfiguriert werden: "Gute Führungskräfte sind Visionäre, Analytiker und Vordenker bei der Entwicklung der Strategie. Sie sind Vorbilder, Konfliktmanager und Gestalter in der Teamarbeit und besitzen die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter individuell wahrzunehmen und zu fördern" (Franken 2016, S. 246–247). Diese Entwicklung ist vor allem in Anbetracht einer seit einigen Jahren zu verzeichnenden intensivierten Hinzuwendung seitens der Unternehmen und vor allem seitens der Führungskräfte in Richtung Mitarbeiter*innenbedürfnisse einzuordnen (vgl. Kaiser und Kozica 2014, S. 8). Jahrelang galten Status und Expertise quasi als unumstößliche Legitimationsquelle für das hierarchisch geprägte Differenzspektrum zwischen Führenden und Geführten im Arbeits- und Organisationskontext. Aktuell erfährt jene konstitutive Logik allerdings in zunehmendem Maße mitarbeiter*inneninitiierten Zweifel an ihrer Rechtmäßigkeit (vgl. Ciesielski und Schutz 2016, S. 108). Durch Führungskräfte realisierte Autonomiezugeständnisse und Verantwortungsdiffusion tragen dem "Bedeutungsgewinn von Selbstentfaltungs- und Autonomiewerten" der Mitarbeitenden, bei gleichzeitigem Verlust von "Pflicht- und Akzeptanzwerte[n]" (Oppolzer 1994, S. 350), Rechnung. Um die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Geführten zu erweitern und somit ihre Mitwirkungs- und Partizipationsbereitschaft zu stimulieren, müssen die Fähigkeiten und Kenntnisse der Geführten ernst genommen und in die entscheidenden Handlungsprozesse mit einbezogen werden (vgl. Rybnikova und Lang 2020, S. 142–152). Dies kann wiederum nur unter dezidierter Einbeziehung von Gefühlen und Emotionen des Selbst (Führungskräfte) sowie des Gegenübers (Beschäftigte) ermöglicht werden. Nicht zuletzt durch die genannten Entwicklungsdynamiken, die Veränderungsprozesse in der Arbeits- und Organisationsentwicklung freisetzten, tritt Führungskräftearbeit in ihrer heutigen Form zunehmend als Dienstleistungsbeziehung auf (vgl. u. a. Krokowski und González Ocanto 2021; Pauleweit 2013; Krost und Kaehler 2010; Greenleaf 1977) und Führende folgegemäß nicht mehr als Great Man, sondern vielmehr als dienstleistende Führungskraft – als *Great Servant*.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

3.3.3 Dienstleistende Führungskräfte

Die durch moderne Führungskräfte zu vollziehende Orientierung in Richtung "Führung durch Menschen" (Von Rosenstiel und Nerdinger 2020, S. 22), einhergehend mit einer Abnahme von "Führung durch Strukturen" (ebd.), ist, neben den genannten Einflussfaktoren, nicht zuletzt auch als Produkt modifizierter organisatorischer Lösungslogiken zu sehen. Dem Komplexitätsanstieg in der Arbeitswelt wurde in der Vergangenheit in aller Regel durch die Etablierung immer anspruchsvollerer formaler Strukturen und Prozesse versucht entgegenzuwirken (vgl. Reihlen 2009, S. 76). Jedoch sind die in der VUKA-Welt zu bewältigenden Heraus- und Anforderungen von einer derart hohen Dynamik geprägt, dass technologische oder digital induzierte Wandlungsprozesse oder fluide und volatile Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmärkte nur unter Zuhilfenahme eines geeigneten Maßes an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit produktiv genutzt werden können, eine Aufgabe, die zu starre Strukturen nicht mehr leisten können. Für Führungskräfte hat dies zur Folge, dass *Dienst nach Vorschrift* zu leisten nicht mehr ausreicht, um langfristig konkurrenzfähig zu sein. Aus diesem Grund rückten Aspekte wie die teamorientierte Organisationszentrierung sowie die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeiter*innen schrittweise ins Zentrum organisatorischer Prozesse (vgl. ebd.). Als Konsequenz agieren Führungskräfte unter anderem plötzlich in neuen Spannungsfeldern (vgl. Von Au 2020, S. 100). Das Ausbalancieren von Stabilität und Veränderung entwickelt sich zur Hauptaufgabe ihres Aufgabenprofils. Gemeint ist die ambidextre Bewältigung im Zuge der Entwicklungsdynamiken durch die Kultivierung von Innovation und Geschwindigkeit sowie Offenheit gegenüber der veränderten Anforderungs- und Bedürfnisstrukturen der Geführten einerseits. Angesichts des limitierten Ausmaßes an Transformationsfähigkeit von Organisationen innerhalb eines bestimmten Zeitraums (vgl. ebd.), gilt es für Führungskräfte andererseits gleichermaßen, bestehende und erprobte Strukturen und Prozesse aufrechtzuerhalten und ebenfalls zu kultivieren (vgl. Schneeberger und Habegger 2020, S. 106).

Vor allem die nun explizit erforderliche Berücksichtigung der Belange, der Kompetenzen und des Erfahrungswissens der Mitarbeiter*innen setzt neue Dynamiken im interaktionalen Beziehungsgefüge zwischen Führungskraft und Geführten in Gang. An dieser Stelle erweist sich nochmals der im vorliegenden Buch bereits im Beitrag von Ralf Kopp aufgeführte Verweis auf die von Lührmann identifizierte Wechselwirkung zwischen Interaktion und Führung als konstruktive Referenz. Lührmanns Position basiert nicht auf der bloßen Hervorhebung der Bedeutung, die nun den

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Belangen der Mitarbeiter*innen zuteilwerden sollte. Vielmehr sieht der Autor im Zusammenspiel zwischen Interaktion und Führung sogar ein notwendiges Abhängigkeitsverhältnis, "weil über Erfolg und Misserfolg eines Führungsversuchs nur im komplexen Zusammenspiel zwischen den Beziehungsbeteiligten entschieden werden kann. Über Führung kann gar nicht unabhängig von Interaktion gesprochen werden. Führung würde sich der Interaktion nicht nur bedienen, die Begriffe fielen stattdessen in eins: Führung wäre überhaupt nur als Interaktion analysierbar [Hervorh. im Orig.]" (Lührmann 2006, S. 25). Hiernach stellt das relationale Verhältnis zwischen interaktionalem Führungshandeln einerseits und Dienstleistungshandeln andererseits eine legitime und vor allem fruchtbare Verbindung bereit.

Führungskonzepte wie *Collaborative Leadership* oder *Shared Leadership* (vgl. Endres und Weibler 2019, S. 10) rekurrieren bspw. auf eine solche intensivierte interaktionale Ebene zwischen Führenden und Geführten als zentrales Hauptmerkmal. Sie rücken den Aspekt der Verantwortungsdiffusion, welche wiederum das Vorhandensein eines interaktionalen Beziehungsmusters zwischen den interagierenden Akteur*innen (Führungskraft-Geführte) erforderlich macht, in den Mittelpunkt ihrer konzeptuellen Überlegungen. Gleichermaßen hat bereits Robert Greenleaf in seinem in den 1970er Jahren eingeführten Konzept der *Servant Leadership* einen folgenreichen Perspektivenwechsel hinsichtlich des Verständnisses und Anforderungsprofils moderner Führungskräfte vollzogen, "indem er die herkömmliche Konstellation, in der Angestellten bzw. MitarbeiterInnen ein dienender Charakter gegenüber ihren Vorgesetzten/Führungskräften attestiert wird, umkehrt und Führungskräften in ihrer Hauptfunktion des Führens einen Dienstleistungscharakter attribuiert. Dieser manifestiert sich im Dienst am Angestellten bzw. an den MitarbeiterInnen" (Krokowski und González Ocanto 2021, S. 63). Kaehler spricht in diesem Zusammenhang von einer Umkehrung von Führungs- und Mitarbeiter*innenrolle (vgl. Kaehler 2017, S. 117), wobei diese Einschätzung fälschlicherweise den Eindruck einer Rekonfiguration der systemimmanenten Logik von Arbeit und Kapital suggeriert – die ehemals Dienstleistenden als neue *Herren*. Eine solche Sichtweise widerspricht allerdings der tatsächlich er- und gelebten Führungspraxis und verkennt die Rigidität weiterhin wirkender, funktional-hierarchisch gestalteter Handlungs- und Prozesslogiken in Organisations- und Arbeitswelten. Nichtsdestotrotz stellen sich Führungskräfte in den Dienst der Geführten, indem sie deren Anforderungen und Bedürfnissen den notwendigen Raum zur Entfaltung geben, eine Entwicklung, die sinnbildlich für modernes Führungskräftehandeln vor dem Hintergrund des allgemeinen Trends zur stärkeren Subjektivierung und Indi-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

viduation der Beschäftigten steht. Wie oben angemerkt, darf der Terminus Dienstleistung, infolge von Führung als Dienstleistung an den Mitarbeitern*innen (Krost und Kaehler 2010, S. 56), nicht im wortwörtlichen Sinn verstanden werden. Vielmehr meint der Begriff den Ansatz, "Mitarbeitern optimale Arbeitsbedingungen und Voraussetzungen zu ermöglichen, sodass diese ihre bestmögliche Leistung erbringen können, um den größtmöglichen Erfolg der Organisation zu erzielen. Das Führungsverständnis […] [moderner] Führungskräfte basiert hier also auf dem Bestreben, Mitarbeiter gezielt und stärkenorientiert zu fördern und auch stärkenbasiert einzusetzen, um den Mitarbeitern Erfüllung im Job und der Organisation bestmögliche Leistung zu bieten" (Häusling und Kahl-Schatz, o. D.). Zahlreiche Theorien, Konzepte und Ideen, die unter dem Führungsmodell des *Transformational Leadership* zusammengefasst werden können, befassen sich ebenfalls mit dem dienstleistenden Charakter von Führungskräften. Den Ausgangspunkt transformationaler Führungstheorien stellen auch hier die Bedingungen einer gestiegenen Bedürfnisorientierung durch die Geführten sowie eine verstärkte Hinwendung zum relationalen Verhältnis zwischen Führungskraft, Mitarbeiter*innen und Organisation dar.

3.4 Interaktionsarbeit als Konzept der Dienstleistungsforschung

Fasst man die vorangegangenen Ausführungen zusammen, lässt sich zunächst festhalten, dass "Führungskräfte auf einen intensiven Austausch sowie die wechselseitige Abstimmung mit den Geführten angewiesen [sind]. Dies kann nur realisiert werden, wenn beide Akteure enger aneinanderrücken und kommunikativ, kooperativ und vertrauenswürdig zusammenarbeiten" (Krokowski und González Ocanto 2021, S. 90), und: Da "Dienstleistungsbeziehungen nie bloß als unilaterale Ordnung wahrgenommen werden dürfen und die Ziele und Interessen der Akteure in gewisser Relation zueinanderstehen (kongruente Ziele, divergierende Ziele, konkurrierende Ziele etc.)" (ebd., S. 29-30), kann nur ein erfolgreiches Zusammenspiel bzw. die Herstellung von Kooperationsarbeit (Dunkel und Weihrich 2012) zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskraft die Chancen erhöhen, auf lange Sicht erfolgreich zu sein. Zusätzlich sind Führungskräfte dazu angehalten, sich selbst gegenüber emotional regulierend einzuwirken – Emotionsarbeit (Hochschild 2012) zu leisten. Dies ist nicht zuletzt im Zuge des Aufkommens von fachspezifisch kompetenteren Mitarbeiter*innen, die besonders im Bereich der technologisch-digitalen Umsetzung oftmals qualitativ weitreichendere Fähigkeiten besitzen und ein Gefühl von Unzulänglichkeit bis hin zu Schamgefühl auf Seite der Führungskraft auslösen

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

können (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021), der Fall. Gleichzeitig zwingen die menschlichen Handlungsmustern zugrundeliegenden Interessendivergenzen und Inkonsistenzen Führungskräfte dazu, in interaktive Aushandlungsprozesse einzutreten und den jeweiligen Standpunkt sowie die emotionale Gemengelage des Gegenübers im Führungshandeln mit einzubeziehen – Gefühlsarbeit (Strauss et al. 1980). Nicht zuletzt deshalb kommt es zur Schaffung einer Vertrauensbasis, die als Grundlage des modernen, dyadischen Beziehungsgefüges Führungskraft-Geführte fungiert (vgl. Nerdinger 2001, S. 504). Dem Gesagten lässt sich entnehmen, dass "die dyadische Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten als interaktionsbasierte Dienstleistungsbeziehung charakterisiert" (Krokowski und González Ocanto 2021, S. 11) und mit dem für Interaktionen in Dienstleistungsbeziehungen avancierten Konzept der *Interaktionsarbeit* beschrieben werden kann.

3.4 Das (integrative) Konzept der Interaktionsarbeit

Das Konzept der Interaktionsarbeit (vgl. Böhle und Weihrich 2020) speist sich aus vier originär eigenständigen Theorieansätzen, deren verbindendes konstitutives Element die explizite Orientierung an Interaktionen innerhalb von personennahen Dienstleistungsprozessen darstellt. Es handelt sich um die vier Konzepte: 1. *Emotionsarbeit*, 2. *Gefühlsarbeit*, 3. *Kooperationsarbeit* und 4. *Subjektivierendes Arbeitshandeln*, die im Rahmen des holistischen Konzeptes allesamt in einen interdependenten Zusammenhang (*integrativ*) gestellt werden.

Kooperationsarbeit

Das Konzept der Kooperationsarbeit zielt darauf ab, die Erstellung einer Dienstleistung (unter Berücksichtigung der vorangegangenen Ausführungen, und demzufolge auch der Ausübung von Führungsarbeit) stets als Produkt eines kooperativen Verhältnisses zwischen den interagierenden Akteur*innen aufzufassen. Hierbei ist das Dienstleistungsverhältnis durch ein kontinuierliches Austarieren, Neukonfigurieren und Neujustieren der Bedürfnisse, Vorstellungen und Interessen der Akteur*innen sowie deren Ziele und der zur Erreichung dieser Ziele aufzuwendenden Mittel und Beiträge gekennzeichnet (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021; Böhle und Weihrich 2020).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Subjektivierendes Arbeitshandeln

Subjektivierendes Arbeitshandeln hingegen "ergänzt zweckrationales Handeln hinsichtlich der kognitiven und praktischen Bewältigung von Arbeitssituationen: Die hierarchische Organisation des Handelns im instrumentell-rationalen Typ wird vervollständigt durch eine erkundend-dialogische Auseinandersetzung mit Umwelt und Kontext des Handelnden" (DOFAPP 2022). Subjektivierendes Arbeitshandeln meint folgegemäß das Einbeziehen erfahrungsgeleiteten Wissens im Dienstleistungsprozess, welches unter anderem auf Basis subjektiver Gefühls-, Erlebnis- oder Empfindungsfaktoren erworben bzw. generiert wird. Somit wirkt es quasi als ein auf Apperzeptionen und Assoziationen gründendes Pendant gegenüber dem rational geplanten personenbezogenen Dienstleistungsprozess (vgl. Böhle 2018). Führungskräfte können hieraus vor allem in Anbetracht der undurchsichtigen, volatilen, unsicheren und vor allem Reaktionsschnelligkeit erfordernden Prozesse in der Arbeitswelt einen Nutzen ziehen, auf Basis ihrer Erfahrungen "mittels Perspektivwechsel Zusammenhänge, Bilder und Analogien zu ergründen und zu schaffen –[,] [die] [bislang] nicht durch technisch-digitale Erfindungen ersetzt werden können" (Krokowski und González Ocanto 2021, S. 95). Unter Berücksichtigung von subjektivierendem Arbeitshandeln profitieren Führungskräfte vor allem von der "spezifisch menschlichen Fähigkeit, nicht vollständig beherrschbare und vor allem nicht-lineare Systeme, Prozesse und Abläufe mittels individueller und vor allem situationsbedingt differierender Handlungsoptionen einschätzen, gestalten, verändern und steuern zu können" (ebd.).

