
Führen in einer flexiblen Arbeitswelt

Konferenz des Münchner Kreis:
„Die Zukunft der Arbeit in der digitalen Welt“



München, 10.10.2013

Dr. Josephine Hofmann
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Sind Sie fit für die Herausforderungen der Zukunft?

➔ **Sie sind selber Führungskraft**



➔ **Sie sind verantwortlich für die Entwicklung von Führungskräften**



➔ **Sie gestalten maßgeblich erfolgsentscheidende Rahmenbedingungen für Führungsarbeit**



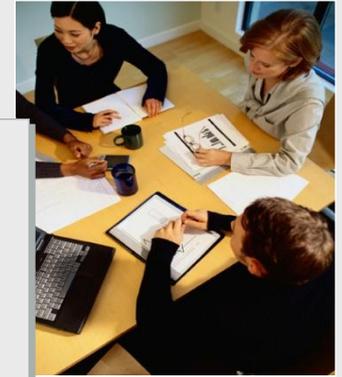
Veränderte Tätigkeiten – veränderte Mitarbeiter

„Niemand weiß besser als der Wissensarbeiter selbst, wann er seine Arbeit gut gemacht hat“ (Drucker)



Wissensarbeit ist
wenig determiniert

Wissensarbeit ist
personen- und



“Mein wichtigstes Kapital hat Füße. Jeden Abend verlässt es mein Unternehmen. Ich kann nur hoffen, daß es morgen wiederkommt”

(Bertschinger)



kennt ständig
neues Wissen, baut
auf Erfahrungen auf

sind weitgehend
autonom und
wichtigste
Ressource der
Wertschöpfung



Partnerschaftliche Mitarbeiterentwicklung als Aufgabe

In der Weiterbildung

In der täglichen Arbeit

...für Führungskräfte:

- Bestimmt tägliches Arbeitsumfeld und –herausforderungen der Mitarbeiter maßgeblich mit
- Hat direkten Einblick in Verhalten

...für jeden Mitarbeiter:

- Eigene Lernfähigkeit als Beitrag zur Erhaltung der „Employability“
- Um eigenen Wert zu erhalten und auszubauen

Selbstverantwortlichkeit UND Führungsverantwortlichkeit

- Hat unmittelbare Vorbildfunktion
 - Kennt Unternehmensziele und bricht diese auf Lernanforderungen hinunter
 - **Zielbild:**
„Führungskraft als Lerncoach“
- Hat Vorbildfunktion
 - Hat Verantwortung für eigene Weiterentwicklung zu können
 - **Zielbild:**
„Mitarbeiter als Lernunternehmer“

Vom Fussball lernen?

„Einerseits gilt es, **Freiräume** zu schaffen, um **Selbstorganisation** zu ermöglichen.

Andererseits gilt es zu führen, um schnell und effizient unternehmerische Ziele zu erreichen. Die Lösung dieses Paradox sehen wir jeden Tag in der **Bundesliga**. Sie liegt in unserer Vorstellung von Führung. (...)

....der Trainer steht am **Spielfeldrand**, er stellt die Mannschaft auf. Er setzt die **Rahmenbedingungen**. Der Trainer ist verantwortlich für die **Auswahl** und die **Aufstellung** der Mitarbeiter, die Festlegung und Verankerung der **Spielzüge**, die **Motivation** der Spieler, sowie für deren laufende Beobachtung, **Verbesserung** und **Korrektur** –