Emotionsarbeit

Das Konzept der Emotionsarbeit basiert zuvorderst auf der "Diskrepanz zwischen tatsächlich erlebten Gefühlen und den institutionell-organisational-gesellschaftlich erwarteten oder gar oktroyierten Gefühlsregungen" (ebd., S. 45), die im Zuge der Ausübung einer Dienstleistung auftreten, soll heißen: Innerhalb des Prozesses der Erstellung einer Dienstleistung kommt es dazu, "dass Menschen nur in den wenigsten (sofern dies überhaupt in Gänze möglich erscheint) Situationen emotionale Stimmungen, Affekte oder Gemütslagen vollends ausblenden können" (ebd., S. 44). Die Regulierung jener Gefühle wird zumeist auf Basis geltender soziokultureller Normen vollzogen. Jedoch existieren parallel hierzu formelle oder informelle Verhaltenserwartungen und Regeln, mit denen Dienstleister*innen zusätzlich konfrontiert werden (vgl. Neckel 2013, S. 169). Die sogenannten Gefühlsregeln/-normen (im Orig.: *social feeling rules*) (Hochschild 2012) verkörpern durch externe Instanzen wie Organisationen oder Unter-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

nehmen aufgezwungene "standards used in emotional conversation to determine what is rightly owed and owing in the currency of feeling" (vgl. ebd.: 18). Sie zielen darauf ab, die emotionale Disposition der Mitarbeiter*innen mit Blick auf das vom Arbeitgeber bzw. der/des arbeitgebenden Organisation/Unternehmens avisierten Zielvorhaben(s) zu regulieren (vgl. Wharton 2009, S. 148). Arlie Hochschild bezeichnet die Art des Managements, welches durch Dienstleistende betrieben werden muss, um diesem gesamten Spektrum an normativen Erwartungen gerecht zu werden, als Emotionsarbeit (im Orig.: *emotional labor*, auch: *emotion work* oder *emotion management*) (Hochschild 2012, xii). Emotionsarbeit meint "the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display" (ebd., S. 7) und kann demgemäß gefasst werden als "reference to how people actively shape and direct their feelings, and a recognition that social structure and institutions impose constraints on these effort" (Wharton 2009, S. 148).

Gefühlsarbeit

Die Grundvoraussetzung des Konzepts der Gefühlsarbeit manifestiert sich in der funktionalen Dimension von Dienstleistungen. Gemäß jener rückt im Zuge der Erstellung einer Dienstleistung die Frage in den Mittelpunkt, *wie* eben jene erbracht wird. Hierbei wird die "funktionale Dimension der Dienstleistungsqualität […] in erheblichem Maße durch die Persönlichkeit und das Verhalten des Dienstleisters in der Interaktion mit dem Kunden geprägt […]. Dienstleister müssen daher im Kontakt zu den Kunden ein bestimmtes Bild von der eigenen Person und den Gefühlen, die sie gegenüber dem Kunden hegen, präsentieren, um die Gefühle des Kunden gegenüber der Person des Dienstleisters zu beeinflussen" (Nerdinger 2001, S. 503–504). Im Konzept der Gefühlsarbeit wird diese Art von gefühlsbasiertem, interaktional-reziproken Kooperationsaustausch zwischen Dienstleistenden und Dienstleistungsempfangenden aufgegriffen. Hervorzuheben ist die seitens der Dienstleistenden einzunehmende Haltung des *detached concerns* (Nerdinger 2001, S. 514). Um die Gefühle des/der Interaktionspartners*in zu beeinflussen, gilt es, zunächst emotional regulierend auf die eigene Gefühlswelt einzuwirken, um einen adäquaten emotionalen Zustand zu erreichen, der ein entsprechendes Verhalten beim Gegenüber hervorruft. Daraus folgt für Dienstleistende der Vollzug eines Balanceaktes – samt Haltung des detached concerns –, welcher zwischen der Bewahrung der eigenen Ansprüche sowie der Orientierung an den Interessen des Gegenübers vollzogen wird (vgl. ebd., S. 505–514). Die angewandten Typen von Gefühlsarbeit variieren zwischen Interaktionsarbeit, Vertrauensarbeit,

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Entspannungsarbeit, Identitätsarbeit oder Biographiearbeit (vgl. Strauss et al. 1982, S. 258). Zwar obliegt der Sondierung und Identifizierung der jeweils erforderlichen Handlungspraktiken und -konsequenzen eine typologische Differenzierung der unterschiedlichen Arten von Gefühlsarbeit, gleichwohl teilen allesamt das charakteristische Hauptmerkmal, eine Beeinflussung der Gefühle der Dienstleistungsempfangenden durch die Dienstleistenden zu initialisieren. Im Vordergrund steht hierbei eine Erleichterung der instrumentellen Arbeitshandlungen im Kontext der Ausführung der jeweils zu realisierenden Dienstleistung (vgl. Strauss et al. 1980).

3.5 Interaktionsarbeit als Konzept der Dienstleistungsforschung

Die Bedeutung von Interaktionsarbeit im Kontext von Führungskräftehandeln zeigt sich beispielsweise anhand des gestiegenen Bedarfs an emotional ausgerichteten Interaktionskompetenzen im Zuge der Ausweitung von Führung auf Distanz. Führung auf Distanz kann als eines der herausragenden Beispiele herangezogen werden, um ein besonders im Führungskontext wahrnehmbares Paradoxon zu illustrieren. So wird dem Faktor Mensch im Zuge der Vereinheitlichung der Welt durch die *Herrschaft des Digitalen* (vgl. Liebermeister 2014) allgemein ein sukzessiver Bedeutungsverlust attestiert, der sich infolge wiederum auch auf das Ausmaß an interaktionalen, humanspezifischen Eigenschaften im Führungskontext überträgt. Konträr hierzu vertritt Remdisch die Position, dass gerade der Verlust von unmittelbarer körperlicher Nähe, wie es mit Blick auf die Verlagerung von kommunikativen und interaktionalen Prozessen im Rahmen von videogestütztem Führen im Homeoffice der Fall ist, Führungskräften ein umso höheres Maß an Fähigkeiten im Bereich des Beziehungsmanagements abverlangt. Dem vermuteten Relevanzverlust interaktionsgetriebener, humanspezifischer Eigenschaften diametral entgegenstehend, bekleideten Führungskräfte eine stark interaktional bestimmte Rolle in der technologisch-digitalen Arbeitsrealität. Gemäß Remdisch kann anhand von Vertrauensaufbau sowie einer dezidierteren Rücksichtnahme gegenüber der Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen und ihrer emotionalen Empfindungen insbesondere der Bedeutungsverlust der räumlichen und zeitlichen Kongruenz im Arbeitskontext kompensiert werden (vgl. Stehr 2016, S. 22–23). Im Anforderungsprofil moderner Führungskräfte gewinnt die emotionale Selbstregulation zunehmend an Bedeutung.

Das Spektrum an emotionalen Triggern im Führungskontext offenbart sich in einer vielfältigen Form und Gestalt. So führt die exponentielle Ge-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

schwindigkeit, mit der die Arbeitswelt digitalisiert und transformiert wird, unter anderem zu dem Umstand, dass ein Teil der Geführten "nicht selten früher oder besser über neue Möglichkeiten der Arbeits- und Prozessgestaltung informiert" (Hill 2016, S. 246) ist. Das Resultat ist eine inkrementelle Verschärfung von Informationsasymmetrien, häufig zugunsten der Mitarbeiter*innen. Das Bild einer allwissenden, heroischen und kontrollorientierten Führungskraft (vgl. Handy 1995) wird infolge poröser. Häufig führen die Umbrüche der Führungsrolle zu emotionalen Irritationen, Befremdung sowie einem Gefühl von Unbehaglichkeit. Daneben reproduziert das pure Ausmaß an Informationen, die nun mit Hilfe digitalgetriebener Analysetools erhoben werden können, wiederum gleichermaßen Unsicherheiten im Zuge von Entscheidungsfindungsprozessen (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021, S. 83). "In analogen Zeiten musste man Daten mühsam beschaffen, um (unbegründbare) Entscheidungen zur (begründbaren) Wahl zu verschieben" (Sprenger 2017, S. 9), wohingegen Führungskräfte sich nun damit auseinandersetzen müssen, eine kaum mehr zu überblickende Anzahl an Informationen zu selektieren respektive zu ignorieren. Demnach kommt es oftmals zu einem Gefühl von Druck, begleitet durch die Gefühle der Unsicherheit, des Kontrollverlustes und ferner einem Gefühl von Ohnmacht, angesichts der kaum mehr überschaubaren Fülle an Daten, Zahlen, Fakten und Informationen. Dies kann eine emotionale Ambiguität auslösen, die einer Regulation durch Führungskräfte bedarf (vgl. Lenz 2019).

Darüber hinaus obliegt die Nutzung digitaler Werkzeuge und anderer technischer Entwicklungen dem Trend der zunehmenden Professionalisierung und Spezialisierung. Dies hat für ältere Führungskräfte zur Folge, dass sie oftmals nicht in gleichem Maße technisch versiert sind, wie es *digital natives*, also "die mit Computern und Internet, Videospielen und Smartphones, Tablets und Social Media" (Wydra 2014) aufgewachsenen Generationen sind oder die innerhalb ihrer Ausbildung bzw. ihres Studiums spezifische digitale Qualifikationen und Kompetenzen erworbenen Mitarbeiter*innen. Infolge kann es zur Verschiebung der fachlichen Überlegenheit (zumindest in einigen ausgewählten Bereichen) kommen, weshalb jene als Legitimationsgrundlage einer exponierten Stellung von Führungskräften an Relevanz einzubüßen droht (vgl. Al-Omary et al. 2019, S. 68). Ein Umstand, welcher ein Gefühl von Unzulänglichkeit hervorrufen kann.

Hinzu kommt die kontinuierliche Ausweitung und Verbesserung autonom agierender, selbstlernender Systeme und Roboter, die aus menschlichem Verhalten lernen, sich mit anderen Systemen und Technologien selbstständig vernetzen, interagieren und infolge autonom Kontrolle über

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ihre Prozesse ausüben können (vgl. Neuburger 2019, S. 600). Auch deshalb sind moderne Führungskräfte dazu angehalten, das Verhältnis Mensch-Maschine bzw. die immer enger werdende Verquickung beider Einheiten im Handeln mit einzukalkulieren (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021, S. 79) und im Hinblick auf die Belange der Beschäftigten unter Berücksichtigung der Anforderungen an gute Arbeit zu gestalten. Führungskräfte können und müssen hier auf ihr Wissensrepertoire zurückgreifen, welches sowohl aus kognitiven, handlungspraktischen sowie emotionalen Handlungs- und Lösungsmustern besteht, die im Laufe der Erfahrung generiert wurden. Darüber hinaus ist der enge Austausch mit den Mitarbeiter*innen unerlässlich, um diesen mannigfaltigen Herausforderungen angemessen entgegentreten zu können. Wenn Führungskräfte es schaffen wollen, die bestehenden An- und Herausforderungen sowohl kognitiv als auch emotional strukturiert und systematisch zu verarbeiten, bedarf es ganzheitlicher Betrachtungsweisen, die nicht bloß einen monolateralen Ansatz verfolgen, sondern über verschiedene Blickwinkel und theoretische Perspektiven hinweg – wie im Fall des Konzepts der Interaktionsarbeit – versuchen, Strukturen, Prozesse und Mechanismen in Gänze zu erschließen.

3.6 Resümee

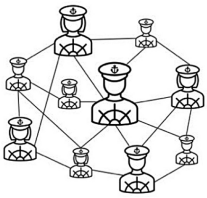
Die Ausführungen sollten zeigen, dass modernes Führungskräftehandeln, insofern jenes erfolgreich und zukunftsfähig umgesetzt werden soll, eine Neujustierung erfahren muss. Einen gänzlich neuen Weg einzuschlagen und sämtliche bewährte Methoden und Konzepte umzudenken, erweist sich angesichts der Erfordernisse indes als voreilig und nicht zielführend. Vielmehr bedarf es der partiellen Anpassung in den Bereichen, die stark interaktional geprägt sind. Führungsarbeit, als interaktionsarbeitsbasierte Dienstleistung verstanden, erweist sich im Zuge der quasi unaufhaltsamen Digitalisierungs-, Individualisierungs- und Enthierarchiesierungsprozesse als ein Konzept, welches insbesondere mit Blick auf die aktuellen An- und Herausforderungen von Führungskräften auf Grund seiner breit angelegten, integrativen Struktur einen entscheidenden Analysebeitrag leisten kann. Dies gilt zum einen für diejenigen Veränderungsprozesse, die durch digitalinduzierte Entwicklungen in Gang gesetzt werden und infolge die Strukturen und Prozesse des Kooperierens und generellen Zusammenarbeitens ändern. Führung auf Distanz oder Führen in Netzwerken samt zunehmender Dezentralisierung (*Verteiltes Arbeiten*) können exemplarisch für diese neuartigen Umbrüche angeführt werden. Hier bedarf es der intensi-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

vierten interaktionalen Begegnung auf Augenhöhe, um eine Vertrauensbasis herzustellen, auf Basis welcher eine Ausübung der neuen, hybriden Arbeitsformen produktiv realisiert werden kann.

Vertrauen, als grundlegendes Fundament im Interaktionsgefüge Führende-Geführte, kann ohne den engen, kommunikativen und vor allem kooperativen Austausch nicht aufgebaut werden. Gleichermaßen ist es wichtig, dem verstärkten Bedarf an kommunikativen und sozialen Fähigkeiten Rechnung zu tragen. Komplexitätsgetriebene, dynamikorientierte Interaktionsmuster erfordern eine neue Form des interaktionalen Austauschs, welche im Zuge der neu entstandenen Bedürfnisstrukturen auf Seite der Mitarbeitenden unter anderem stark durch emotionale, motivationale Eigenschaften gekennzeichnet sein muss. Auch hier erweist sich das Konzept der Interaktionsarbeit dank seiner starken emotions- und gefühlsbasierten Ausrichtung als Analyse- und Erklärungsinstrument bzw. gestaltungsorientierend. Zusätzlich, wie aufgezeigt wurde, durchlaufen auch Führungskräfte selbst einen Wandlungsprozess, der auf eine Neuausrichtung ihres Rollenbildes sowie ihrer emotionalen Selbstregulierungsmuster angewiesen ist. Einerseits werden Entscheidungen (teils) an die Mitarbeiter*innen ausgelagert und Verantwortungen übertragen. Andererseits ist es gerade vor dem Hintergrund der Komplexität, die der digitale Wandel mit sich bringt, unrealistisch, gerade in operativen Kontexten generell einen höheren Wissensstand als die Mitarbeitenden zu haben. In beiden Situationen ist es wichtig, emotionale Selbstregulationsmechanismen zu entwickeln und diese Veränderungsprozesse nicht als persönlichen Angriff, Machtverlust oder gar als Demütigung zu erleben. Auch hier spielen der emotions- und gefühlsbasierte interaktionale Zugang zu den Mitarbeitenden eine tragende Rolle. Die Berücksichtigung von Interaktionsarbeit im Führungshandeln (s. Abb. 1), gefasst als personennahe Dienstleistung, eröffnet vor allem auf Grund seiner vielschichtigen und mehrdimensionalen Anwendbarkeit neue Möglichkeiten, die komplexen, dynamischen und multiplexen Prozesse modernen Führungskräftehandelns zu erschließen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY



Führen als Great Servant:
Interaktionsarbeitsbasierte Führung

Zukunftsweisendes Führungsverhalten muss sich an der Einübung kommunikativer und sozialer Fähigkeiten orientieren, um im zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und ambiguen Umfeld zu bestehen. Zur Bewältigung dessen stellen sich Führende als Navigator*innen in den Dienst der Geführten, stärken deren Autonomie, übertragen ihnen ein erhöhtes Maß an Verantwortung und fungieren als Führungs- und Orientierungspunkt. Der Rückgriff auf Erfahrungswissen basierte und interaktionssensible Führungslogiken bildet hierbei den Kern einer reziproken Dialogkultur mit den Geführten.