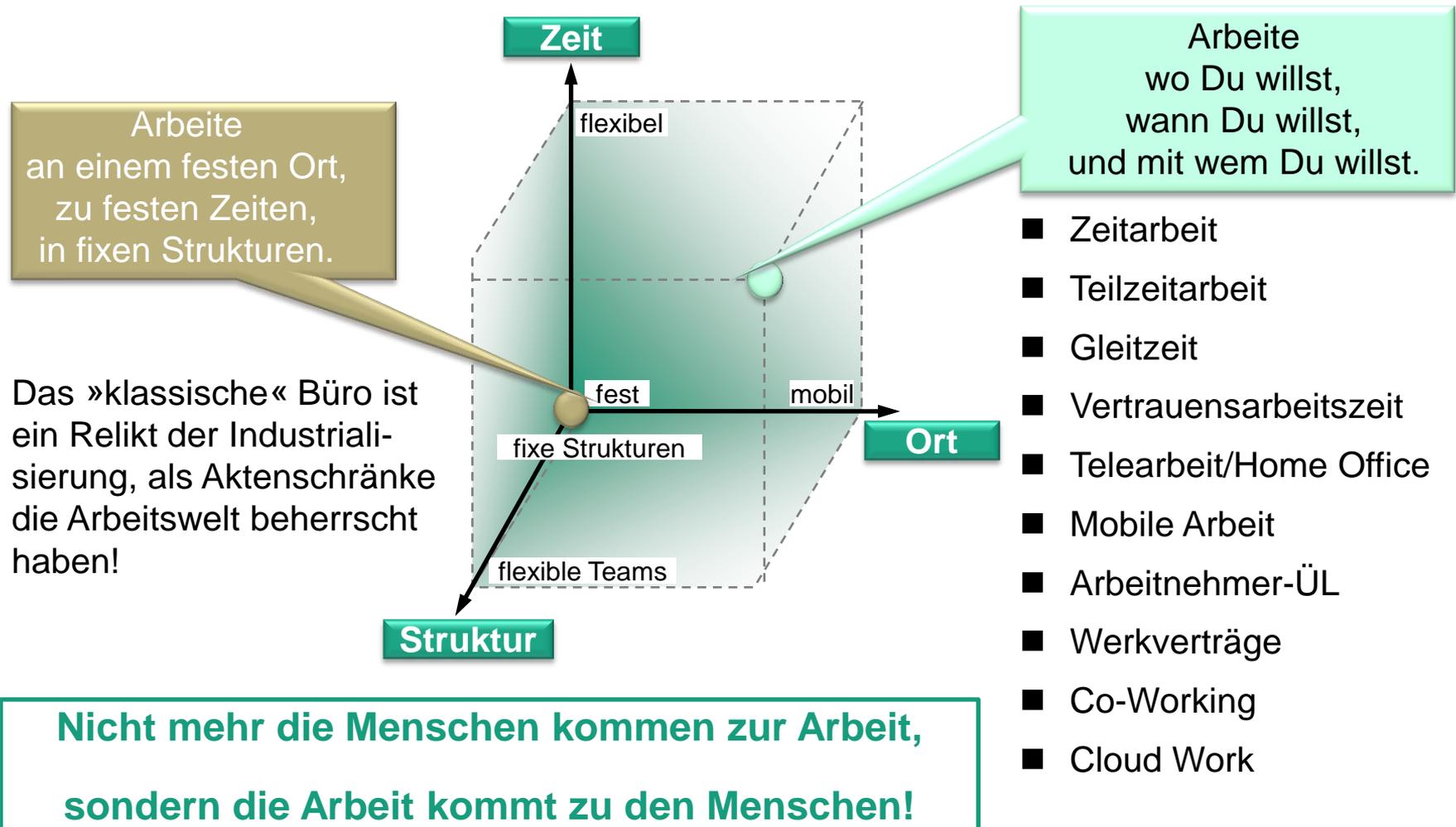
aber spielen müssen die Spieler.



(Enterprise 2.0 – Unternehmen als soziale Netzwerke, Stamer / Buhse 2008, 247).

Flexibilisierung

Flexibilisierung von Arbeit in Ort, Zeit und Struktur



Wachsendes Interesse an flexiblen Arbeitsformen

- 2010 wünschen sich **57 %** der Arbeitnehmer flexiblere Arbeitsbedingungen.
 - **37 %** der Berufstätigen möchten gerne an einigen Tagen in der Woche zu Hause arbeiten
 - **20 %** sogar täglich (BITKOM 2010)
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist weiterhin wesentlicher Treiber. Aber auch
 - andere Lebensentwürfe,
 - Weiterbildungswünsche,
 - Ehrenämter, etc.