Kooperationsarbeit	Die Dynamisierung und damit einhergehende Volatilisierung struktureller, prozessualer und funktionaler Bereiche auf organisationaler Ebene erfordert eine kontinuierliche Anpassung und Neukonfiguration der Arbeitsbeziehungen, -weisen und -ziele zwischen Führenden und Geführten auf Basis kommunikativ-kooperativer und vertrauensvoller Ko-Produktion.
Gefühlsarbeit	Gefühlsarbeit stellt ein zentrales Element modernen Führungskräftehandelns dar. U. a. durch die Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen sowie die aktive Wertschätzung des Wissensrepertoires wird das Gefühlsleben des Gegenübers – im Fall von Führungsarbeit: der Geführten – derart beeinflusst, dass die Partizipations- und Mitwirkungsbereitschaft an der Dienstleistungserstellung – der ko-produktiven Zusammenarbeit – gefördert werden.
Emotionsarbeit	Subjektivierungstendenzen wie der Wunsch nach Selbstverwirklichung, Autonomie und Autarkie unter den Geführten sowie Verantwortungsdiffusion und Autonomiezugeständnisse infolge gestiegener Partizipations- und Mitbestimmungsbedarfe können negativ-destruktiv konnotierte und arbeitsschädigende Gefühle wie Machtverlust oder Unzulänglichkeit hervorrufen. Infolge müssen Führungskräfte sich ihrer eigenen Emotionen bewusst werden und jene kontrollieren und regulieren.
Subjektivierendes Arbeitshandeln	Als Navigator*innen müssen Führungskräfte in undurchsichtigen, unwägbaren und unsteten Zeiten neben der Hilfe durch Mitarbeitende sowie technische Hilfsmöglichkeiten vor allem auf intuitives Gespür, Erfahrungswissen und die Fähigkeit einer umfassenden situativen Gesamteinschätzung zurückgreifen, um dynamisch und situationsgerecht Lösungswege für komplexe technische und organisatorische Systeme zu finden. Hierfür bedarf es der Wahrnehmung innerer und äußerer Eigenschaften, Erlebnisse und Verhaltensweisen der Umwelt und ihrer Subjekte sowie explorativ-herantastender Denk- und Vorgehensweisen in der jeweiligen Arbeitssituation bzw. in Bezug auf den jeweiligen Arbeitsgegenstand.

Abb. 1: Führen als Great Servant: Interaktionsarbeitsbasierte Führung (eigene Darstellung)

Literaturverzeichnis

Al-Omary, F. S., Grieger-Langer, S., Kleer, G., Wildenstein, O., Habermann, H., Linsenmaier, J. (2019). *Chefsache Management 4.0 – Wie sich Führung verändern wird*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Amerland, A. (2019). Jede Führungskraft sollte ein klein wenig Feel Good Manager sein. Springer Professional – Personalführung-Interview. https://www.springerprofessional.de/personalfuehrung/mitarbeitermotivation/-jede-fuehrungskraft-sollte-ein-klein-wenig-feel-good-manager-sein-/16573192 Gesehen 07. September 2022.

Ant, M. (2021). *Effizientes Leadership – Grundlagen, Prinzipien und Methoden einer sozialkonstruktivistischen Führungstheorie*. Wiesbaden: Springer Nature.

Böhle, F. (2006). Typologie und strukturelle Probleme von Interaktionsarbeit. In F. Böhle, J. Glaser (Hrsg.), *Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung* (S. 325–349). Wiesbaden: VS.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Böhle, F., Glaser, J., Büssing, A. (2006). Interaktion als Arbeit – Ziele und Konzept des Forschungsverbundes. In F. Böhle, J. Glaser (Hrsg.), Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung (S. 25–41). Wiesbaden: VS.

Böhle, F. (2018). Arbeit als Handeln. In F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (S. 171–200). 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Böhle, F., Glaser, J. (2006). Interaktion als Arbeit – Ausgangspunkt. In F. Böhle, J. Glaser (Hrsg.), *Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung* (S. 11–17). Wiesbaden: VS.

Böhle, F., Weihrich, M. (2020). Das Konzept der Interaktionsarbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, Jg. 74, 9–22.

Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst – Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt: Suhrkamp.

Cable, D. (2018). How humble Leadership really works. *Harvard Business Review – Leadership*. https://hbr.org/2018/04/how-humble-leadership-really-works. Gesehen 07. September 2022.

Lipkau, R. (2019). Retention Management. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents – Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (S. 165–176). 2., aktual. u. erweit. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015). *Arbeit weiter denken – Grünbuch, Arbeiten 4.0*. Herausgegeben durch Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2021). *Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie*. Corona Datenplattform im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Berlin.

Ciesielski, M. A., Schutz, T. (2016). *Digitale Führung – Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Heidelberg: Springer Gabler.

Dortmunder Forschungsbüro für Arbeit, Prävention und Politik (DOFAPP) (2022). *Subjektivierendes Arbeitshandeln*. Stand: 2022. https://dofapp.de/gestaltungspyramide/subjektivierendes-arbeitshandeln. Gesehen 03. September 2022.

Dunkel, W., Weihrich, M. (2012). Interaktive Arbeit – Das soziologische Konzept. In W. Dunkel, M. Weihrich (Hrsg.), *Interaktive Arbeit – Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen* (S. 29–60). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Endres, S., Weibler, J. (2019). *Plural Leadership – Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft – Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gesing, S., Weber, U. (2017). *Konzept und Beruf des Feelgood-Managements*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Grote, S., Hering, V. W. (2012). Mythen der Führung. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 1–26). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Handy, C. (1995). *The Age of Unreason*. New York: Random House Business.

Häusling, A., Kahl-Schatz, M. (o. D.). *Agile Führung / 2 Führung als Dienstleistung*. Haufe. https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/agile-fuehrung-2-fuehrung-als-dienstleistung_idesk_PI42323_HI11926960.html. Gesehen 07. September 2022.

Hesse, G., Mayer, K., Rose, N., Fellinger, C. (2019). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In G. Hesse, R. Mattmüller (Hrsg), *Perspektivwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (S. 55–104). 2., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hill, H. (2016). Führung in digitalisierten Arbeitswelten. *Verwaltung & Management* 22 (5), 241–249.

Hochschild, A. R. (2012). *Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Updated with a New Preface. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.

Kaehler, B. (2017). *Komplementäre Führung – Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen*. 2., vollst. überarb. u. erweit. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kaiser, S., Kozica, A. (2014). Über Grenzverschiebungen in der neuen, vernetzten Arbeitswelt. In A. Richter (Hrsg.), *Vernetzte Organisation* (S. 7–15). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Königswieser, R. (2006). Kann man Netzwerke managen? In J. Sydow, S. Manning (Hrsg.), *Netzwerke beraten – Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke* (S. 271–292). Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Krokowski, T., González Ocanto, M. (2021). *Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung: Interaktionsarbeit, Führung, Digitalisierung*. Gevelsberg: EHP Verlag.

Krost, M., Kaehler, B. (2010). Servant Leadership – Die Führungskraft als Diener? *Zeitschrift Personalführung*, 6/2010, 54–56.

Lager, H. (2020). *Anpassungsfähigkeit in Zeiten der Digitalisierung – Zur Bedeutung von Empowerment und innovativer Arbeitsorganisation*. Wiesbaden: Springer VS.

Lange, J. (2019). *Feel Good Management – Anforderungen und Aufgabengebiete*. Praxishandbuch mit Fallbeispiel. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lenz, U. (2019). VUCA Umbrüche: Die neue Welt für Führung und Change. In A. Schöler, P. Breidenbach, K. P. Fischer, A. Koch, U. Lenz, J. Nachtwei, S. Rascher, C. Von Au (Hrsg.), *Der Mensch im Dschungel der Digitalisierung* (S. 16–19). Nr. 1, Ismaning: Fakultät für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management.

Liebermeister, B. (2014). *Was moderne Chefs auszeichnet*. Wirtschafts-Woche: Digitalisierung. https://www.wiwo.de/erfolg/management/fuehrung-im-digitalenzeitalter-was-moderne-chefs-auszeichnet/10629756.html. Gesehen 06. September 2022.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Lührmann, T. (2006). *Führung, Interaktion und Identität – Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Macharzina, K. (1970). *Interaktion und Organisation – Versuch einer Modellanalyse*. München: Dissertation an der Ludwig-Maximilians-Universität.

Näser-Lather, M. (2021). *Digitale Ko-Präsenz: (Rand-)Bedingungen (Digitale Lehre II)*. Digitalisierung im Alltag. https://www.goingdigital.de/digitale-ko-prasenz-randbedingungen/. Gesehen 04. September 2022.

Neckel, S. (2013). Arlie Russell Hochschild: Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. In K. Senke, R. Schützeichel (Hrsg.), *Hauptwerke der Emotionssoziologie* (S. 168–176). Wiesbaden: Springer VS.

Nerdinger, F. W. (2001). Gefühlsarbeit in Dienstleistungsinteraktionen. In M. Bruhn, B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001 – Interaktionen im Dienstleistungsbereich* (S. 501–520). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. 6., völlig neu bearb. u. erw. Aufl. Stuttgart: UTB.

Neuburger, R. (2019). *Der Wandel der Arbeitswelt in einer Industrie 4.0*. In R. Obermaier (Hrsg.): *Handbuch Industrie 4.0 und Digitale Transformation – Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen* (S. 589–608). Wiesbaden: Springer Gabler.

Oppolzer, A. (1994). Wertewandel und Arbeitswelt. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 06/94, 349–357.

Pauleweit, S. (2013). *Führung ist Dienstleistung am Mitarbeiter*. https://www.humanresourcesmanager.de/news/fuehrung-ist-dienstleistung-am-mitarbeiter.html. Gesehen 06. September 2022.

Pundt, A., Nerdinger, F. W. (2012). Transformationale Führung – Führung für den Wandel? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 27–46). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Reihlen, M. (2009). Führung in Heterarchien. In S. Albers, M. Reihlen (Hrsg.), *Management integrierter Wertschöpfungsnetzwerke* (S. 11–75). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

Reisinger, H., Fetterer, D. (2021). *Forget Flexibility. Your Employees want Autonomy*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2021/10/forget-flexibility-your-employees-want-autonomy. Gesehen 05. September 2022.

Richter, A., Zagst, M. (2014). Führung 2.0 – Über das neue Rollenrepertoire einer Führungskraft. In A. Richter (Hrsg.), *Vernetzte Organisation* (S. 69–76). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Reihlen, M., Rohde, A. (2006). Einführung. In M. Reihlen, A. Rohde (Hrsg.), *Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen* (S. 1–12). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

Rybnikova, I., Lang, R. (2020). Partizipative Führung: Auf den Spuren eines Konzeptes. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* (GIO) 51 (2), 141–154.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Schmutte, A. M. (2020). Digitale Transformation – Trends, Mythen und Konsequenzen für das Management. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte, A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation – Trends, Best Practices und Herausforderungen* (S. 35–68). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schneeberger, S. J., Habegger, A. (2020). Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt. In J. Schellinger, K. O. Tokarski, I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Digitale Transformation und Unternehmensführung – Trends und Perspektiven für die Praxis* (S. 105–144). Wiesbaden: Springer Gabler.

Semlinger, K. (2006). Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen.* Beiträge aus der ‚Managementforschung' (S. 29–74). 4., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership* 12 (2), 250–260.

Sprenger, R. K. (2017). Transformationale Führung – Was will sie? Wie geht sie? In W. Jochmann, I. Böckenholt, S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz – Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. 3–16). Wiesbaden: Springer.

Stehr, C. (2016): Beziehungsmanagement ist der Schlüssel zu Digital Leadership. Interview mit Sabine Remdisch. *Personalführung*, 3/2016, 19–26.

Strauss, A., Fagerhaugh, S., Suczek, B., Wiener, C. (1980). Gefühlsarbeit – Ein Betrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 32, 629–651.

Strauss, A., Fagerhaugh, S., Suczek, B., Wiener, C. (1982). Sentimental Work in the technologized Hospital. *Sociology of Health and Illness* 4 (3), 254–278.

Von Au, C. (2020). New Leadership – Führungspersönlichkeiten im digitalen Zeitalter. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte, A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation – Trends, Best Practices und Herausforderungen* (S. 99–116). Wiesbaden: Springer Gabler.

Von Rosenstiel, L., Nerdinger, F. W. (2020). Grundlagen der Führung. In L. Von Rosenstiel, E. Regnet, M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 21–54). 8. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weber, U., Gesing S. (2019). *Feelgood-Management – Chancen für etablierte Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.

Wharton, A. S. (2009). The Sociology of Emotional Labor. *Annual Review of Sociology* 35, 147–165.

Wydra, K. (2014). *Ureinwohner oder Migrant im World Wide Web? Über Digital Natives und Digital Immigrants*. Alumniportal Deutschland. https://www.alumniportal-deutschland.org/deutschland/land-leute/digital-natives-und-digital-immigrants/. Gesehen 23. September 2022.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

4. Agile Führung und das agile Mindset

Sophia Jasmin Gutiérrez Beltrán

4.1 Einleitung

Die *VUCA-World* unterliegt Prozessen der Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung in Kombination mit divergierenden Entwicklungen, Veränderungen, Konkurrenzaktivitäten und Kundenanforderungen. Diese bedingen die Notwendigkeit von Individuen und Organisationen, innerhalb kürzester Zeit adäquate Marktentscheidungen zu treffen. Unternehmensstrategien und Organisationsstrukturen müssen sich entsprechend der Entwicklungen verändern. Um wechselnden Anforderungen gerecht zu werden, können Mitarbeitende und Teams auf Agilität zurückgreifen. Agile Arbeitsweisen können, trotz diverser Herausforderungen, wertvolle Vorteile mit sich bringen. Mit Hilfe professioneller Anleitung und der Erfüllung bestimmter Rahmenbedingungen können diese zu einer erfolgreichen, ganzheitlichen und nachhaltig wirksamen Implementierung von Agilität im organisationalen Kontext führen. Die Förderung von Eigenständigkeit und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, transparente Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen in das Agilitätskonzept, können zu effizienter Partizipation, Motivationssteigerung und Engagement sowie zur Entfaltung und Nutzung der Potenziale aller Beteiligten führen. Dabei spielt die agile Grundeinstellung eine herausragende Rolle. Es gibt nicht das eine agile Individuum. Die Zahl potenzieller agiler Individuen steht in Relation mit der Zahl jener, welche die Bereitschaft aufbringen, am derzeitigen Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt teilzuhaben. Dabei gibt es bestimmte Aspekte, wie beispielsweise die agile Führung, welche die individuelle Agilität bedingen, begünstigen und fördern können, um weiterhin zu agilen Organisationen und letztlich einer agilen Gesellschaft zu führen. Die agil geführten Individuen können agile Werte, Prinzipien, Persönlichkeitseigenschaften sowie Kompetenzen in sich vereinen, sind veränderungsbereit und werden weiterhin zukunftsfähig sowie wettbewerbsfähig sein.

Ziel dieses Beitrags ist die Bestimmung der Bedeutsamkeit von Agilität, agiler Führung und dem agilen *Mindset* für Organisationen und Individuen, um als solche weiterhin zukunftsfähig, erfolgreich und wettbewerbsfä-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

hig sein zu können. Das besondere Interesse hierbei liegt darin, die Frage zu untersuchen, inwiefern sich Führungs- und Rollenverständnisse der beteiligten Akteur*innen mit Blick auf den organisationalen Kontext durch Agilität verändern. Überdies wird hinterfragt, wie sich Grundeinstellungen, Denkweisen und Wertevorstellungen der Individuen und der Organisationen verändern müssen, um agil sein und agil führen zu können.

Dafür wird zunächst ein Einblick in die Themenfelder von Agilität und New Work in der VUCA-World gegeben. Daran anschließend werden die Aspekte des agilen *Mindsets* und der agilen Werte betrachtet. Weiterhin wird ein Blick auf Führung und deren Rolle geworfen, welcher durch eine begriffliche Abgrenzung und Identifikation der Charakteristika agiler Führung ergänzt wird. Darüber hinaus werden die Vorteile, Anforderungen und Herausforderungen agiler Führung betrachtet und letztlich durch eine Sammlung von *Keyfacts* agiler Führung abgerundet.

4.2 Agilität und New Work in der VUCA-World

Im wirtschaftlichen Kontext wird Agilität von Hofert (2018a) verstanden als "die Fähigkeit von Teams und Individuen in Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren" (S. 5). Auch Schiefer und Nitsche (2019) beschreiben Agilität als "die höchste Form der Anpassungsfähigkeit" (S. 2). Sie verstehen Agilität weiterhin als die Beschreibung der Fähigkeit von Unternehmen, "sich schnell und effektiv auf neue Gegebenheiten einzustellen und Anforderungen entsprechend umzusetzen sowie sich proaktiv auf Veränderungen vorzubereiten" (Schiefer und Nitsche 2019 in Anlehnung an Olbert et al. 2017, S. 6 ff.), wobei Agilität in diesem Verständnis über die rein reaktive Anpassung hinausgeht. Sie wird mitunter als Antwort auf fluide Marktanforderungen angesehen, die einen möglichen Ansatz, mit dem stetigen wirtschaftlichen Wandel umzugehen, beschreibt (vgl. ebd.). Agile Vorgehensweisen umfassen in diesem Sinne auch soziale sowie kommunikative Aspekte und sind somit mehr als eine weitere Projekt- oder Prozessmanagementmethode – vielmehr stellen sie ein Zukunftskonzept, eine Führungsphilosophie und eine Grundeinstellung dar (vgl. Hofert 2018a). Hofert (2018a) beschreibt Agilität ferner als einen "sowohl-als-auch-Ansatz" (S. 4), welcher verschiedene Sichtweisen integriert. Sie ist flexibel und abhängig vom Entwicklungsstand der Individuen, Teams und Organisationen. Außerdem können agile Ideen als eine Reaktion der Anpassung von Organisationen auf veränderte Umweltbedingungen verstanden werden, in denen hierarchische Systeme mit *Command-*

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

and Order-Strukturen nicht länger funktionieren und somit die Beweglichkeit der Prozesse und Lösungen einschränken (vgl. Hofert 2018a). In sehr weit gefassten Auslegungen von Agilität wird diese sogar als eine Art "postmoderne Lebensform" (ebd., S. 4) beschrieben.[1]

In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff *New Work*[2] interessant. Dieser geht trotz einiger Gemeinsamkeiten jedoch weit über Agilität hinaus (vgl. Bergmann 2004). Bei beiden Begriffen – Agilität und *New Work* – geht es laut Hofert um ein Menschenbild, bei dem Individuen gerne arbeiten, ihre Stärken mit Freude richtig einzusetzen wissen und mit Leidenschaft sinnhafte Arbeit verrichten wollen (vgl. Hofert 2018a). Ziel ist es, gerade in agilen Kontexten die Arbeit, Aufgaben, Rollen und Funktionen der Individuen nach ihren Stärken und Begabungen auszurichten. Mitarbeitende sollen aus sich heraus an Themen arbeiten, welche sie interessieren und begeistern (vgl. ebd.). Vor eben diesem Hintergrund lässt sich eine Passung agiler Ideen mit den Kerngedanken von *New Work* vereinen. Agilität und *New Work* seien demnach branchenübergreifend für alle Organisationen relevant, die in einem unbeständigen Marktumfeld agieren, welches eine ständige und schnelle Anpassung der Unternehmensaktivitäten erfordert (vgl. Lippmann 2013; Redmann 2017).

Die genannten Veränderungen und die daraus folgende gesteigerte Bedeutsamkeit der *VUCA-World*[3] zeigen die Relevanz der Rolle von Agilität in Zeiten von Veränderung, Beschleunigung und Wettbewerbs-/Leistungsgesellschaft in organisationalen Kontexten auf, sowie den Wandel von Arbeits- und Managementprozessen und werden im Folgenden mit der

1 Dabei ist jedoch darauf zu verweisen, dass bereits Hofert selbst ihr Verständnis des Agilitäts- und Führungsbegriffes in den vergangenen Pandemie Jahren hinterfragte und bereits Szenarien einer postagilen Zukunft denkt, welche sie in ihrem Buch *Führen in die postagile Zukunft* vorstellt (vgl. Hofert, Svenja (2020): *Führen in die postagile Zukunft. Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen*. Wiesbaden: Springer Gabler).

2 Eine aktuelle Untersuchung des Themenfelds rund um New Work findet sich in der Studienreihe *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle* des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, welche während der Pandemie mit diversen Organisationen durchgeführt wurde und das Thema New Work sowie deren Schnittstellenthemen eingehend untersucht (vgl. Hofmann et al. 2019).

3 Dabei stehen die Buchstaben der vom US-amerikanischen Militär entwickelten Strategiemethode, welche später von Managementexperten aufgegriffen und auf deren Themenfeld angewendet wurde, als Abkürzung für (1) *Volatility* (Unbeständigkeit), (2) *Uncertainty* (Ungewissheit), *Complexity* (Komplexität) und *Ambiguity* (Ambiguität/Mehrdeutigkeit) (vgl. Hofert 2018a).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Betrachtung des veränderten agilen Menschenbildes und der agilen Werte und Prinzipien ergänzt.

4.3 Agiles Mindset und agile Werte

Das Verständnis des agilen *Mindsets* folgt in dieser Ausarbeitung der sowohl psychologisch-philosophisch geprägten Definition von Hofert (2018b). Demnach versteht sie das agile *Mindset* als eine bestimmte Denk- und Handlungslogik, welche bestimmten Grundannahmen folgt: erstens fordert die Digitalisierung von den beteiligten Akteur*innen Beweglichkeit, zweitens erzeugt selbige die Notwendigkeit aller Individuen, Verantwortung zu übernehmen, drittens seien kleine Einheiten beweglicher als große (zum Beispiel in Hinblick auf die Teamgröße) und viertens können Individuen und Teams innovativer werden, ohne rangordnende Hierarchien (vgl. Hofert 2018b). Ein agiles *Mindset* sei demnach immer auch ein dynamisches *Mindset*. Diese Überlegungen beinhalten die Überzeugung, dass jedes Individuum sich zu jeder Zeit entwickeln kann und die damit verbundenen Prozesse immer ein "*work in progress*" (ebd., S. 24) seien. An dieser Stelle ist die Verknüpfung zur Theorie des *Fixed and Growth Mindset* sowie dem Modell der *Power-of-Yet* von Dweck zu ziehen (vgl. Dweck 2006, 2014). Denn auch Dweck geht in ihren Überlegungen zum *Growth Mindset* davon aus, dass grundlegende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Talente durch die nötige Anstrengungsbereitschaft entwickelt werden können und veränderbar sind (vgl. ebd.)[4]. Der Fokus der Individuen mit dieser Grundeinstellung liegt auf dem fortwährenden Lernen und darauf, dass Herausforderungen und Misserfolge als Gelegenheiten betrachtet werden, Neues lernen zu können, um sich individuell weiterzuentwickeln. Dies bringt eine hohe Lernbereitschaft mit sich, welche den Individuen dazu verhelfen kann, die eigenen Potenziale optimal entfalten zu können. Laut Dweck (2006) seien die beiden *Mindset*-Status situationsabhängig, individuell verschieden und vor allem veränderbar und erlernbar. Die Individuen haben demnach die Wahl, sich für eines der beiden *Mindsets* zu ent-

4 Das *Fixed Mindset* wird verstanden als charakteristisch für Individuen, welche das Bedürfnis haben, klug erscheinen zu wollen, sich aber fortwährend vor Anstrengungen und Herausforderungen scheuen (vgl. Dweck 2006). Weiterhin geht das *Fixed Mindset* mit der Interpretation der notwendigen Anstrengungen einher, nicht intelligent genug zu sein, und Rückschläge sowie Misserfolge werden als Mangel an Talent empfunden. Individuelle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Talente folgen im *Fixed Mindset* der Annahme, unveränderbar zu sein (vgl. ebd.).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

scheiden und die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, weiterhin zu lernen und sich selbst weiterzuentwickeln (vgl. ebd.) Ergänzend dazu erweitert das aus dem schulpädagogischen Kontext stammende Modell der *Power-of-Yet* diese Gedanken insofern, dass bestimmte Fähigkeiten und Lerninhalte noch nicht entwickelt sind, diese jedoch durch ein hohes Maß an Anstrengungsbereitschaft und Übung entwickelt werden können (vgl. Dweck 2014). Das Hauptaugenmerk zur Förderung von Motivationsbereitschaft der Individuen liegt hierbei darauf, das Lob auf den Lernprozess und nicht auf die individuelle Intelligenz zu beziehen und ist von herausragender Bedeutung. Dieser Einblick in die psychologische Schulpädagogik verdeutlicht abermals die mögliche Beweglichkeit bzw. Veränderbarkeit und Entwicklungsmöglichkeit der Grundeinstellung und führt in diesen Überlegungen zurück zum Begriff der Agilität, denn beide Modelle können auch in den Kontext der Arbeitsfeld- und Managementforschung übertragen werden.

Auch Hofert beschreibt das Vertrauen in die menschliche Entwickelbarkeit und die damit einhergehende Haltung, dass das lebenslange Lernen[5] und die persönliche Entwicklung Handlungsprinzipien sind (vgl. Hofert 2018b). Diese Prinzipien basieren auf folgender Grundannahme: "Wer sich entwickelt, kann wirksam mitgestalten und verändern" (ebd., S. 24). Ferner versteht Hofert das agile *Mindset* als Antwort der Individuen, Führungskräfte und Organisationen auf eine bewegliche und sich stetig verändernde Umwelt. Letztlich kann festgehalten werden, dass der Kern von Agilität und der agilen Grundeinstellung auf neuen Denkweisen, Einstellungen und Prinzipien der eigenen Arbeit und der Zusammenarbeit zwischen den Individuen innerhalb einer Organisation basiert, sich wandelbare und erneuerbare Grundannahmen beinhaltet und von bestimmten Werten geprägt ist (vgl. Schiefer und Nitsche 2019 in Anlehnung an Häusling et al. 2018, Hofert 2018b).

Diese agilen Werte bilden das Fundament der Prinzipien und den daraus folgenden Handlungen und sind als dynamische Konstrukte zu verstehen, welche sowohl von innen als auch von außen beeinflusst werden können (vgl. Hofert 2018a). Darüber hinaus sind agile Werte ebenso wie

5 Dabei bezeichnet lebenslanges Lernen, im Verständnis der Kommission der Europäischen Gemeinschaften, einen Prozess, der alles Lernen während des gesamten Lebens umfasst, welches der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt (vgl. Europäische Kommission 2000, S. 3).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

das agile *Mindset* für die maximale Wirksamkeit von Agilität essenziell (vgl. Schiefer und Nitsche 2019; Borgert 2016; Fox 2017).

Hofert differenziert zunächst acht agile Werte, welche sie als unabdingbar für agile Arbeitsweisen einschätzt (Hofert 2018a, S. 11):

1. Selbstverpflichtung	4. Kommunikation	7. Einfachheit
2. Rückmeldung	5. Mut	8. Offenheit
3. Fokus	6. Respekt	

Schiefer und Nitsche erörtern weiterhin, dass die Individuen einer agilen Organisation von den klar und offen kommunizierten agilen Werten überzeugt seien und sich selbst in der Unternehmens- und Führungskultur wiederfinden müssen, damit sie diese in ihr persönliches *Mindset* aufnehmen können (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Letztlich ermöglicht dies die Veränderung der individuellen Arbeitsweise hin zu steigender und wirksamer Agilität. Das agile *Mindset* und die darin enthaltenen agilen Werte bilden den Grundrahmen zwischenmenschlicher Beziehungen im betrieblichen Kontext und der dynamischen unternehmerischen Handlungen von Organisationen. Um dies zu ermöglichen, erscheint es unabdingbar, die entsprechenden Rahmenbedingungen für Individuen und Teams von Unternehmensseite bereitzustellen. Warum Führung hierbei von herausragender Bedeutung für die Wirksamkeit von Agilität im organisationalen Kontext ist, wird im Folgenden erörtert.

4.4 Führung

Im Laufe der gesellschaftlichen Entwicklung entstanden verschiedene Führungsansätze und entsprechende Menschenbilder (vgl. auch Menschenbilder nach Edgar Schein 1965). In Ergänzung dazu entwickelten sich verschiedene Bilder idealer Führungseigenschaften und Führungsverhaltens. Diese sogenannten Führungsstile können je nach Literatur in verschiedene Kategorien bzw. Ansätze gegliedert werden, die jedoch je nach Autor in ihrer Anzahl variieren können (vgl. Stock-Homburg und Groß 2019; Berger 2018; Stippler et al. 2014):[6]

6 Die Kategorisierung verschiedener Ansätze und der darin enthaltenen Führungsstile unterscheidet sich in der Literatur der Führungsforschung und wird im Rahmen dieses Beitrages nicht näher erörtert.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

1. Eigenschaftstheoretische Ansätze
2. Verhaltensorientierte Ansätze
3. Situative/Situationsorientierte Ansätze
4. Systemorientierte Ansätze
5. Beziehungsorientierte Ansätze
6. Transformationale Führungstheorie

Abbildung 1 zeigt ergänzend dazu einige weitere ausgewählte Führungstheorien im Überblick und dient als Unterstützung des Verständnisses der Veränderung von Führung aus heutiger Perspektive. Dabei wird zum einen der Führungsmechanismus in Bezug auf die Steuerung durch die Führungsperson bzw. die Mitarbeitenden betrachtet und zum anderen der Fokus auf die Führungsperson, den Interaktionsprozess und die Geführten/Mitarbeitenden gelegt. Je weiter der jeweilige Führungsstil der rechten oberen Ecke zugeordnet ist (bspw. wie die Empowering-Leadership-Theorie), desto näher kommt er den Kerngedanken von Agilität.

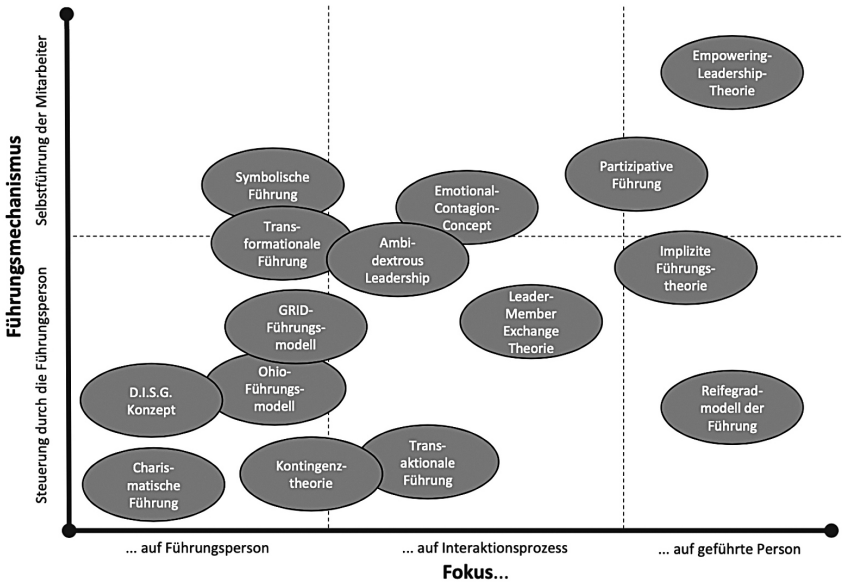


Abb. 1: Ausgewählte Führungstheorien nach Stock-Homburg und Groß (Stock-Homburg und Groß 2019, S. 581).

Ebenso wie der Begriff Agilität und das agile *Mindset* finden sich in der Literatur verschiedene Auslegungen vom allgemeinen Führungsbegriff. Im klassischen Sinne könne Führung bedeuten, mit Hilfe von anderen Indivi-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

duen Ziele zu erreichen und sich selbst zu führen (vgl. Rosenberger 2014). Überdies meint Führung gerade in Zeiten der Wissensgesellschaft, des demografischen Wandels und der Individualisierung auch Talentmanagement und Personalentwicklung. Führung, laut Rosenberger, sei im Wesentlichen Selbst-, Beziehungs- und Personalmanagement, welches durch typische Managementfähigkeiten wie Planen, Delegieren, Entscheiden und Kontrollieren ergänzt werde (vgl. ebd.). Auch bei Rosenstiel und Kaschube wird Führung im engeren Sinne zumeist als "die direkte Interaktion zwischen Menschen in Organisationen gesehen […]" (Rosenstiel und Kaschube 2014, S. 678). Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass viele Definitionen von Führung, diese als einen Interaktionsprozess zwischen mehreren Individuen beschreiben, bei dem diese zielgerichtet beeinflusst werden oder Individuen in diverse Rollen schlüpfen, um konkrete Ziele einer Organisation etc. zu erreichen.

4.5 Führung als agile Rolle

Eine Besonderheit agiler Führungskonzepte ist es, dass Führung nicht als Funktion, sondern ähnlich wie in Ansätzen der Führungsrollentheorie als agile Rolle verstanden und somit neu interpretiert, vielfältiger und dynamischer wird (vgl. Hofert 2018a). In der Führungsrollentheorie sei Führungskompetenz erlernbar sowie trainierbar und Aufgaben, Funktionen sowie bestimmte Schlüsselqualifikationen der Führungskraft lassen sich in divergierende Rollen untergliedern (vgl. Lehnerer 2000). Hier wird abermals auf die Schnittstelle zum *Growth Mindset* und den darin beschriebenen Eigenschaften verwiesen. Die agilen Rollen beinhalten immer auch definierte Aufgaben, konkret beschriebene Verantwortungsbereiche und sind bestenfalls schriftlich festgelegt. Dies folgt laut Hofert häufig straffen formellen Vorgaben, um mögliche Interpretation zu vermeiden und informelle Ausprägungen auszuschließen, insofern alle Beteiligten den vereinbarten Vorgehensweisen folgen (vgl. Hofert 2018a.). Demnach geht es im neuen agilen Verständnis von Führung um die Verteilung von Aufgaben zu Rollen, wobei die Rollen zugewiesen oder von den Teammitgliedern/Mitarbeitenden gewählt sowie zeitlich und im Radius begrenzt und flexibel sein können (vgl. ebd.). Laut Hofert könne es zum einen verschiedene Führungsaufgaben geben, die auf unterschiedliche Rollen verteilt sind, und zum anderen kann eine Person auch mehrere Rollen einnehmen. Diese Verteilung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die entsprechenden Aufgaben zumeist auch von der, in Bezug auf die Aufgabe, kompetentesten Person ausgeführt werden (vgl. ebd.). Überdies

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

können in agilen Kontexten Rollen ohne dedizierte Führungspositionen bestehen. Demnach könne es auch Führungsrollen geben, ohne eine damit verknüpfte hierarchisch abgegrenzte Führungsposition einzunehmen (vgl. ebd.).