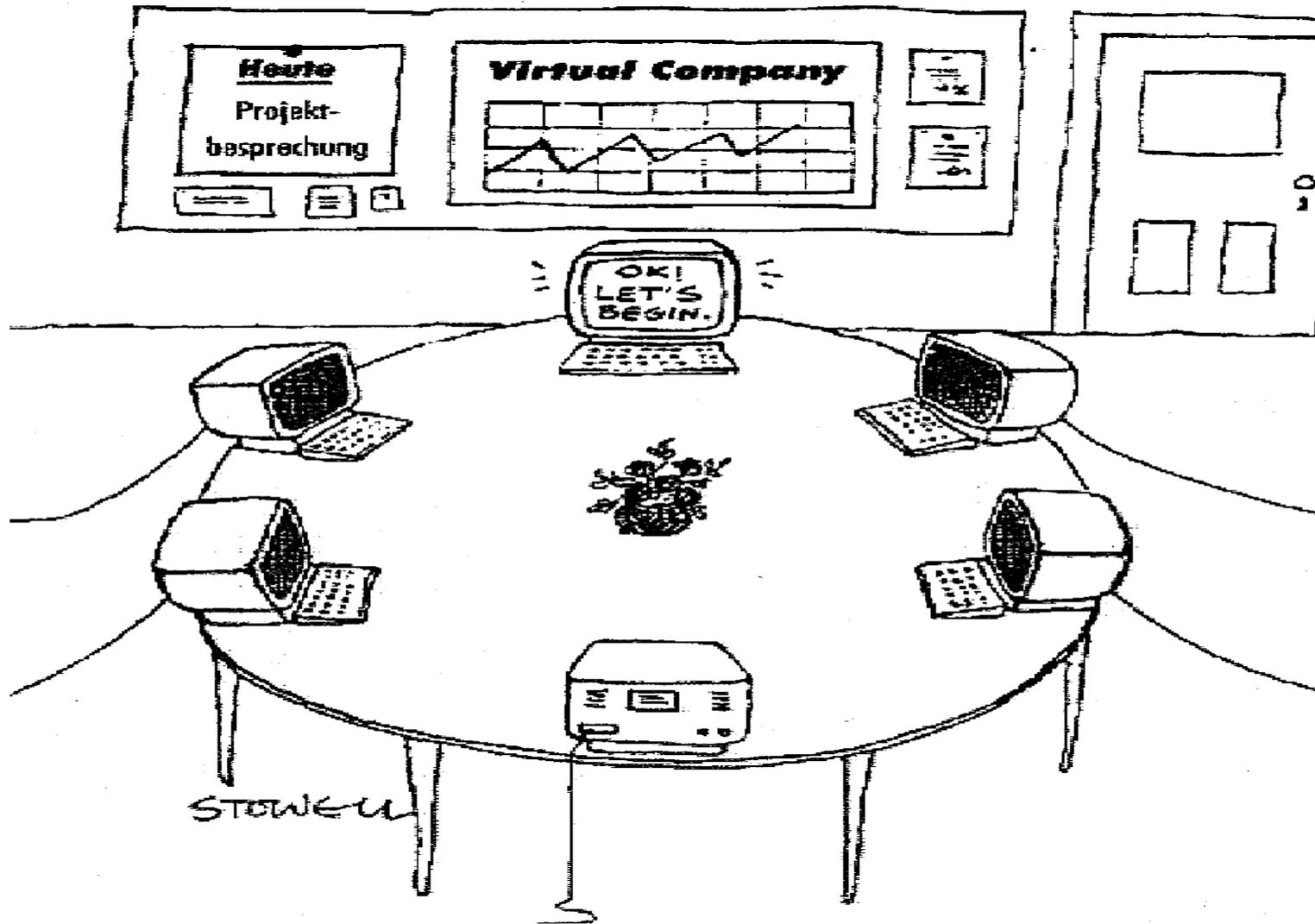


Notwendige Voraussetzungen der (Team-)Führung

- Delegation und Ergebnisvereinbarung
- Vertrauen im Umgang
- Freiräume zur Gestaltung
- Information und Kommunikation als wesentlichstes Arbeitsmittel



Führung über Distanz – nur ein bisschen Technik?