Auch Schiefer und Nitsche erörtern einen Wandel der Rolle der Führungskraft in der agilen Arbeitswelt von "Manager*innen und Fachexpert*innen [hin] zu Coaches, Koordinator*innen und Berater*innen" und sprechen weiterhin von der Führungskraft als "Mentor*in, Moderator*in, Trainer*in, Entwickler*in und Talent-Manager*in" (Schiefer und Nitsche 2019, S. 14). Ziel dieser agilen Form der Führung ist es, die Mitarbeitenden innerhalb der verschiedenen Teams dabei zu unterstützen, konzentriert zu arbeiten.

Des Weiteren geht es darum, Individuen dazu zu befähigen, Teams aufzubauen, diese zu leiten und zu entwickeln, sodass diese ihre organische selbstorganisierende Funktion ausüben können. Die einzelnen Teammitglieder sind dazu befähigt, sich aneinander und an das Team als solches anzupassen. Es stehen nicht mehr die Fähigkeiten des Einzelnen, sondern die Fähigkeiten und Kompetenzen des gesamten Teams im Mittelpunkt (vgl. Hofert 2018a). Diese Art von Rollenkonzept setzt jedoch voraus, dass niemand hierarchisch über den anderen gestellt wird, sondern dass alle Mitglieder einer Organisation gleichwertig sind und auf Augenhöhe agieren (vgl. ebd.). Dies führt zu einer Art Entpersonalisierung von Führung. Die Führung als agile Rolle beinhaltet divergente Aktionen und Aufgaben, welche unabhängig vom Individuum zu erledigen sind. Das Aus-dem-Weg-räumen von organisationalen Hindernissen kann den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Potenziale bestmöglich zu entfalten. Durch das agile *Mindset* der Beteiligten und die damit einhergehenden, wichtigen und zentralen Verhaltensweisen bzw. -regeln ist klar definiert, was jedes Individuum zu leisten hat und wie Entscheidungen zu treffen sind (vgl. ebd.). Agile Führung zeichnet sich demnach durch einen dynamischen Wechsel und ein dynamisches Zusammenspiel unterschiedlicher Formen von Führung aus.

Die agile Führungskraft legt im Vergleich zu bisherigen Führungsverständnissen einen Großteil ihrer hierarchischen Macht und Kontrollfunktion ab, was jedoch keinen Wegfall der Bedeutsamkeit ihrer Rolle beinhaltet (vgl. Schiefer und Nitsche 2019 in Anlehnung an Borgert 2016). Die Rolle der agilen Führungskraft behält ihre unterstützende, steuernde und gestaltende Funktion bei.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

4.6 Agile Führung – begriffliche Abgrenzung und Charakteristika

Die Ausführungen zeigen auf, wie sich das Rollenverständnis agiler Führungskräfte verändert und neu definiert hat. An dieser Stelle gilt es nun Führung neu zu denken, mit neuem Leben zu füllen und den Begriff agiler Führung vor dem Hintergrund agilen Denkens abzugrenzen.

Hofert (2018a) definiert agile Führung "als eine dynamische Haltung, ein *Mindset*, das Veränderung als Dauerzustand begreift" (S. 87). Demnach seien agile Führungskräfte beweglich, flexibel und fähig zur Transformation von Individuen, Teams und bestehenden Prozessen. Agile Führungskräfte verstehen Führung als Rolle, welche definierte Aufgaben beinhaltet. Weiterhin handeln agile Führungskräfte "prozess- und zielorientiert und fördern die Selbstorganisation von Gruppen durch permanente Teamentwicklung" (ebd.). Darüber hinaus kann agile Führung als Führung von der Seite verstanden werden. Dies meint die coachende, entwickelnde, moderierende und unterstützende Führung, welche "das Ziel am Ende des Weges oder die Vision hinter dem Horizont ausruft" (ebd., S. 27). In diesem Kontext kann agile Führung als das Bestimmen einer Bewegung verstanden werden, welche von dem Gedanken bestimmt ist, dass das Team mitdenken und in definierten Bereichen eigene Entscheidungen treffen muss (vgl. ebd.). Schiefer und Nitsche erörtern den mit agiler Führung einhergehenden Wegfall des klassischen Hierarchiegefälles zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Dabei beschreiben sie die Beziehung zwischen den Beteiligten, als positiv und auf Augenhöhe sowie die Rolle der agilen Führungskraft als Schlüsselfunktion bei der Umsetzung von Agilität in Organisationen (vgl. ebd.).

Des Weiteren wird agile Führung nicht als eigenständiges Tool verstanden, sondern eher als *Mindset* und Quelle entsprechender Tools (vgl. Hofert 2018a). Weiterhin werden Parallelen zur transformationalen Führung deutlich, wobei diese Führung Aspekte in sich vereint, welche nicht zwangsweise in einem Individuum vereint sein müssen (vgl. ebd.). Agile Führung kann, in diesem Verständnis, als Führung aus dem Hintergrund sowie als Sinn vermittelnde und visionsorientierte, also steuernde Führung verstanden werden und greift zusätzlich Charakteristika der Systemtheorie auf, welche ebenfalls die Interaktionen zwischen Individuen bzw. Elementen innerhalb eines Systems fokussiert. Auch die für agile Arbeitsweisen bedeutende Rolle der Kommunikation lässt sich in der Systemtheorie wiederfinden, ebenso wie die Möglichkeit von Veränderung des Systems bzw. der Organisation (ebd.). Im agilen Führungsansatz geht es um die Aktivierung von Ressourcen und die Fähigkeit von Organisationen und Individuen sich selbst zu steuern, zu organisieren und zu regulieren

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

(ebd.). Diese agile Haltung folgt dem von Maturana und Varela sowie Luhmann geprägten Autopoiese-Konzept, dem Konzept von Selbstreferenz und Selbsterhaltung (vgl. Luhmann 1984; Maturana und Varela 1980; Hofert 2018a). Überdies definiert Hofert agile Führung als die Bestimmung der Richtung von Bewegung aus vier Richtungen, von oben (*top-down*), von der Seite (*lateral*), von unten (*bottom-up*) und aus der Mitte sowie als die erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten ohne Richtung und kann folgendermaßen konkretisiert werden (vgl. Hofert 2018a).

Es ist Aufgabe der lateralen Führung (1) im Bereich von Teamentwicklung und -gestaltung, Gruppen von Individuen dazu zu befähigen, "das Beste aus sich selbst und der Gruppe herauszuholen" (ebd., S. 27). Diese Art der Führung habe somit einen entwickelnden und leistungssteigernden Effekt. Darüber hinaus geht es auch hier um die Impulsgebung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe, welche "kein disziplinarisches Mandat erfordert" (ebd.). Laut Hofert (2018a) fordert sie vor allem ausgeprägte *soft skills* und methodische Kenntnisse sowie das Wissen über systematische Zusammenhänge, Gruppendynamik und Persönlichkeit.

Die strategische Führung (2) zeichnet sich in diesem agilen Verständnis durch den Umgang mit Komplexität und konzeptionellen Anforderungen aus. Darüber hinaus profitieren strategische, agile Führungskräfte von einem anleitenden Teamentwickler oder Coach, welcher das Team zusammenhält und die Potenziale schafft, das optimale Ergebnis aus der gemeinsamen Arbeit herauszuholen (vgl. ebd.).

Die visionäre Führung (3) sei laut Hofert eine kommunikative Form der Personenführung, welche darauf ausgelegt ist, Individuen den Weg zu zeigen und zu motivieren (vgl. ebd.). Sie zeichnet sich weiterhin durch visionäres Denken und Kommunizieren aus. Im Idealfall könne sie in Kombination mit strategischer Führung angewendet werden, was bedeutet, dass mindestens ein Mitglied des agilen Teams visionär und ein anderes strategisch führt und sich beide somit gegenseitig ergänzen können (vgl. ebd.).

Eine weitere Form der agilen Führung, ist laut Hofert die Expertenführung (4). Diese zeichnet sich durch Fach-, Methoden- und Prozesswissen aus und kommt, anders als in früheren Führungsmodellen, ohne die disziplinarische Funktion aus, da die Expert*innen in ein interdisziplinäres Team eingebettet sind (vgl. ebd.). Es geht hierbei vorwiegend, um die Weitergabe und den Austausch von Wissen innerhalb des Teams unabhängig der Position. Auch hier wird abermals die Notwendigkeit der Beziehung auf Augenhöhe deutlich.

Die Selbstführung (5) beschreibt, die Fähigkeit sich selbst zu führen. In diesem Sinne nimmt die Verantwortung eines jeden Mitarbeitenden eine

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

herausragende Rolle ein (vgl. ebd.). Die zuvor beschriebenen konkreten Rollenbeschreibungen erleichtern es den Individuen innerhalb eines abgegrenzten Rahmens Entscheidungen zu treffen.

Die *Bottom-up*-Führung (6), die Führung von unten, zeichnet sich durch Engagement der Teams und einzelner Individuen aus (vgl. ebd.). Sie benötigt die Kommunikation und Offenheit für Neues aus zwei Richtungen – von unten nach oben und von oben nach unten.[7]

Agile Führung lebt von Enthierarchisierung sowie Entpersonalisierung und birgt erhebliches Gestaltungspotenzial auf allen Ebenen (vgl. ebd.). Zusammenfassend lässt sich das Ziel agiler Führung, als die Förderung von Selbstverantwortung, Kreativität und innovativen Ideen beschreiben (vgl. ebd.). Demnach ist es Aufgabe agiler Führungskräfte Individuen, Prozesse und letztlich Organisationen zu transformieren. Dabei ist agile Führung geprägt von einer kooperativen Zusammenarbeit, die auf Vertrauen, Verlässlichkeit, Authentizität und Empathie sowie einem positiven Menschenbild basiert (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Weiterhin zählen zu den Aufgaben einer agilen Führungskraft die Vermittlung von Werten und die individuelle Förderung der Mitarbeitenden sowie die klare Formulierung und Kommunikation der zu erreichenden Ziele. Laut Kaudela-Baum et al. (2014) ist es Aufgabe der Führungskräfte "Innovationsvorhaben im Sinne […] kollektiver Lern- und Entwicklungsprozesse[n] zu begleiten und ihnen im Rahmen der Gestaltung von Führungsbeziehungen Sinn zu verleihen" (S. 62). Letztlich liegt der Fokus agiler Führung auf der Leistung der Mitarbeitenden, einer maximalen Wertschöpfung und deren Wertschätzung sowie der Förderung von Partizipation, Engagement, Produktivität und Ergebnisorientierung der Individuen und Teams (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Warum Konzepte wie die agile Führung essenziell für Organisationen und den darin agierenden Akteur*innen ist, welche sich zum Ziel gesetzt haben trotz der volatilen Marksituationen weiterhin wettbewerbsfähig und zukunftsfähig zu sein, wird im Folgenden durch die Identifikation der Vorteile agiler Führung deutlich.

4.7 Vorteile agiler Führung

Agilität, agile Führung und agile Arbeitsweisen bergen eine Vielzahl an Vorteilen für die Organisationen und die darin agierenden Individuen.

7 Hofert visualisiert, zum besseren Verständnis, die Führung als Bestimmen der Richtung von Bewegung in Hofert (2018a, S. 28).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Zunächst können die durch Agilität gewonnene Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, den Organisationen dazu verhelfen, kompetent und zeitnah auf externe Entwicklungen zu reagieren und somit die intern anfallenden Veränderungsprozesse schnell, gezielt und wirkungsvoller koordinieren (vgl. Schiefer und Nitsche 2019; Anderson und Uhlig 2015; Scherber und Lang 2015). Sie können durch das innovative und agile Denken proaktiv am Markt agieren, sich Wettbewerbsvorteile und somit den Unternehmenserfolg auf langfristiger und nachhaltiger Ebene sichern (vgl. Schiefer und Nitsche 2019; Scherber und Lang 2015; Fox 2017). Darüber hinaus können Ziele schneller und unbürokratischer erreicht werden als in Unternehmen mit klassischen Strukturen (vgl. Miebach 2017; Scherber und Lang 2015). Olbert et al. wiesen einen deutlichen Zusammenhang zwischen Agilität und unternehmerischen Erfolg nach (vgl. Olbert et al. 2017).

Gerade eher konservativ denkende Führungskräfte könne Agilität, laut Hofert, erheblich entlasten, da sie Verantwortung an ihre Mitarbeitenden abgeben können (vgl. Hofert 2018a). Es wäre ihnen in diesem Sinne erlaubt und erwünscht, sich individuell einzugestehen, dass bestimmte Aufgaben von einem anderen Individuum besser gewusst und umgesetzt werden können. Agilität birgt die Möglichkeit Chancen zu entdecken und neue Möglichkeiten zu eröffnen (vgl. ebd.). Die Ausrichtung agiler Führung hin zu fruchtbarer Zusammenarbeit und Selbstorganisation der Teams unterstützt die einzelnen Individuen und ermöglicht durch die agile Art der Fehler- und Feedbackkultur, Hindernisse schnell aus dem Weg zu räumen. Die agile Arbeitsweise bzw. Führung fördert kreative Herangehensweisen zur Problemlösung, bietet Motivation, Hilfe zur Selbsthilfe, ist richtungsweisend und unterstützt Individuen sowie Teams bei der Konzentration auf Aufgaben, Zielerreichung und Freisetzung des Innovationspotenzials (vgl. ebd.).

4.8 Anforderungen agiler Führung

Damit sich diese und weitere Vorteile entfalten können, sind jedoch von Seiten der beteiligten Akteur*innen bestimmte Anforderungen zu erfüllen. Die Anzahl der Anforderungen an agile Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeitende ist groß. Umso essenzieller ist es für agile Führungskräfte, die neuen agile Werte selbst zu verinnerlichen und sich mit ihnen zu identifizieren. Die Erwartungen an agile Führungskräfte liegen verstärkt in der Vermittlung von Werten und der Förderung der Mitarbeitenden, mit dem Ziel, dass diese sich zu Fachexpert*innen mit einem agilen Mindset entwickeln können und in ihrem Bereich selbstorganisiert,

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

-reguliert und -verantwortlich wirken können (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Um dies zu ermöglichen und das eigene Führungsverhalten an agilen Grundsätzen ausrichten zu können, müssen agile Führungskräfte das eigene Verhalten beobachten, hinterfragen und kritisch reflektieren können. Selbstreflektion und -regulation sind Fähigkeiten, die auf allen Ebenen der agilen Organisation und den darin beteiligten Akteur*innen von herausragender Bedeutung sind. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende benötigen ein stark ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein, um im Sinne der Agilität am Organisationsgeschehen partizipieren und zur Zielerreichung beitragen zu können (vgl. Schiefer und Nitsche 2019; Hofert 2018a). In agilen organisationalen Kontexten geht es um die Umstellung von Kontrolle der Variablen (Mitarbeitende, Führungskräfte etc.) hin zu Vertrauen auf allen Ebenen (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Dies führt zu einer verstärkten Bedeutsamkeit der zwischenmenschlichen Beziehungen in agilen Kontexten (vgl. ebd.). Außerdem zu einer veränderten, respekt- und vertrauensvollen Kommunikationskultur im Sinne einer agilen Fehler-und Feedbackkultur innerhalb der Organisation.