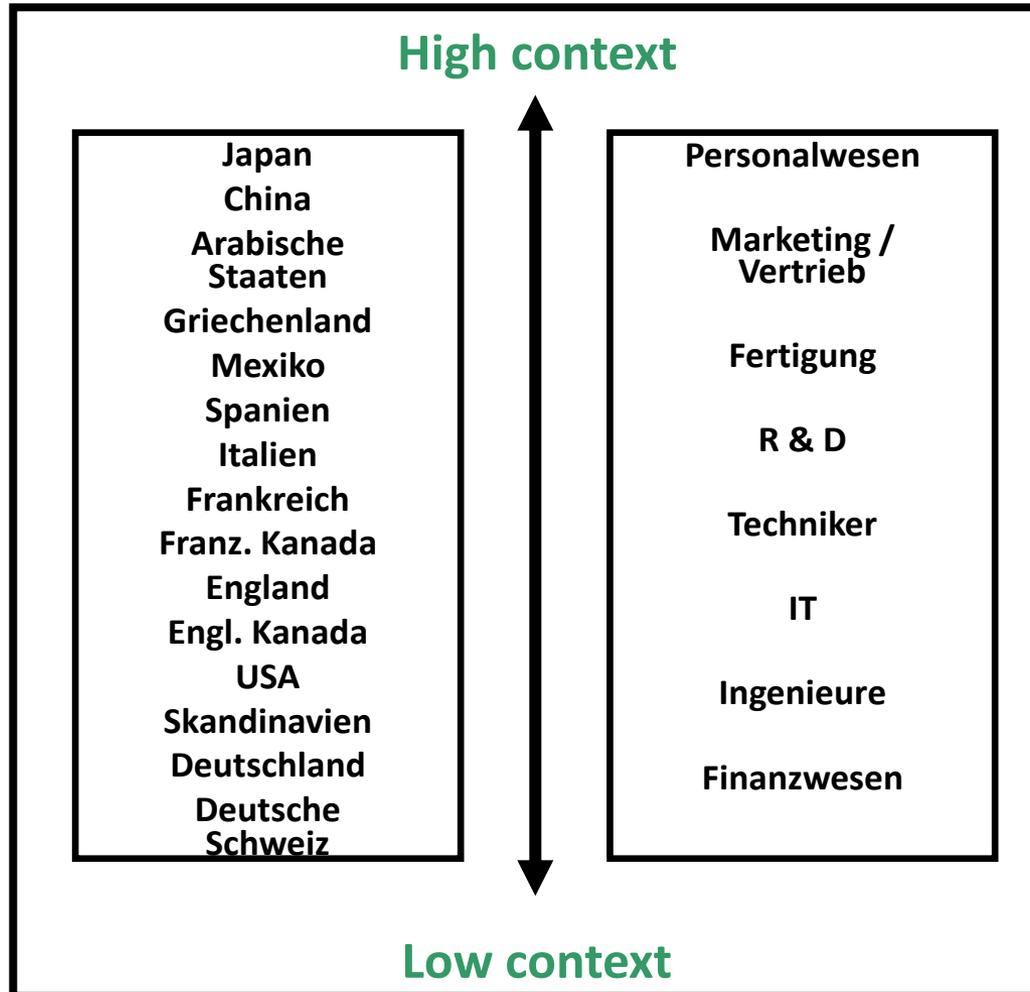
Telemedien – mehr als nur neutrale „Transportmedien“

*„All media act as filters that exclude aspects of reality.
Each medium however, is a different type of filter“ (Meyrowitz)*