4.9 Herausforderungen agiler Führung

Den genannten Vorteilen und den damit verbundenen Anforderungen stellen sich jedoch einige Herausforderungen entgegen. Die Umsetzung von Agilität kann sowohl auf organisationaler Ebene durch Führungskräfte und Mitarbeitende dankend angenommen als auch behindert werden (vgl. Schiefer und Nitsche 2019; Hofert 2018a). Neue Konzepte führen zu Veränderungen und diese wiederum zur Notwendigkeit, aus der individuellen Komfortzone herauszutreten. Dies kann für Individuen sowohl fördernd und fordernd als auch überfordernd wirken, da nicht alle Individuen am Verlassen der Komfortzone und der damit einhergehenden möglichen Unsicherheit interessiert sind. Die Verantwortungs- und Veränderungsbereitschaft der Individuen könne aufgrund mangelnder Motivation, Qualifikation oder Flexibilität und Anpassungsbereitschaft blockiert werden (vgl. Anderson und Uhlig 2015; Fox 2017; Schiefer und Nitsche 2019). Diese könne sich durch vehementes Festhalten an Gewohnheiten und Prozessen der Mitarbeitenden oder Führungskräfte äußern und letztlich zu Passivität führen (vgl. ebd.). Die stetigen Veränderungen, welche ein volatiles Arbeitsumfeld befördert, können zu Überforderung, Unsicherheit, Angst und letztlich Passivität führen und von den Individuen als Stressfaktoren empfunden werden – dies könne sich wiederum negativ auf die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Individuen ausüben (vgl.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Anderson und Uhlig 2015; Fox 2017; Schiefer und Nitsche 2019; Appelo 2011; Fischer et al. 2017). Einer Studie von Hays und IBE zufolge ist die mangelnde Anstrengungsbereitschaft der Individuen eine der größten Hürden auf dem Weg zur Agilität (vgl. Hays und IBE 2018).

4.10 Keyfacts agiler Führung

Um der Stagnation des agilen Wandels entgegenzuwirken und Agilität für die Beteiligten sinnvoll und wirksam zu machen, müssen Organisationen jedoch einige Rahmenbedingungen schaffen. Zunächst besteht die Notwendigkeit, Agilität in verschiedenen bzw. allen Organisationsbereichen zu verankern und als festen Bestandteil der Organisations- und Führungskultur zu verstehen (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Die Umsetzung und Implementierung agiler Werte lässt sich laut Schiefer und Nitsche sowohl in klassischen Wertschöpfungsketten als auch in der Gestaltung der Organisationskultur umsetzen und führt weiterhin zu einem Wandel der Organisationskultur und der Rollenverständnisse der beteiligten Akteur*innen (vgl. ebd.). Die innere Haltung bzw. das agile *Mindset* in die Unternehmens-DNA zu implementieren und auf allen Ebenen positiv vorzuleben, kann dazu führen, dass die Mitarbeitenden die agilen Werte und Prinzipien adaptieren, danach handeln und letztlich individuell verinnerlichen. Es ist von herausragender Bedeutung die Individuen in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen, diesen klar und transparent zu kommunizieren und mit einer systematischen Vorgehensweise nachhaltig voranzutreiben (vgl. Schiefer und Nitsche 2019; Brown und Katz 2016). Es geht darum, (Frei-) Räume zu schaffen, die neuen Denkansätze auszuprobieren, mit ihnen zu experimentieren und die Fehler- und Feedbackkultur nachhaltig zu verändern. Ferner sollen den Mitarbeitenden positive Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, um ihr individuelles Potenzial optimal zu entfalten. Hierbei spielt die agile Führung abermals eine herausragende Rolle, denn es geht darum, die Individuen möglichst ganzheitlich durch die Umstellung und die Komplexität der Agilität zu leiten, ohne sie zu kontrollieren (vgl. Hofert 2018a).[8]

8 Wie sich Führungskonzepte zusätzlich durch den Einfluss der Covid-19 Pandemie und den damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitswelt gewandelt haben und welche notwendigen Kompetenzen die Führungskräfte und Mitarbeitenden in Zeiten von *New Work*, *Home Office*, *Remote/Mobile* oder *Hybrid Work* mitbringen sollten, wird im Beitrag von Hofmann und Dworschak im selben Band intensiver beleuchtet.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

4.11 Resümee

Der vorliegende Beitrag basiert zunächst auf der Fragestellung, inwiefern sich Führungs- und Rollenverständnisse der beteiligten Akteur*innen mit Blick auf den organisationalen Kontext durch Agilität verändern und welche Vorteile, Herausforderungen und Anforderungen dies mit sich bringen kann. Die agile Führung, als personen- und hierarchieunabhängige Rolle, wird verstanden als eine dynamische Haltung bzw. Grundeinstellung, welche Veränderung als Dauerzustand und Möglichkeit zur stetigen Entwicklung betrachtet. Sie bringt Veränderungen für Führungskräfte und Mitarbeitende mit sich und ermöglicht den beteiligten Akteur*innen, beweglicher, flexibler und zur wirksamen und nachhaltigen Transforma-tion bestehender Prozesse fähig zu sein. Dabei nehmen Selbstreflexion, Selbstorganisation und Selbstregulierung sowie Motivation, offene Kommunikation und permanente Teamentwicklung eine herausragende Rolle ein. Verantwortung ist im agilen Führungsverständnis und Arbeitsumfeld für alle Individuen unabhängig der Position relevant. Die damit einhergehenden Herausforderungen sind jedoch durch die Erfüllung bestimmter Anforderungen und Rahmenbedingungen von Seiten der Organisation und mit Hilfe entsprechender Veränderungs- und Anstrengungsbereitschaft sowie kollektiver Lern- und Entwicklungsprozesse aller Individuen zu meistern. Dabei spielt agile Führung, mit dem Ziel der Förderung von Selbstverantwortung, Kreativität und Weiterentwicklung der Individuen, eine entscheidende Rolle. Agile Führung birgt das Potenzial, die Individuen möglichst ganzheitlich durch die Umstellung und die Komplexität der Agilität zu leiten, ohne sie zu kontrollieren. Die Transformation bestehender Prozesse, fester Strukturen und ganzer Organisationen kann zu einer maximalen Wertschöpfung und Wertschätzung der beteiligten Akteur*innen führen.

Resümierend können Agilität, agile Führung und agile Arbeitsweisen, trotz der inkludierten Herausforderungen, wertvolle Vorteile für alle Beteiligten mit sich bringen, die mit entsprechender Anleitung und Rahmenbedingungen zu einer erfolgreichen, ganzheitlichen und nachhaltig wirksamen Implementierung von Agilität im organisationalen Kontext führen können. Denn die Förderung von Eigenständigkeit und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, die transparente Kommunikation und das Vertrauen agiler Führungskräfte in die Mitarbeitenden und Teams kann zu effizienter Partizipation, Steigerung der Motivation und des Engagements sowie zur Entfaltung und Nutzung der Potenziale aller Beteiligten führen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Literaturverzeichnis

Anderson, K., Uhlig, J. (2015). *Das agile Unternehmen. Wie Organisationen sich neu erfinden*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Appelo, J. (2011). *Management 3.0 – leading Agile developers, developing agile leaders*. Upper Saddle River, N.J.: Addison-Wesley Verlag.

Berger, P. (2018). *Praxiswissen Führung. Grundlagen – Reflexion – Haltung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, neue Kultur*. Freiamt im Schwarzwald: Arbor-Verlag.

Borgert, S. (2016). ‚Agiles Projektmanagement' ist nur die halbe Wahrheit. https://procedera.de/gastbeitraege/agiles-projektmanagement-ist-nur-die-halbe-wahrheit/. Gesehen 10. Juni 2018.

Brown, T., Katz, B. (2016). *Change by design – wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt*. München: Verlag Franz Vahlen.

Dweck, C. (2006). *Mindset. The New Psychology of Success*. New York: Random House.

Dweck, C. (2014). *The power of yet*. TEDtalk. https://www.ted.com/talks/ carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve#t-2293. Gesehen 29. Dezember 2019.

Fischer, S., Weber, S., Zimmermann, A. (2017). Agiles HR-Management. Wie HR Agilität fördern kann. https://www.haufe.de/personal/hr-management/agiles-hr-management-in-der-agilen-organisation_80_425430.html. Gesehen 21. März 2020.

Fox, R. (2017). *Bionische Unternehmensführung. Mitarbeitermotivation als Schlüssel zu Innovation, Agilität und Kollaboration*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Häusling, A., Römer, E., Zeppenfeld, N. (2018). *Praxisbuch Agilität. Tools für Personal- und Organisationsentwicklung*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Hays, IBE Institut für Beschäftigung und Employability (Hrsg.) (2018). HR Report 2018. *Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand*. https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2018-schwerpunkt-agile-organisation-auf-dem-pruefstand. Gesehen 12. März 2020.

Hofert, S. (2018a). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hofert, S. (2018b). *Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hofert, S. (2020). *Führen in die postagile Zukunft. Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2019). *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.

Kaudela-Baum, S., Holzer, J., Kocher, P.-Y. (2014). *Innovation Leadership. Führung zwischen Freiheit und Norm*. Wiesbaden: Springer Gabler.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000). Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen. Memorandum über Lebenslanges Lernen. Brüssel. https://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/memode.pdf. Gesehen 29. Dezember 2020.

Lehnerer, C. (2000). ‚*Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen.*' (Laotse) – Führungsaufgabe Personalentwicklung. *eev-aktuell* 18 (2), 1–8.

Lippmann, E. (2013). *Interversion. Kollegiales Coaching professionell gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Maturana, H. R., Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition – the realization of the living*. Dordrecht u. a.: Reidel Verlag.

Miebach, B. (2017). *Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Olbert, S., Prodoehl, H. G., Worley, C. (2017). *Agilität als Wettbewerbsvorteil. Der Agile Performer Index*. München: goetzpartners.

Ramsauer, C., Kayser, D., Schmitz, C. (Hrsg.) (2017). *Erfolgsfaktor Agilität. Chancen für Unternehmen in einem volatilen Marktumfeld*. Weinheim: Wiley Verlag.

Redmann, B. (2017). *Agiles Arbeiten im Unternehmen*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Rosenberger, B. (Hrsg.) (2014). *Modernes Personalmanagement. Strategisch – operativ – systemisch*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rosenstiel, L. v., Kaschube, J. (2014, Erstauflage von 2001). Führung. In H. Schuler, U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen u.a.: Hogrefe Verlag.

Schein, E. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Verlag.

Scherber, S., Lang, M. (Hrsg.) (2015). *Agile Führung. Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen*. Düsseldorf: Symposium Publishing.

Schiefer, G., Nitsche, H. (2019). *Die Rolle der Führungskraft in agilen Organisationen. Wie Führungskräfte und Unternehmer umdenken sollten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2014). *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Stock-Homburg, R., Groß, M. (2019). *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

5. Führung aus geschlechtersensibler Perspektive

Lisa-Marian Schmidt

5.1 Einleitung

Der vorliegende Artikel befasst sich aus soziologischer Perspektive mit der Frage des Zusammenhangs zwischen soziokulturellem Geschlecht und Führung. Zur Bearbeitung dieser Fragestellung wird in zwei Schritten vorgegangen. Im ersten Kapitel werden Studien und empirische Ergebnisse dargelegt, die sich mit der Frage von Geschlecht und Führung auseinandersetzen. Hier wird exemplarisch ein zentraler Befund vieler Studien aufgegriffen und geklärt werden: Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Anschließend werden im zweiten Kapitel Überlegungen und Handlungsempfehlungen aus dem Bereich des Gender Mainstreaming und Managing Diversity ausgeführt, die helfen sollen, geschlechtersensibel über Führung nachzudenken und geschlechtersensibel zu führen. Zu den Ausführungen insgesamt folgt abschließend ein kurzes Resümee.

5.2 Geschlechtersegregation in der Arbeitswelt und Geschlechterkonstruktionen im Management

Dass und wie Erwerbsarbeit vergeschlechtlicht ist, ist umfassend untersucht. Im Folgenden werden einführend einige Schlaglichter auf den Stand der Forschung zur vergeschlechtlichten Segregation des Arbeitsmarktes, von Berufswelten und Organisationen resümiert. Anschließend widmet sich der Abschnitt der Frage nach Geschlechterkonstruktionen im Management.

5.2.1 Geschlechtersegregation, Arbeit und Organisation

Trotz aller Flexibilisierungen von Geschlecht und Geschlechterrollen in der Spätmoderne (Beck und Beck-Gernsheim 1994) ist Geschlecht nach wie vor eine omnirelevante kulturelle Kategorie und dies zumeist in binärer Form. Kaum etwas scheint nicht vergeschlechtlicht zu werden, also we-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sentliche Elemente unserer Kultur basieren und prozessieren Geschlecht(er) und Geschlechterverhältnisse. Die Krux dabei ist, dass die kulturelle Leistung der (Hervorbringung der) Vergeschlechtlichung zumeist in den Hintergrund rückt und präreflexiv wirksam ist. Geschlecht erscheint dann als natürlich und nicht verfügbar. Somit scheint jedwedes Politisierungspotenzial bzw. Geschlecht auch als politische Kategorie zu begreifen als hinfällig. Als Masterstatur kann Geschlecht auch als zentrale Klassifikationskategorie beschrieben werden, mittels derer wechselseitige Typisierungen in Interaktion (zum Interaktionskonzept siehe Kopp in diesem Band) und auch als selbstpositionierende Praxis erfolgt. Damit steht im Kern der Perspektive ein Verständnis von Klassifikation als soziale Praxis der Differenzierung. Die Zweipoligkeit der Geschlechtertypisierung stellt eins der basalen Klassifikationsmuster gesellschaftlicher Wirklichkeitskonstruktionen dar. Diese Typisierungen beruhen auf spezifischen Wissensbeständen, die in der Sozialisation vermittelt und durch Situationsdefinitionen[1] in Interaktionen entfaltet werden. Eine Reihe an Studien der Geschlechterforschung und aus anderen Bereichen zeigen, das damit auch Prozesse sozialer Positionierungen, der Identitätsbildung, Ungleichheiten und Chancenverteilungen (Ressourcen, Positionen u.v.m.) verbunden sind.[2] "Die Effekte solcher Unterscheidungsprozesse werden alltagsweltlich als individuelle 'Eigenschaften' von Personen und ihre Aggregation als gegebene 'Menschensorten' wahrgenommen: Menschen *sind* im Alltagsverständnis einfach unterschiedlich." (Hirschauer und Boll 2017, S. 8, Herv. i. O.).

Geschlecht ist auch, so die These, „(…) entscheidend für die Art und Weise, wie Arbeit organisiert ist und Arbeit ist entscheidend für die Konstruktion von Geschlechtlichkeit (…)", so Angelika Wetterer (Teubner 2004, S. 429). Berufsarbeit wird also ganz wesentlich über die Konstruktion von Geschlechterdifferenzen strukturiert und symbolisiert. Damit ist dies ein höchst relevanter gesellschaftlicher Bereich der Produktion, Reproduktion und Positionierung von vergeschlechtlichten Akteur*innen und gesellschaftlicher Teilhabe (ebd.). Ulrike Teubner schreibt hierzu: "Vor dem Hintergrund der Qualifikationserfolge von Frauen, der veränderten Erwerbsmuster und gewandelten Lebensinteressen von Frauen

1 Das Konzept der *Situationsdefinition* geht auf Thomas und Swaine Thomas zurück. Es besagt, dass die Definition einer Situation durch handelnde Akteur*innen entsprechende reale Konsequenzen zeitigt (Thomas und Swaine Thomas 1928, S. 571ff.).