- **filtern:** Medien filtern und beschränken
- **machen Arbeit:** Medien müssen aktiviert, bedient, beherrscht werden
- **verändern die Dynamik:** Tele-Meetings haben andere Regeln
- **determinieren den ganzen Tag:** Vom „Fluch der Unterbrechung“ und der Mehrbelastung durch Multitasking
- **bringen neue Begegnungen:** Übergreifende Vernetzung fordert und fördert Multi-Kulturalität der Kommunikation

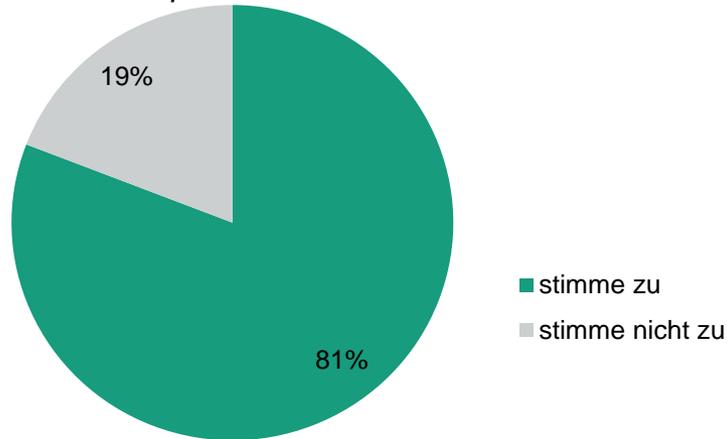


Die Kontextskala



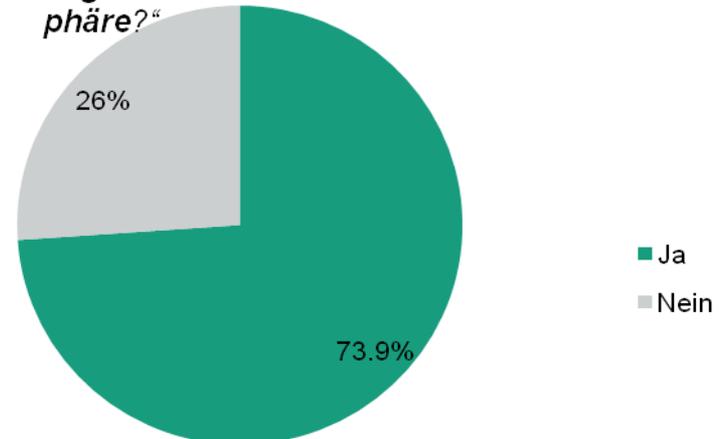
Richtiger Technologieeinsatz erfolgsentscheidend

„Leistungsfähigkeit: Bei fehlendem visuellen Kontakt, also bei ausschließlicher Nutzung von Telefon und Email, rückt **arbeitsteiliges** anstatt gemeinschaftliches **Vorgehen** stärker in den Mittelpunkt.“



N=47

„Arbeitsatmosphäre und Teamarbeit: Führt direktere und persönliche Kommunikation durch VK & Conf. im Vergleich zur Kommunikation über Email und Telefon zu einer **angenehmeren und lockeren Atmosphäre?**“



N=46

- Reines Technikbedienwissen reicht nicht
- Vermitteln Sie Inszenierungskompetenz!

„When in doubt, overcommunicate“ (Lippnack, Stamps).

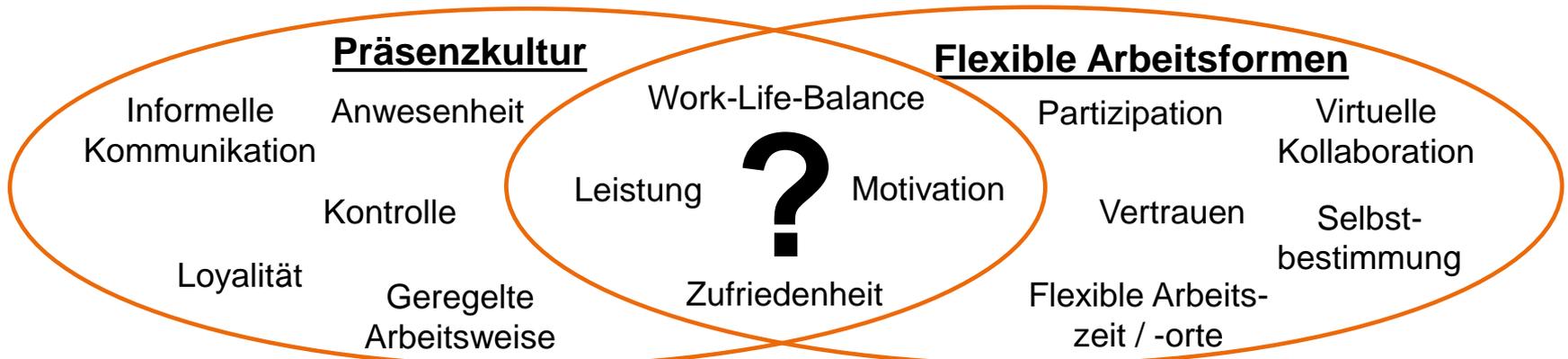
Und gleich der Gegentrend?

Das Ende des Home-Working bei Yahoo



»Yahoos, um der absolut beste Arbeitsplatz zu werden, sind Kommunikation und Zusammenarbeit wichtig, also müssen wir Seite an Seite arbeiten. (...) Wir müssen ein Yahoo sein, und das beginnt damit, dass wir physisch zusammen sind.

Marissa Mayer, CEO, 22. Februar 2013



**Flexibilisierung erfolgt im Spannungsfeld von Freiheit, Selbstmanagement, Commitment und Führungsfähigkeit.
Jedes Unternehmen hat andere Voraussetzungen.**

Quelle: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/yahoo-mayer-verbietet-mitarbeitern-das-home-office-a-885603.html> (26. Februar 2013)

Neubewertung persönlicher Treffen & gemeinsamer Zeit

„Facebook ist gut, aber sich von Angesicht zu Angesicht zu treffen, ist genauso wichtig“

- „**Quality time**“ ist Zeit, die der Festigung der menschlichen Beziehungen dient
- Mit Verbreitung virtueller Begegnungsmöglichkeiten wächst die **Wertschätzung persönlicher Treffen**
- Prinzipien der temporären Verbindung und zufälligen Begegnung werden auch in die Realwelt übertragen:
Extrembeispiel **Co-Working-Houses**



<http://coworking-stuttgart.de/>

Ausmaß und Ausgestaltung der Flexibilisierung muß zur Führungskultur und den Arbeitsprozessen passen

An beiden Enden brennen?

Burnout

Wenn nichts mehr geht

Klaus Zintz, vom 23.09.2011 07:13 Uhr



Ralf Rangnick, der Trainer von FC Schalke 04, zieht sich zurück. Er ist ausgebrannt. Foto: AP

Stressreport 2012

„Termin- und Leistungsdruck, dauernde Unterbrechungen und Wochenendarbeit: Fast die Hälfte der Deutschen klagt einer Umfrage zufolge über wachsenden Stress am Arbeitsplatz. Jeder Vierte verzichtet sogar auf Pausen“ (Spiegel-Online vom 29.01.2013)

Die wichtigsten Ergebnisse:

- ▶ Jeder Zweite (52 %) arbeitet unter starkem Termin- und Leistungsdruck.
- ▶ Knapp 60 Prozent der Befragten müssen verschiedene Aufgaben gleichzeitig betreuen („Multi-Tasking“).
- ▶ Fast jeder Zweite (44 %) wird bei der Arbeit unterbrochen, z. B. durch Telefonate und E-Mails.
- ▶ Jeder Vierte (26 %) lässt die Pause ausfallen. Hauptgründe: passt nicht in den Arbeitsablauf (47 %), zu viel Arbeit (38 %).