2 Ausführlich zu Prozessen der Humandifferenzierung und Graden von Zugehörigkeit siehe Hirschauer (2017).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

stellt die sich über den Beruf reproduzierende Ungleichheit zwischen den Geschlechtern ein – auch theoretisches – Ärgernis dar (ebd., S. 430)." Die Gender-Segregation und -schichtung weist, so Judith Lorber (2003, S. 284ff.) letztlich zwei Prozesse auf: eine Segmentierung und eine Ghettobildung. Dabei sind Berufe horizontal und vertikal segmentiert und unterscheiden sich hinsichtlich der „(…) Ausbildungs- und Einstellungsvoraussetzungen, der Arbeitsaufgaben, Aufstiegsbedingungen und Verdienstmöglichkeiten (…)" (ebd., S. 284). Diese Sektoren sind geschlechtlich strukturiert. Zur Ghettobildung kommt es innerhalb der Berufsgruppen durch die informellen Gender-Typisierungen. "Dem liegt die Annahme zugrunde, dass mit Männlichkeit und Weiblichkeit auch bestimmte Fähigkeiten, Kompetenzen, Körperkräfte und sonstige für die Ausübung der Tätigkeit notwendige Qualitäten verbunden sind, aber die vergeschlechtlichte Identität einer Arbeitskraft wird in der vergeschlechtlichten Organisation des Arbeitsplatzes konstruiert und durch Ausbildung, Sozialkontakte im Betrieb dergleichen verstärkt." (ebd., S. 285). Dabei sind es vornehmlich Zuschreibungen, die die Geschlechterzugehörigkeit betreffen, die jenseits von Qualifikation und Leistung für eine ungleiche Integration und Positionierung im Berufssystem sorgen (ebd.), aber auch Arbeitsbeschreibungen und Anforderungsprofile transportieren stereotype Geschlechtervorstellungen (Hilf und Jacobsen 2011, S. 475). Das heißt, dass trotz gleicher Qualifikationen Männer und Frauen immer noch unterschiedliche Positionen im Berufsleben einnehmen und sehr unterschiedlich präsent sind. Frauen erhalten immer noch eine geringere Entlohnung als ihre männlichen Kollegen in gleichem Beruf und bei gleicher Qualifikation. Dabei ist die Bezahlung der männlich konnotierten Berufe in der Regel höher, als in den Frauen dominierten Berufen (ebd., S. 431). So lag etwa der unbereinigte Gender Pay Gap im Jahr 2021 bei 18 % zuungunsten der Frauen. Das heißt, dass Frauen pro Stunde etwa 18 % weniger verdient haben. Bei einem Bruttoverdienst der Frauen von 19,12 Euro sind das 4,08 Euro Unterschied zum Verdienst der männlichen Kollegen (23,20 Euro) (https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/03/PD22_088_621.html, Zugriff zuletzt am 19.9.2022). Insgesamt, so die Destatis Statistik, sinkt jedoch der Verdienstabstand zwischen den Geschlechtern (ausführlich zu Verdienstunterschieden von Führungspersonen Busch und Holst 2012).

Als Charakteristikum von Frauenberufen hat immer noch Bestand, dass diese begrenztere und kürzere Laufbahnen aufweisen. So findet eine Konzentration von Frauenberufen in den niedriger besoldeten Berufsgruppen

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

statt (ebd., S. 432).[3] Bei einem Wechsel der vergeschlechtlichten Zuschreibung an den Beruf ist zu beobachten, dass typischerweise bei einer Feminisierung ein Status- und Ansehensverlust erfolgt. Frauen in Männerberufen erleben häufig den sogenannten Drehtüreffekt, der diese spezifische Segregationspraxis fasst. Bis zu einem gewissen Grad erhalten Frauen in Männerberufen, z.B. im Management, zwar einen Zugang, der aber meist zeitlich begrenzt ist, sodass sie nicht dauerhaft verbleiben (ebd., S. 432), wenn sie nicht schon vorher an die *gläserne Decke* stoßen. Männer in Frauenberufen hingegen besetzen häufig die raren Top-Positionen (Glass Escalator Effekt).

Noch basaler lässt sich zudem festhalten, dass das Normalarbeitsverhältnis maßgeblich zur Konstruktion asymmetrischer Geschlechterverhältnisse beiträgt, da dies vor allem normative Anforderungen transportiert, dem Männer entsprechen. So wird im Normalarbeitsverhältnis etwa vorausgesetzt, dass primär den Frauen die Zuständigkeit für die Hausarbeit (mit Kindern) obliegt. Damit ist die prinzipiell *doppelte Vergesellschaftung* angesprochen, über die Frauen in zwei unterschiedliche Praxisbereiche eingebunden sind. Das sind nicht nur zwei unterschiedliche Praxisbereiche, sondern auch widersprüchliche soziale Zusammenhänge. Verbunden ist für Frauen eine spezifische Form der Sozialisation, die maßgeblich über das Geschlecht und die soziale Herkunft verläuft. Vergesellschaftung heißt dann zum Dritten, dass dies eine spezifische soziale Verortung einschließt und einen spezifischen Einfluss in die psychosoziale Entwicklung hat (Becker-Schmidt 2003 S. 65).

Mit Blick auf die Arbeitsstätten lässt sich festhalten, dass diese entweder durch eine Gender-Trennung charakterisiert sind oder sie weisen nur Beschäftigte eines Geschlechts auf (Lorber 2003, S. 279).

"Strukturelle Segmentierung und normative Gender-Typisierung, über die bestimmte Berufe in das Niedriglohnghetto verwiesen werden, führen beide zum gleichen Ergebnis. Sie beschränken das Ausmaß der Konkurrenz um die besseren Positionen, machen es privilegierten Arbeitskräften leichter, ihre günstige Gehaltsstufe zu rechtfertigen, und schaffen eine Gruppe von Arbeitskräften, deren schlechtere Bezahlung mit dem Fehlen der erforderlichen Abschlüsse oder Qualifikationen begründet wird (…). (ebd., S. 285)".

Nun klang weiter oben an, dass auch Organisationen vergeschlechtlicht sind. Was ist damit gemeint? Ausgangspunkt der Debatte um die "gendered organization" (Acker 1990) war die Frage, „(…) ob und wie die unglei-

3 Zur evaluativen Diskriminierung siehe auch Peterson und Saporta 2004.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

che Positionierung der Geschlechter in der Familien- und Erwerbsarbeit in Organisationen reproduziert werden und ob und wie neue Ungleichstellungen hergestellt werden, die (direkt oder indirekt) auf Geschlechterdifferenzierungen zurückzuführen sind." (Wilz 2004, S. 443). Die Trennung von Produktion, also der Erwerbsarbeit und Reproduktion als familiäre Carearbeiten, liegt auch Organisationen zugrunde. Organisationen sind also nicht unpersönlich und neutral. Insbesondere in den formalen Strukturen und informellen Diskursen wird die Geschlechterkonstruktion vollzogen. Einige prominente Autor*innen, so etwa Rosbeth Moss Kanter (1977), schließen hingegen an das Bürokratiemodell von Max Weber an und gehen davon aus, dass Organisationsstrukturen neutral sind. "Geschlechtsasymmetrien in Organisationen sind nicht als in diesen Strukturen verankerte gesellschaftliche Ungleichheiten zu verstehen, sondern als Resultat des Minoritätenstatus und der niedrigen hierarchischen Positionierung von Frauen." (Wilz 2004, S. 445).

Acker (1990) hingegen, die von einer "gendered organization" ausgeht, beschreibt die Prozesse des organisationalen Geschehens, der Differenzierung und Hierarchisierung nach Geschlecht in Organisationen auf verschiedenen Ebenen. Auf vier Ebenen vollzieht sich, so die Autorin, die Segmentierung und Positionierung. Auf der ersten Ebene erfolgt die Geschlechterkonstruktion und Differenzierung in der Alltagspraxis der Entscheidungen und Routinen. Annahmen über Geschlechter gehen dabei ein in Handlungsanweisungen und organisationale Regelungen. Als zweites ist die symbolische Ebene angesprochen, auf der das *gendering* erfolgt und als Teil der Unternehmenskultur und Sinngebung von Organisationen wirksam wird. Auf der dritten Ebene geht es um das *doing gender* in den alltäglichen Aktivitäten und Interaktionen der Mitglieder. Auf der letzten, der vierten Ebene, ist die Geschlechterkonstruktion auf der Ebene von Subjekten angesprochen. Das umfasst die (Selbst-)Wahrnehmungen, Deutungen und Positionierungen der Mitglieder als vergeschlechtlichte Akteur*innen (Wilz 2004, S. 447). Geschlechtsneutrale Organisationsstrukturen und entkörperlichte Arbeitskräfte bestehen also nicht aus dieser Perspektive.

Wie sieht nun die Lage mit dem Blick auf das Thema Führung[4] aus?[5]

4 Zur Definition von Führung siehe Kap. 2 in diesem Band sowie Krell 2012 oder auch z.B. Foucault 1992, 2006.

5 Zu einer Diskursanalyse von "Geschlecht, Führung und Karriere" siehe Krell 2012.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

5.2.2 Geschlechterkonstruktionen im Management

Aktuelle Daten belegen, dass nach wie vor Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. "In den Führungspositionen dominieren im Allgemeinen die weißen Männer, egal ob sie zahlenmäßig überwiegen oder nicht" (Lorber 2003, S. 286). Destatis zählt zu Führungspositionen die Geschäftsführung, die Bereichsleitung und Vorstände kleiner und großer Unternehmen und leitende Positionen in der Verwaltung. Insgesamt, so die Statistik von Destatis, haben sich seit den 1990er Jahren die Frauenanteile in den Berufsgruppen kaum verändert. Konkret heißt das, dass im Jahr 2019 29,4 % der Führungskräfte weiblich waren. Das ist jede dritte Führungskraft (https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html, Zugriff zuletzt am 19.09.2022). In den höchsten Führungsebenen lag der Frauenanteil im Jahr 2018 bei 15,3 % (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2021, S. 17; für weitere Daten siehe Krell 2011b).

Neben der klassischen Führungslaufbahn bzw. Aufstiegskarriere in hierarchischen Strukturen sind in den letzten Jahren aber auch vermehrt Spezialistenlaufbahnen und insbesondere Projektlaufbahnen hinzugekommen (Funken 2016, S. 140ff.).[6] Dies ist dem Umstand geschuldet, dass zunehmend Hierarchien verflacht sind und vor allem netzwerkartige[7] und projektförmige Strukturen an Bedeutung gewonnen haben. "Neben der Bedeutung von Netzwerken als Unterstützungs- und Solidaritätsbündnisse darf ein weiterer Aspekt nicht übersehen werden. Immer stärker zeigt sich, dass informelle Netzwerke gerade in der ‚neuen' Arbeitswelt eine zentrale Rolle spielen." (ebd., S. 110). Sie sind insbesondere bei der Berufsentwicklung von strategischer Bedeutung, da über diese Informationen und Ressourcen (z.B. Stellen) gefiltert und verteilt werden sowie Reputation gesteigert wird (ebd., S. 94).

Die Spezialistenlaufbahn nun zeichnet sich vornehmlich dadurch aus, dass in Unternehmen oder Unternehmensbereichen mit intensivem Fachwissen Expert*innen eingesetzt werden, die nicht beliebig einsetzbar sind und unternehmerisches Wissen und Fertigkeiten sichern. Diese Position ist parallel zur Linie angesiedelt und bietet eine alternative Karriere an, ohne dass zwingend Personal- oder Führungsverantwortung damit verbun-

6 Karriere wird im Folgenden verstanden als Erwerbsarbeit im Zeitverlauf, die „(…) sowohl Aufwärts- als auch Abwärtsbewegungen im sozialen Raum impliziert." (Hitzler und Pfadenhauer 2003, S. 10).

7 Zu Unternehmungsnetzwerken siehe z.B. Windeler 2001 und Kopp in diesem Band.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

den ist, aber sie führt auch nicht in die Etage der Geschäftsführung (ebd., S. 142). Kommt zu den Aufgaben noch die Personalverantwortung hinzu, dann kann es sich um eine Projektlaufbahn handeln. Die Karriereentwicklung verläuft hierbei über immer anspruchsvollere Projekte und damit kann die Durchführung von Projekten auch als Qualifikationsnachweis gelten. Sie gelten auch als Bewährungsprobe für Mitarbeitende. Männer, so Funken (ebd., S. 148), verfolgen zumeist eine Aufstiegskarriere, die auf Gestaltungsmacht abzielt, während Frauen hingegen eher auf mehr Verhandlungsmacht im Rahmen von Spezialisten- und Projektlaufbahnen abzielen. Insgesamt sind Frauen in der Karrieregestaltung weniger flexibel und risikobereit. Frauen bevorzugen Berufe im öffentlichen Dienst und wählen häufiger die mit geringeren Verdienstrisiken. "Viele Frauen meiden den Wettbewerb, scheuen individuelle Konkurrenz und bevorzugen Teams." (ebd., S. 132) und „(…) offen nach Status und einer Position zu streben, ist für Frauen noch immer ungewohnt und tabuisiert (…)" (ebd. S. 126).

Nicht nur haben sich die Führungskarrieren in den letzten Jahren verändert, auch die Anforderungen und Zuschreibung an das Management haben sich gewandelt. Neben einem generellen sozialkulturellen Wandlungsprozess sind u.a. der demographische Wandel und die Entwicklung und Einführung von IuK Technologien in Organisationen als Auslöser zu nennen (siehe zum Wandel von Führung und der Digitalisierung Kopp in diesem Band). In ihrer einflussreichen Studie *zum neuen Geist des Kapitalismus* haben Boltanski und Chiapello (2003) insbesondere die projektförmigen Strukturen (*projektbasierte Polis*) in Organisationen der Gegenwartsgesellschaft untersucht. Hinsichtlich der Zuschreibungen und Anforderungen an das Management kommen die Autor*innen zu folgenden Ergebnissen. Das allgemeine Äquivalenzmaß, an dem alles bemessen wird, ist ganz generell die Aktivität[8]. "In der industriellen Polis ist die Aktivität gleichbedeutend mit Arbeit und die Beschäftigten verfügen charakteristischerweise über eine stabile, produktive Erwerbsarbeit. Im Unterschied dazu überwindet die Aktivität in der projektbasierten Polis die Oppositionsbildung zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit, zwischen einem stabilen und einem instabilen Arbeitsverhältnis, zwischen Lohnarbeiterschaft und Nicht-Lohnarbeiterschaft, zwischen finanzieller Beteiligung und ehrenamtlicher Tätigkeit, zwischen dem was sich in Begriffe der Produktivität übersetzten lässt, und dem, was sich jeder bezifferbaren Bewertung entzieht." (Boltanski und Chiapello 2003, S. 155). Als Vorbild dienen dem Management die

8 Zu Aktivierungslogiken und -politiken siehe auch Lessenich 2008.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Künstler und es geht vornehmlich darum Verbindungen aufzubauen, die effiziente Ausdehnung des Netzwerkes voranzutreiben und das Engagement der Mitarbeiter zu wecken. Visionen, die begeistern, spielen eine besondere Rolle und das Management kann als Integrationsfigur im Gegensatz zu einem/einer Vorgesetzten erachtet werden. Das Management ist nomadisch und (..) ein *Impulsgeber*, ein *Lebens-*, *Sinn-* und *Autonomiestifter* (…) (ebd., S. 161, Herv. i. O.).

Auch Christiane Funken beschreibt die neuen Leitbilder, wobei dem *unternehmerischen Selbst*[9] eine besondere Bedeutung zukommt. So bedeutet das neue Leitbild mehr unternehmerische Mitverantwortung. Insgesamt, so die Autorin, ist das moderne Bild des *Arbeitskraftunternehmers* ambivalent. Traditionelle Klischees, also alte Strukturen und neue Strukturen, verbinden sich in dem Bild, wobei immer noch der/die Beschäftigte in dieser neuen Arbeitswelt vornehmlich mit männlichen Eigenschaften assoziiert wird (Funken 2016, S. 122f.). Mit dem Leitbild von Führungskräften sind auch besondere Gefühlsnormen verbunden, die Gegenstände der Emotionsarbeit von Führungskräften sind. Gefühlsäußerungen werden entsprechend geschlechtsspezifisch gedeutet. Frauen sind dabei in erheblichem Maße von Emotionsregeln betroffen, gelten sie doch gemäß der stereotypen Vorstellung als besonders emotional. Erwartungen an die Emotionsregulierungskompetenzen sind dann auch bei Frauen höher als bei Männern (Cornils und Rastetter 2012, S. 166f.).