..

- ▶ **Der Job macht immer öfter krank:** Jeder 2. hat z. B. Rückenprobleme, jeder 3. klagt über Kopfschmerzen, jeder 5. ist körperlich oder emotional erschöpft, jeder 4. hat Schlafstörungen.

Schutz vor Selbstausbeutung

Erste Experimente mit Regelungen



Bundesministerin Von der Leyen:
Will am Wochenende auch nur im Notfall
gestört werden

Führungskräfte des Arbeitsministeriums dürfen Mitarbeiter nur noch **in begründeten Ausnahmefällen** in ihrer Freizeit durch E-Mails oder Anrufe stören. Zugleich soll keiner benachteiligt werden, der außerhalb seiner Arbeitszeit etwa sein Handy "abschaltet oder Nachrichten nicht abrufft". Darauf haben sich Personalrat und Leitung des Hauses geeinigt.

Süddeutsche Zeitung, 29. August 2013.

Bei VW werden bereits 30 Minuten nach Dienstschluss keine Mails weitergeleitet. Die Telekom fordert ihre Mitarbeiter auf, in der Freizeit und im Urlaub berufliche Telefonate und dienstliche Schreiben zu unterlassen. Bei Eon, Puma oder BMW gibt es ebenfalls Beschränkungen.



Starre Regelungen sind wenig zielführend. Wichtig sind eine offene Diskussion, kongruentes Führungsverhalten und laufende Überprüfung der Vereinbarungen

Quelle: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/von-der-leyen-keine-e-mails-nach-feierabend-an-mitarbeiter-a-919409.html> (30. August 2013)

„Interessierte Selbstgefährdung“ ???!

Kennen Sie diese Symptome?

- Arbeitszeiten ‚freiwillig‘ ausdehnen, um Erfolg nicht zu gefährden
- aus eigenem Antrieb trotz Krankheit zur Arbeit kommen
- zugunsten der Arbeit auf Freizeitaktivitäten verzichten
- nach der Arbeit nicht abschalten können, Schlafstörungen
- am Ende des Arbeitstages das Gefühl haben, nicht genug



Vor allem für mittlere Führungskräfte relevant

- ein schlechtes Gewissen haben, wenn man krank ist und Kollegen/Kunden „hängen lässt“

Dieses Phänomen wird zunehmend bei **ergebnisorientierten Führungsmethoden** beobachtet.

Der Arbeitnehmer / die Führungskraft soll unternehmerisch handeln, hat aber nicht alle unternehmerischen Freiheiten (z.B. einen Auftrag abzulehnen)

(vgl. A. Krause 2012)

http://www.iga-info.de/fileadmin/Veranstaltungen/iga-Expertendialog/iga-Expertendialog_Managementtechniken_Krause.pdf

Führungskräfte im Spannungsfeld

Veränderte Rahmenbedingungen

Selbstbewusste Wissensarbeiter

Alternde Belegschaften

Führung in flexiblen Arbeitskonzepten

Ergebnisorientierte Führung

Innovationsdruck & Veränderungsgeschwindigkeit

Multiple Rollenbilder

Führung durch Faszination

Lerncoach / Entwicklungsbegleiter

Virtuelle Führungskraft

Coach für geistige & körp. Fitness

Bindeglied / Motivator des Austausches

Mit welchen Ressourcen?

...kongruente Verfahren für Auswahl & Entwicklung & Entlohnung

...angemessene Führungsspannen

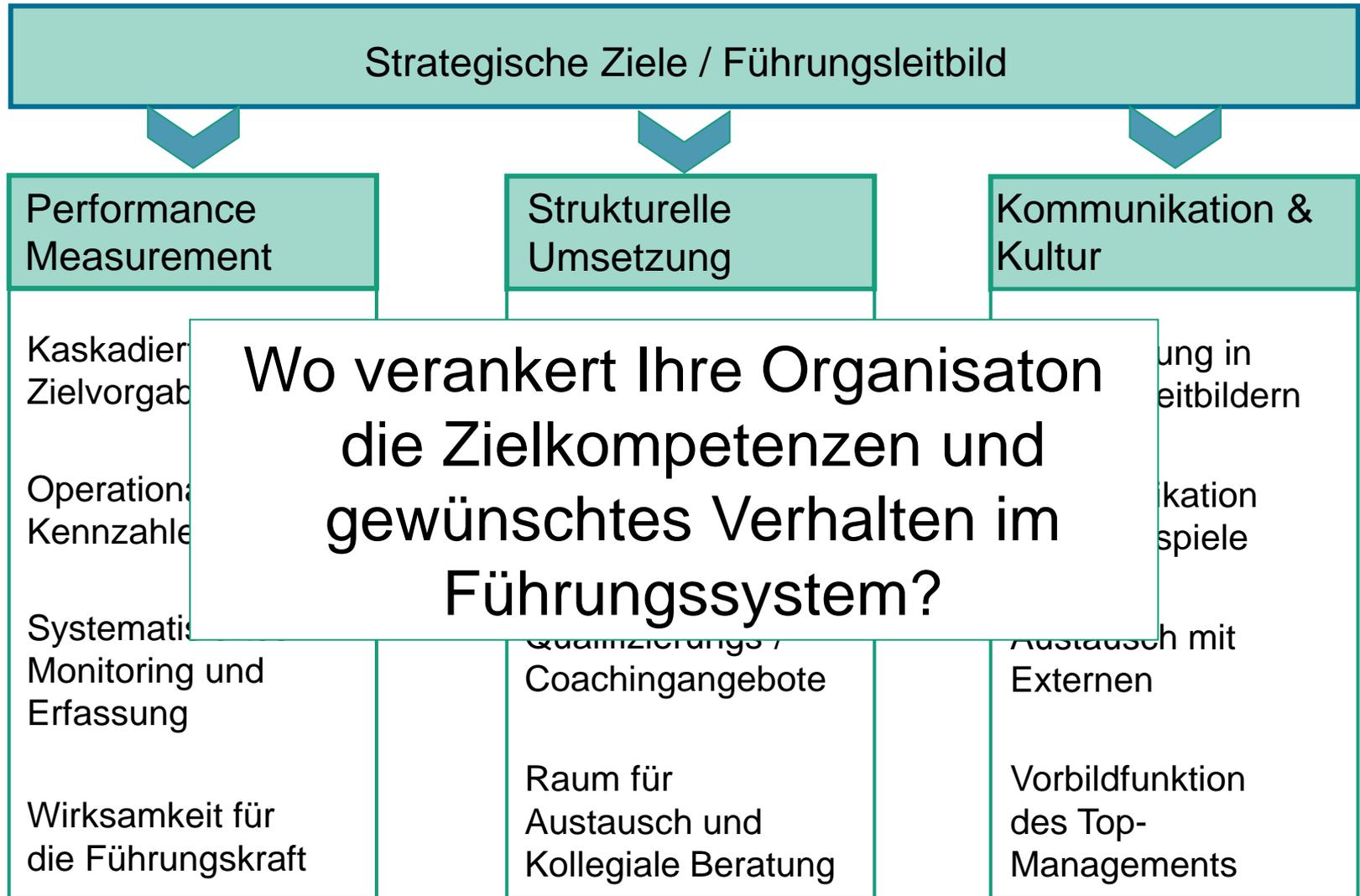
...Medien-/ Inszenierungskompetenz

...unternehmerische Entscheidungskompetenz

...kreativitätsunterstützende Arbeitsumgebung

.....

Führungssysteme auf dem Prüfstand



Dr. Josephine Hofmann

Business Performance Management

Fraunhofer IAO, Stuttgart

0711-970-2095

www.iao.fraunhofer.de

Josephine.Hofmann@iao.fraunhofer.de