Ebenso spielt die Darstellung eine entscheidende Rolle in der Karriereentwicklung. Die kontrollierte Darstellung der eigenen (vergeschlechtlichten) Person ist notwendig, da ein Teil der eigenen Kompetenzen nicht in (formalen) Qualifikationen nachgewiesen werden kann. "Kompetenzen lassen sich nur in konkreten Handlungsvollzügen beurteilen, nicht jedoch durch Zertifikate und Zeugnisse belegen. Insofern sind Kompetenzen quasi Versprechen, ja *Potenziale*, denn sie stehen vor allem für das, was eine Person in der Zukunft möglicherweise zu leisten vermag (…)" (Funken 2016, S. 74, Herv. i. O.). Das wird zum entscheidenden Faktor für die Karriere. Dabei ist die richtige, das heißt den Erwartungen entsprechende Performance, eng mit Authentizität verbunden. Damit wiederum sind bestimmte Rollenerwartungen an die einzelnen Geschlechter verbunden. „(…) Karriereerfolg und Sympathie korrelieren bei Männern positiv, bei Frauen jedoch negativ, das heißt: Frauen werden durchschnittlich als weniger sympathisch wahrgenommen, je höher sie auf der Karriereleiter steigen." (ebd., S. 78). Insbesondere stereotype Vorstellungen über Weiblich-

9 Hierzu auch ausführlich Bröckling (2007) in Anlehnung an Foucault.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

keit und den Mythos Mutter prägen die Zuschreibungen und Beurteilungen von Frauen in Unternehmen. Sie sind Hinweise darauf, warum Frauen seltener Führungspositionen einnehmen. So ist eine Vorstellung über Frauen die, dass diese nicht die nötigen Fähigkeiten haben, um eine Führungsposition einzunehmen. Empirisch kann das nicht belegt werden. Eine mildere Variante der Stereotype besagt, dass Frauen zwar die Fähigkeiten hätten um eine Führungsposition einzunehmen, aber es ließen sich keine qualifizierten Führungskräfte finden. Auch diese Behauptung ist empirisch nicht belegbar (ebd., S. 50). Der wirkmächtigste Mythos allerdings, so Funken (ebd.), ist dieser, der besagt, dass Frauen „(…) zart besaitete Geschöpfe seien, die in der Arbeitswelt auf Realitäten stoßen, die ihnen schade und die sie von sich selbst entfremden. Auf Vorstandsebene, so die verbreitete Ansicht unter Managern, gehe es ‚hart' zu, alles werde der Effizienz und dem Erfolg untergeordnet, für Befindlichkeiten gebe es keinen Platz (ebd., S. 50)." Frauen und Führung passen demnach nicht zusammen. Aber tatsächlich ist es so, dass „(…) in fast allen relevanten Kompetenzen – Führungseffizienz, Mitarbeiterorientierung, Sachkenntnisse oder Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter – unterscheiden sich weibliche und männliche Führungskräfte nicht signifikant voneinander." (ebd., S. 52). Besonders wirksame kognitive Schemata, die in Zuschreibungen und Bewertungen wirksam werden, etwa der beruflichen Kompetenz, der Leistungsbereitschaft und vielem mehr, betreffen den Mythos der Mutter. "Einer ‚normalen' Mutter wird die Fähigkeit, sich voll auf den Beruf konzentrieren zu können, schlicht abgesprochen. (…) Eine Mutter, so der Mythos, ist emotional und gedanklich vornehmlich mit ihrem Kind beschäftigt, egal, ob sie sich gerade auf Geschäftsreise, in einem Meeting, in der Kaffeepause oder an ihrem Schreibtisch befindet." (ebd., S. 54). Als implizite Wissensbestände können diese also etwa in Bewerbungsgesprächen um eine Führungsposition oder Bewertung von Führungsleistung wirksam werden. Frauen in Führungspositionen werden dabei häufig als doppelt abweichend wahrgenommen, da sie weder dem Bild einer typischen Frau, noch dem Bild einer typischen Führungskraft entsprechen (Kaup 2015, S. 72).

5.3 Gute geschlechtersensible Führungspraxis

Was lässt sich nun aus dem vorab Ausgeführten für die konkrete Führungspraxis ableiten?

In den letzten Jahrzehnten sind eine Vielzahl an Studien und Maßnahmen im Rahmen u.a. von Gender-Mainstreaming, Diversity Manage-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ment[10] und Change-Management entstanden, die eine gute und geschlechtergerechte Führungspraxis ermöglichen sollen.[11] Ganz grundsätzlich geht es auch erst einmal darum, vornehmlich Frauen den Eintritt in Führungspositionen zu ermöglichen. Einige Schlaglichter auf diese Maßnahmen, die kaum mehr aus der Organisationsentwicklung wegzudenken sind, werden im Folgenden ausgeführt.[12] "Moderne Management-Strategien kommen nicht umhin, den globalen Entwicklungen in ihrer Differenz Rechnung zu tragen und stehen deshalb vor der Frage, welche Bedingungen und Entwicklungskonzepte in Organisationen wie Unternehmen und Verwaltung etc. zu schaffen sind, die Gleichheit und Anerkennung aufnehmen und allen beschäftigten Optionen offerieren, so dass alle in ihrer Vielfalt etwas leisten können und wollen." so Peters (2002, S. 33).

Häufig werden neben den Fragen der Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit auch die ökonomischen Vorteile von Diversität in Führungsgremien benannt. So führe Diversität zu mehr Kreativität, Perspektivenvielfalt, Zugang zu spezifischen Ressourcen, Innovationsfähigkeit u.v.m. (Oehmichen 2012, S. 130). Die ökonomische Perspektive auf Diversität ist gleichzeitig auch eine der zentralen Kritiken an den Maßnahmen. Insgesamt versuchen die verschiedenen Ansätze zur Realisierung von Chancengleichheit, die Strukturen der „(…) Auswahl-, Beurteilungs- und Beförderungspraxis sowie die Führungskultur (…)" (Krell 2011a, S. 5) auf Diskriminierung hin zu überprüfen und zu ändern.

Drei zentrale Managementmodelle, die sich wiederum in viele Ansätze unterscheiden lassen (Vedder 2006, S. 10ff.), können idealtypisch unterschieden werden: Gender-Mainstreaming, Diversity-Management und Change-Management. Peters (2002, S. 36) fasst diese wie folgt zusammen:

10 Zur historischen Entwicklung des Diversity Managements siehe z.B. Vedder (2006).

11 Zur Geschlechter (Un-)-Ordnung in organisationalen Umstrukturierungsprozessen am Beispiel von Gruppenarbeiten siehe Kutzner (2013).

12 Zu den rechtlichen Regelungen siehe z.B. Jüngling und Rastetter (2011).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Handlungsbereich	Verwaltung/ Kommunen	Global agierende Unternehmen	Unternehmen in Transformationsprozessen
	Gender-Mainstreaming	**Diversity-Management**	**Change-Management**
Akteur*innen:	Organisationsentwicklung + Frauenbeauftragte	Personalabteilungen (-management)	Organisationsentwicklung (u.a. Unternehmensberatung)
Zielgruppen:	Frauen	spezifische Beschäftigtengruppen und Frauen	Management (Selektion)
Instrumente:	Staatliche Förderinstrumente in Verwaltungen, Kommunen etc.	Förderinstrumente globalisierter Unternehmen mit heterogenen/ pluralen Belegschaften	Oft temporäre Instrumente der Professionalisierung nicht-ökonomischer Kernkompetenzen

Tab. 1: Nach Peters (2002, S. 36 Hervor. i. O.)

Gender-Mainstreaming zielt ab auf den Zusammenhang von Verwaltungsmodernisierung und Frauenförderpolitik und entsprechend geht es dabei um die Entwicklung, Implementierung und Durchsetzung z.B. von Frauenförderplänen oder Quoten, um den Anteil der Frauen zu erhöhen (ebd.). Folgende Themen können dabei Gegenstände der Gestaltung werden: Anerkennung von differenten, geschlechtlich codierten Lebenswelten, Machtprozesse und die vermeintliche Neutralität von Organisationsstrukturen sind zu hinterfragen u.v.m. Typische Instrumente der Förderung sind etwa Quoten, Zielvereinbarungen, Mentoring-Programme, Anreizsysteme für Mitarbeitende und die Organisation als Ganzes (ebd., S. 37).

Die Durchsetzung von Gleichberechtigung und Gleichstellung ist Gegenstand von Diversity-Management. Diversity impliziert dabei Gleichheit und Verschiedenartigkeit der Akteur*innen und deren Integration. Diversity kann neben Geschlecht aber auch andere Aspekte wie etwa religiöse Überzeugungen, Lebensstile u.v.m. beinhalten. Vedder (2006, S. 11) unterscheidet drei Dimensionen von Diversity. Das sind zum einen organisatio-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

nale Dimensionen wie etwa Funktionsbereiche, hierarchischer Status usw. Zu den externen demografischen Dimensionen gehören beispielsweise der Familienstand, die Ausbildung oder auch die Berufserfahrungen u.v.m. Demografische Kerndimensionen von Diversity sind etwa das Alter, Geschlecht u.a.m. Gestaltend wird im Diversity Management in den Bereichen der Schaffung von Bedingungen, unter denen sich alle entwickeln können, Diskriminierungsschutz, Förder- und Karriereplanungen eingegriffen. Typische Instrumente sind hierbei die Personalentwicklung und Zielvereinbarungen.

Das Change-Management initiiert und begleitet Veränderungsprozesse in Unternehmen mit vielfältigen Strategien. Dabei sollen u.a. auch *nichtgewusstes* Wissen des individuellen Expertenwissens als Unternehmensressourcen aktiviert werden. So sind dann auch Wissensmanagementstrategien als Professionalisierungsstrategien und Personalentwicklungskonzepte Bereiche der Gestaltung. Zum Einsatz kommen dabei Audit-Verfahren, Zielvereinbarungen oder auch Netzwerke (Peters 2002, S. 41f.).

Insgesamt kommt es bei allen Maßnahmen dazu, die unhinterfragten Wissensbestände, die implizit die Praxis anleiten, zu hinterfragen. Auf ein Dilemma der Gleichstellungspolitik sei noch hingewiesen. So arbeiten Knapp (2011) und auch Kutzner (2010) heraus, dass einige der Programme, die eine differenztheoretische Perspektive haben, dazu tendieren Unterschiede hervorzuheben und zu betonen. Damit würden stereotype Vorstellungen über z.B. Frauen reproduziert und verfestigt, bzw. würden auch die binären Geschlechterverhältnisse dadurch zementiert, anstatt diese zu dekonstruieren (Knapp 2011, S. 73f.). "Das Dilemma besteht darin, dass Menschen im Rahmen von Diversity-Konzepten bestimmten sozialen Gruppen zugeordnet werden, deren Zugehörigkeit sie diskriminiert und aus denen sie eigentlich herauswollen (Kutzner 2010, S. 27)." Und die Autorin merkt an: "Diversity könnte dann mehr als ein Modethema sein, wenn es in der Lage ist, die unterschiedlichen Lebenslagen von Menschen in ihren vielfältigen Gruppenzugehörigkeiten zu erfassen und Ungleichheitsverhältnisse in ihrer Komplexität zu thematisieren (ebd., S. 38)."

5.4 Resümee

Gegenstand dieses Artikels war die Frage nach dem Zusammenhang von Geschlechterkonstruktion und Führung als Interaktionsarbeit in Wirtschaftsunternehmen. Zur Beantwortung dieser Frage wurden im ersten Abschnitt allgemeine Befunde der Geschlechterforschung für das Themenfeld Arbeit und Organisation skizziert. Nachfolgend ging es dann um die

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Führungsthematik aus geschlechtersensibler Perspektive. Trotz ambivalenter, neuer organisationaler Leitbilder wird nach wie vor der *Arbeitskraftunternehmer* und die Führung mit eher männlichen Eigenschaften assoziiert zuungunsten von Frauen. Auch standen konkrete Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zu guter, geschlechtersensibler Führungspraxis im Fokus der Betrachtung. Drei zentrale Managementmaßnahmen wurden in diesem Themenfeld skizziert und das Dilemma der Gleichstellungspolitik aufgezeigt. Festhalten lässt sich dabei, dass sich trotz vielfältiger Transformationsprozesse die Ungleichheitslagen der Geschlechter nicht aufgelöst haben, sondern vielmehr verändert haben und teilweise ambivalent geworden sind. Sie sind wiederum Gegenstände von Wissenschaften und Politiken.

Literaturverzeichnis

Acker, J. (1990). Hierachies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society* 4 (2), 139–158.

Beck, U., Beck-Gernsheim, E. (1994). Individualisierung in modernen Gesellschaften – Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie. In U. Beck, E. Beck-Gernsheim (Hrsg.), *Riskante Freiheiten* (S. 10–39) Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

Becker-Schmidt, R. (2003). Doppelte Vergesellschaftung von Frauen: Divergenzen und Brückenschläge zwischen Privat- und Erwerbsleben. In R. Becker, B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen-und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie* (S. 62–71) Wiesbaden: Springer.

Boltanski, L., Chiapello, E. (2003). *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.

Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021). *Forschungsbericht 588. Chancengleichheit – Frauen in Führung*.

Busch, A., Holst, E. (2012). Berufliche Geschlechtersegregation und Verdienste in Führungspositionen. In G. Krell, Gertraude, D. Rastetter, K. Reichel (Hrsg.), *Geschlecht macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen* (S. 81–98) Berlin: edition sigma.

Cornils, D., Rastetter, D. (2012). ‚…und schon gar nicht Tränen einsetzen'. Gender, Emotionsarbeit und Mikropolitik im Management. In G. Krell, D. Rastetter, K. Reichel (Hrsg.), *Geschlecht macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen* (S. 157–178) Berlin: edition sigma.

Foucault, M. (1992). *Was ist Kritik?* Berlin: Merve.

Foucault, M. (2006). *Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernementalität 1*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Funken, C. (2016). *Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist*. München: C. Bertelsmann Verlag.

Hilf, E., Jacobsen, H. (2011). Reorganisation und Arbeitsgestaltung: Ansatzpunkte zur Lockerung der geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung. In G. Krell, R. Ortlieb, B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (S. 465–484) Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hirschauer, S., Boll, T. (2017). Un/doing Differences. Zur Theorie und Empirie eines Forschungsprogramms. In S. Hirschauer (Hrsg.), *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung* (S. 7–26). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Hirschauer, S. (2017). Humandifferenzierung. Modi und Grade sozialer Zugehörigkeit. In S. Hirschauer (Hrsg.), *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung* (S. 29–54). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Hitzler, R., Pfadenhauer, M. (2003). Politiken der Karriere oder: Heterogene Antworten auf die Frage, wie man den Karren durch den Dreck zieht. In. (dies.) (Hrsg.), *Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns* (S. 9–23). Opladen: Leske + Budrich.

Jüngling, C., Rastetter, D. (2011). Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In G. Krell, R. Ortlieb, B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (S. 25–40) Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Woman of Corporation*. New York: Basic Books.

Kaup, J. (2015). *Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Eine Ursachenanalyse*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Knapp, G.-A. (2011). Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die gleichstellungspolitische Praxis. In G. Krell, R. Ortlieb, B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (S. 71–84). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krell, G. (2011a). Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling, Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity. In G. Krell, R. Ortlieb, B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (S. 3–24). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krell, G. (2011b). Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In G. Krell, D. Rastetter, K. Reichel (Hrsg.), *Geschlecht macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen* (S. 403–422). Berlin: edition sigma.

Krell, G. (2012). ‚Geschlecht', ‚Führung', ‚Karriere' und deren Verschränkung als diskursive Fabrikation. In G. Krell, D. Rastetter K. Reichel (Hrsg.), *Geschlecht macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen* (S. 17–40) Berlin, edition sigma.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Kutzner, E. (2010). Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik. *GENDER – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft* 2 (2), 25–40.

Kutzner, E. (2013). Arbeitsorganisation und Geschlechterpolitik. In U. Müller, B. Riegraf, S. M. Wilz (Hrsg.), *Geschlecht und Organisation* (S. 193–225). Wiesbaden: Springer.

Lessenich, S. (2008). *Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus*. Bielefeld: transcript Verlag.

Lorber, J. (2003). *Gender-Paradoxien*. Opladen: Leske + Budrich

Oehmichen, J. (2012). Frauen in Aufsichtsräten. Status quo, Erklärungen, Implikationen. In G. Krell, D. Rastetter, K. Reichel (Hrsg.), *Geschlecht macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen* (S. 123–137). Berlin, edition sigma.

Peters, S. (2002). Frauen in Führungspositionen: Der Diskurs über Geschlechterdifferenz und -arrangements. In S. Peters, N. Bensel (Hrsg.), *Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis* (S. 23–47). Wiesbaden: Gabler.

Peterson, T., Saporta, I. (2004). The Opportunity Structure of Discrimination. *American Journal of Sociology* 109 (4), 852–901.

Teuber, U. (2004). Beruf: Vom Frauenberuf zur Geschlechterkonstruktion im Berufssystem. In R. Becker, B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen-und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie* (S. 429–436). Wiesbaden: Springer.

Thomas, W. I., Swaine Thomas, D. (1928). *The Child in America. Behavior problems and programs* (S. 571–573). New York: Alfred A. Knopf Publications.

Vedder, G. (2006). Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In G. Krell, H. Wächter (Hrsg.), *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung* (S. 1–23). München: Rainer Hampp Verlag.

Wilz, S. M. (2004). Organisationen: Die Debatte um ‚Gendered Organizations'. In R. Becker, B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen-und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie* (S. 443–449). Wiesbaden: Springer.

Windeler, A. (2001). *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Internetquellen

https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html. Gesehen 20. September 2022.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748937401-19 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -