

Dr. Josephine Hofmann  
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO  
Competence Center Business Performance Management



## **Führung in der virtuellen Arbeitswelt**

---

Erschienen in:  
Picot, A. (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit in der digitalen Welt,  
Münchner Kreis, München 2014, S. 80 - 86

## 7 Führung in der virtuellen Arbeitswelt

Dr. Josephine Hofmann

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart

### Zur Relevanz des Themas

Flexibilisierung ist eines der wesentlichen Entwicklungstrends unserer Arbeitswelt. Sie wird von Arbeitnehmern im Sinne der besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben gefordert, gleichzeitig ist sie integraler Bestandteil moderner Produktions- und Dienstleistungskonzepte in unserer Volkswirtschaft. Unser Arbeitsleben ist durch einen steigenden Anteil immer qualifizierterer Tätigkeitsprofile gekennzeichnet, die von Personen mit umfänglichen Vorstellungen in Bezug auf eigene Gestaltungsfreiheiten besetzt werden sollen (vgl. Spath Hofmann 2009). Gerade junge Menschen haben zudem ganz andere Vorstellungen davon, wie und ob Erwerbstätigkeit das eigene Lebenskonzept determiniert. Nicht zuletzt bieten neue Produktionskonzepte rund um das Zukunftsthema „Industrie 4.0“ neue, dezentralisierte Produktions- und Organisationskonzepte, die den Faktor Mensch als zentralen Entscheidungs- und Leistungsträger mehr nach vorne stellen.

Zeitgleich beobachten wir aber auch Gegenreaktionen auf ein zu hohes Maß an örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung von Arbeit vor allem im Bereich der Wissensarbeit – der Fall yahoo, wo alle Telearbeiter per email zurück ins Büro beordert wurden, hat 2013 für viel Diskussion gesorgt. Die Arbeitswelt flexibilisiert sich – und es ist dringend nötig, eine ganze Reihe von Wirkbeziehungen grundsätzlich zu untersuchen.

- Wie weit kann die Entgrenzung von Arbeits- und Lebenswelt gehen? Was wollen die Beschäftigten, was ist sinnvoll für Familien, das private Umfeld, soziale Infrastrukturen und Sicherungssysteme? Welche Langzeitfolgen lassen sich beobachten, welche Gestaltungsansätze sind sinnvoll?
- Was bedeutet zunehmende Flexibilisierung für Führungsarbeit der Zukunft?
- Welche neuen Schlüsselqualifikationen sind hierfür erforderlich?

Im vorliegenden Beitrag sollen vor allem die Veränderungen näher beleuchtet werden, die sich für die direkte Führungsarbeit vor allem von Wissensarbeitern ergeben. Wie diese Führungsarbeit inhaltlich ausgerichtet sein sollte, vor welchen Herausforderungen sie steht und welche Kompetenzen und organisatorische Regelungen hierfür erforderlich sind, ist Thema der folgenden Seiten. Dabei beruhen die Aussagen im Wesentlichen auf annähernd zwei Jahrzehnte der angewandten Forschung im Themengebiet flexibler bzw. virtualisierter Arbeitsumgebungen. Die Themenstellung ist aktuell Gegenstand eines größeren überbetrieblichen Forschungsprojektes mit mehreren Industrie- und Dienstleistungsunternehmen.

### Kernziel Arbeitgeberattraktivität

Zwar wird der breit diskutierte Fachkräftemangel in unterschiedlichen Branchen differenziert bewertet und er tritt auch zu variierenden Zeitpunkten zu Tage, aber bereits allein die insgesamt demografische Entwicklung macht klar, dass in Zukunft hochqualifizierte Arbeitskräfte ein knapper werdendes Gut sind. Angesichts zurückgehender Absolventen-

zahlen in Schulen und Universitäten sehen viele Unternehmen in der erfolgreichen Gewinnungs- und Haltearbeit von Mitarbeitern mittlerweile die wesentlichste personalstrategische Aufgabe. Die Richtigen zu bekommen, sie zu halten und in einer insgesamt länger werdenden Erwerbsbiografie bis zum Schluss gesund und leistungsfähig zu halten, steht im Zentrum personalwirtschaftlicher Gestaltungsmaßnahmen.

Unternehmen müssen einiges dafür tun, als attraktiver Arbeitgeber zu gelten und die richtigen Köpfe zu gewinnen und zu halten, und sie sollten alles daran setzen, die tägliche Arbeitsumgebung dieser Beschäftigten so produktivitätsunterstützend wie möglich zu machen. Ein wichtiger Baustein hierfür ist die Flexibilisierung von Arbeitsformen insbesondere in zeitlicher und räumlicher Hinsicht.

### **Flexible Arbeitsformen in der praktischen Umsetzung**

Wissensarbeit ist per Definition informations- bzw. wissensintensiv, und kann damit in großem Umfang durch digitale Arbeitsmittel unterstützt werden. Aus vielen Untersuchungen in Unternehmen, die das Fraunhofer IAO durchgeführt hat, wissen wir zudem, dass rund zwei Drittel der Arbeitszeit eines Wissensarbeiters aus Kommunikation und Kollaboration bestehen – Zeiteile, die in persönlichen Besprechungen, Telefonaten, dem Lesen und Verfassen von Emails, der Vorbereitung und Durchführung größerer Sitzungen bestehen. All diese Fakten sprechen dafür, diese Tätigkeiten prinzipiell zu einem großen Ausmaß flexibilisierbar bzw. virtualisierbar machen zu können, sie also so zu realisieren, dass für die Arbeitsausführung und die Zusammenarbeit mit Kollegen nicht mehr die unmittelbare physisch-räumliche Präsenz notwendig ist (vgl. Hofmann 2013, S. 218 ff). Das „Anytime, anyplace“ - Flexibilisierung bzw. Virtualisierung von Arbeit wird Alltag. Moderne Informations- und Kommunikationssysteme, die synchrone und asynchrone Kommunikation unter einer Nutzeroberfläche einfach integrieren, unterstützen diese Flexibilisierung genauso wie die zunehmende Mobilisierung von Arbeitsgeräten und die immer verbreitete Nutzung sozialer Netzwerke, die die Selbstverständlichkeit digitaler Information und Kommunikation noch zusätzlich bestärken.

Die Arten und Ausprägung gelebter Flexibilisierung sind vielfältig. Unternehmen bieten mobile Arbeitsformen, Heimarbeit, oder standortübergreifende Teamarbeit. Zur besseren Ausnutzung vorhandener Büroflächen wird diese räumliche Flexibilisierung mit Desk-Sharing-Konzepten kombiniert, in denen sich mehrere Arbeitnehmer nach unterschiedlichen Zuteilungsformen die Arbeitsplätze teilen. Die Flexibilisierung des Arbeitsortes geht zunehmend auch einher mit zeitlicher Entgrenzung, also der Lockerung festgesetzter Arbeitszeiten (im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes, deren Passfähigkeit für solche Flexibilisierungsformen immer wieder diskutiert wird). Doch Flexibilisierung hat auch eine arbeitsvertragliche Komponente, die vor allem seitens der Gewerkschaften sehr kritisch betrachtet wird. Beobachtet werden kann überdies auch die zunehmende Auflösung „normaler“ Beschäftigungsverhältnisse im Sinne von festangestellten Vollzeitstellen – Mitarbeiter arbeiten vermehrt in zeitlich befristeten oder (schein-)selbständigen Arbeitsformen und bieten sich „in der Cloud“ als Experten und Vermarkter ihrer eigenen Arbeitskraft an – die „Generation Praktika“ verlängert damit ihre ungewöhnlichen Beschäftigungsverhältnisse in unterschiedliche Formen des Selbstunternehmertums oder der (Schein-)Selbständigkeit. Aber auch fest angestellte Mitarbeiter arbeiten von daheim aus, fallweise von unterwegs oder beim Kunden, im Hotel, in der Bahn und dank der zunehmenden Durchdringung mit leistungsfähigen Smartphones in beinahe allen Lokationen. Für die Gruppe der Freelancer und Freiberufler

finden sich zudem zunehmend sogenannte Co-Working Centers, in denen die vorhandene Besprechungs- und IT-Infrastruktur geteilt wird, die kurzfristig angemietet und auch wieder verlassen werden können (vgl. Hofmann 2013 ff).

### **Implikationen für die Führungsarbeit**

Was bedeutet das für Führungsarbeit, die zu einem großen Teil von Information und Kommunikation mit Mitarbeitern geprägt wird, um Informationen weiterzugeben, Aufgaben zu delegieren, Feedback zu leisten und Teamprozesse zu moderieren? Was verändert sich durch zunehmende Flexibilisierung, die zwangsläufig mit einer Abnahme zumindest von „face time“, also der Zeit bzw. Gelegenheit für unmittelbare Begegnung einhergeht? Was verändert sich in der Kommunikations- und Gruppendynamik von Teams, die sich nicht mehr häufig sehen? Und wie gehen diese Führungskräfte mit den Wirkungen der zunehmenden Projektorientierung und des zunehmenden Spezialistentums der Mitarbeiter um, die ebenfalls kennzeichnend sind für eine Arbeitswelt, die von Wissensarbeit getrieben wird? Wenn es zutrifft, dass Arbeit in Zukunft mehr und mehr projektorientiert, in zeitlich begrenzten, verschieden zusammengesetzten Teams stattfindet, und diese Mitarbeiter gleichzeitig über die verschiedensten Kommunikationsmedien sowieso in alle Richtungen vernetzt und verdrahtet sind und zusammenarbeiten, und damit die relevanten Informationen direkt erhalten, wozu braucht man dann eigentlich noch Führungskräfte? Und wollen sich die selbstbestimmten und selbstbewussten Wissensarbeiter eigentlich überhaupt noch führen lassen?

### **Veränderung von Kommunikation und Interaktion**

Was verändert sich? Zur Beantwortung dieser Frage lohnt es sich, einen etwas näheren Blick auf „normale“ Techniken der Koordination, Kommunikation und Führung in üblichen Büroumgebungen zu werfen und dabei auch das eigene eingespielte Kommunikationsverhalten zu reflektieren, mit dem zumindest die heute über Dreißig-jährigen Arbeitnehmer sozialisiert worden sind und das daher kaum explizit hinterfragt wird. Noch immer ist es so, dass in vielen Unternehmen direkte Führung, Anleitung und Rückmeldung „über den Schreibtisch“ bzw. „über den Gang“ erfolgt und dies nicht selten auch spontan, dass kurze Meetings, bilaterale Besprechungen einberufen werden bzw. viele Anlässe der Kommunikation sich auch aus den eher „zufälligen“ Begegnungen in Kantine, Gang oder Kaffeeküche ergeben.

Hier ist in flexibilisierten Arbeitskontexten ein Umdenken erforderlich: Besprechungen mit physischer Anwesenheit müssen nun längerfristig geplant oder eben doch über neue Informations- und Kommunikationssysteme abgewickelt werden. Besprechungsinhalte müssen für diejenigen, die nicht teilnehmen können, zeitnah dokumentiert und verteilt werden.

Zudem müssen sich gerade Führungskräfte mit einem traditionelleren Verständnis und gering ausgeprägter Zielorientierung in der Führung daran gewöhnen, dass die „visuelle Kontrolle“ über die Schulter nicht mehr möglich ist - wenn sie denn je möglich war. Doch es geht dabei unserer Erfahrung nach nicht im wesentlichen um Kontrolle, sondern schlicht um die Wahrnehmung von Arbeitssituationen, Stimmungslagen, Belastungen, die ein gut Teil davon abhängig sind, dass der Kollege direkt gesehen, beobachtet werden kann, und sei dies nur beim kurzen Weg durch das Großraumbüro. Sitzt der Kollege jeden Abend bis ultimo am Schreibtisch? Bekomme ich als Führungskraft es mit, dass er immer wieder mit zeitaufwendigen oder unangenehmen Kundenanrufen zu kämpfen hat? Kann ich an Gesichtsausdruck

oder physischer Konstitution erkennen, dass er oder sie offensichtlich gesundheitlich angeschlagen ist? Räumliche Co-Lokation erlaubt ein Maximum an „nebenläufiger“ Information, die in virtuellen Kontexten nicht abgebildet wird oder zumindest nur mit erheblichem Aufwand abbildbar sind.

Besonders schwierig erscheint es, informelle Kommunikation über die Distanz abzuwickeln, vor allem für Personen, die das direkte Gespräch noch immer als den Normalfall ansehen und faktisch erlebt haben. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass die prinzipiell mögliche Technikunterstützung einen Hemmfaktor vor allem für spontane, schnelle, auch gar nicht aufgabengebundene Kommunikation ist (vgl. Hofmann, J., 1993, Hofmann et al 2013). Homeworker will man lieber nicht mit einem Anruf „stören“, obwohl deren Ansprechbarkeit selbstverständlich zur Aufgabe gehört. Der Blick über den Schreibtisch gibt bisher rasch Aufschluss darüber, ob die Kollegin gerade ansprechbar ist; bei einem räumlich entfernten Kollegen könnte ein kurzer Anruf diesen aus einer vertieften Beschäftigung reißen, und deshalb unterlässt man die spontane und kurze Kontaktaufnahme im Zweifelsfall lieber. Damit geraten Mitarbeiter, die weiter „weg“ sind, gerade bei Führungskräften, die nicht so sehr an den Umgang mit virtuellen Arbeitsteams gewohnt sind, schnell aus dem Blickfeld und der Wahrnehmungsschwelle, wenn nicht aktiv gegengesteuert wird.

Dies kann dazu führen, dass die Betreuung abnimmt, damit zusammenhängend aber auch die Motivation und Qualität der Arbeit dieser Kollegen. Dieses Führungsverhalten entspringt sehr häufig keiner schlechten Absicht, sondern manifestiert eigentlich eher die starke Gewöhnung und Sozialisierung in präsenzorientierten Arbeitssettings.

### **Wirkungen auf Teamidentität, Loyalität, Performanz**

Neben direkten Wirkungen auf das tägliche, kommunikative Miteinander betrachten wir auch die Frage der längerfristigen Wirkung hoch flexibilisierter Arbeitsformen auf die Stabilität und Performanz von Arbeitsbeziehungen bzw. Teamleistungen. Sensibilisiert wurden viele von uns durch die vielbeachtete Aktion der Yahoo-Chefin Marissa Myers im Jahr 2013, die per Rundmail alle – sehr weit räumlich verteilten - mobile worker wieder ins Büro beorderte, mit der Argumentation, das Unternehmen befinde sich in einer schwierigen Lage und in dieser sei es das Beste, alle Mitarbeiter „vor Ort“ zu haben (vgl. Borchardt, A. 2013, S. 20). Über diese Aktion und ihre möglicherweise weiteren, im Hintergrund liegenden Gründe, ist in der Presse viel spekuliert worden – sie legt aber in jedem Fall den Fokus auf die bereits erwähnte „Mehrarbeit“ bzw. die notwendige Disziplin für die medial unterstützte Kommunikation, sowie auf Fragen der erreichbaren Identifizierung und Commitment von einzelnen mit einer Arbeitsgruppe oder einer Firma, die über große Distanzen möglich (oder eben auch nicht möglich) ist. Bzw. über einen bestimmten Zeitraum schwächer bzw. schlechter werden kann. Wir betrachten es als eine große Herausforderung gerade für die Führungsebene, möglichen „Zentrifugalkräften“ einer eigentlich gewollten Flexibilisierung entgegenzuwirken und auch in der modernen Arbeitswelt das richtige Maß an Identifikation, Engagement und gegenseitiger Hilfsbereitschaft und gemeinsamer Kreativität zu realisieren. Gerade Wissensarbeiter, die neben der firmenseitigen Identität auch ein starkes professionelles Commitment in das eigene fachliche Netzwerk spüren und mit diesem notwendigerweise in einem engen Austausch stehen, müssen im notwendigen Ausmaß auch an die eigene Firma gebunden werden, um sie eben genau NICHT in die „Cloud“ zu verlieren. Denn wir wissen auch: Es gehen immer die falschen, gut qualifizierten Mitarbeiter zuerst. Und auch in einer zunehmend projektorientierten Arbeitswelt, die neue Aufgaben und Teamzusammenstellungen bringt, ist ein Mindestmaß an Einarbeitung, Kennenlernen und Eintauchen in unterneh-

menskulturnelle Besonderheiten notwendig, um letztlich gemeinsam – für das Unternehmen bzw. die Gesamtorganisation – erfolgreich sein zu können. Dies erfordert Zeit, Kontinuität, das Aufbauen gemeinsamer Erfahrungen und vertrauensvoller Beziehungen.

### **Technologische Unterstützung – erfordert medienkompetente Nutzung**

Flexibilisierung wird maßgeblich durch die bereits beschriebenen informations- und kommunikationstechnischen Systeme unterstützt, die wesentlich integrierter und leistungsfähiger werden. Moderne UCC-Systeme, soziale Netzwerke sowie auch die allumfassende Verbreitung sozialer Netzwerke machen ein „Always on“ tatsächlich möglich. Doch es kommt darauf an, diese sach- und kulturgerecht zu nutzen, ausreichend zu schulen, um das Nutzungszutrauen zu stärken und auch, unterschiedliche Präferenzen aller Beteiligten ein Stück weit zu berücksichtigen. Unsere Erfahrung zeigt: Technik macht vieles möglich, aber sie muss geplant, diszipliniert, im richtigen Maß und in der richtigen Mischung von virtueller Kommunikation und „realem“ Miteinander betrieben werden. Wir plädieren für eine Einführung in die Nutzung dieser Systeme, die neben dem rein funktionalen „Bedienwissen“ (wie geht was, wo ist welche Funktion) für die spezifischen Merkmale mediengestützter Interaktion sensibilisiert und auf die anzupassende Moderationstechnik vorbereitet. Wenn auch technologisch vieles umsetzbar ist, so zeigt die tatsächliche Stabilität und Bedienungsfreundlichkeit der technologischen Lösungen leider immer noch Schwächen. Verweigerter Zugriffe auf zentrale Server, die unterbrochene Videokonferenz oder eine unzumutbare Sprachqualität in der Telekonferenz sind Faktoren, die die Konzentration der Nutzer schnell vermindern und zudem zu rascher Ablehnung führen. Zudem sollte beachtet werden, dass medial vermittelte Kommunikation und Interaktion z.B. in einer Videokonferenz eine andere „Mikroorganisation“ hat als eine direkt durchgeführte Besprechung: Eingeschränkte Sichtfelder erschweren die Gesprächskoordination, der Besprechungsleiter hat es schwerer, ein „Auseinanderfallen“ der Besprechungsgruppe in verschiedene Orte („die dort, wir hier“) zu verhindern, die Aufmerksamkeit zu steuern und die notwendige Gesprächsdisziplin zu erzeugen. Zudem steuert die verfügbare Interaktionsbreite bei der Nutzung dieser Systeme die Art, wie Arbeitsteilung über sie organisiert wird. Eine Studie am Fraunhofer IAO aus dem Jahr 2012 konnte eindrucksvoll zeigen, in welchem starkem Umfang Zeitanteile für eine gemeinsame Diskussion, echtes Brainstorming zurückgefahren wurden, wenn nur sehr eingeschränkte technologische Unterstützung hierfür angeboten wurde. Die damit realisierte, geringere Dynamik zeigte dann aber nicht nur qualitative Einschränkungen im Gesamtergebnis, sondern sie beeinträchtigte auch die Zufriedenheit der Diskussionsteilnehmer und ihr Commitment zu dem gemeinsam Erarbeiteten. Dies aber kann, gerade bei kontroversen Themen, wesentlich sein für den Gruppenzusammenhang und die Ernsthaftigkeit und Konsequenz, mit der das Besprochene dann auch tatsächlich umgesetzt wird (vgl. Götz, Hofmann, Klein 2012). Zusammengefasst heißt das: Medien haben in ihrer Wirkung auf Prozess und Ergebnis der Kommunikation einen erheblichen (unterschiedlichen Einfluss), was durch unterschiedliche Präferenzen der Beteiligten noch verstärkt wird.

Leider wird professionelle Kommunikation gerade über diese Medien bisher nicht zum Trainingsgegenstand von Führungskräftebildungen gemacht. Vermittelt wird maximal das Wissen, das es braucht, um die Technologien in Gang zu bringen; wie sie dann für eine befriedigende und zielführende Kommunikation und Kooperation verwendet werden, ist leider fast nie Gegenstand von Einführungsschulungen oder systematischen Trainings. Das ist für uns eine Vergeudung von Potenzial. Wer schon einmal in einer schlecht moderierten anderthalbstündigen Telefonkonferenz gesessen hat und miterlebt hat, wie störende Nebengeräusche, schlecht eingeführte Gesprächsteilnehmer oder unklare Gesprächsregeln die

direkte Kommunikation massiv stören und vom eigentlichen Gesprächsziel ablenken, weiß, wie viel Produktivitätsreserven hier noch gehoben werden können (vgl. Hofmann 2013).

### **Führungsthema ständige Erreichbarkeit**

Die ständige Erreichbarkeit und das prinzipielle schnelle Reaktionsvermögen durch die Nutzung moderner Kommunikationstechnologien, die Arbeiten in flexibilisierten Kontexten möglich machen, setzen auch Standards und eine Erwartungshaltung, mit der möglicherweise nicht alle Mitarbeiter und Führungskräfte wirklich gut umgehen können. Hier ist eine Gratwanderung zwischen dem Ausnutzen der größeren Flexibilität und Verfügbarkeit und einer möglichen permanenten Leistungsverdichtung zu erwarten. Flexible, virtuelle Arbeitsformen sollen helfen, berufliche und private Belange besser miteinander zu vereinbaren. Dieser Vereinbarkeits-, „Spagat“ erfordert jedoch eine souveräne Planung der Arbeitstage hinsichtlich arbeitsbezogener Belange sowie privater Anforderungen. Alle Beteiligten, Mitarbeiter wie Führungskräfte, sollten klare Regelungen in Bezug auf Erreichbarkeitsfenster und Reaktionszeiten vereinbaren und dafür sorgen, dass die jeweiligen Erwartungen transparent gemacht werden. Hierzu haben wir im Jahr 2013 eine Reihe von Initiativen erlebt: Unternehmen wie VW, die E-Mail-Server für geschäftliche Emails nach 19.00 blockieren, bzw. im Urlaub erhaltene Emails direkt löschen, genauso wie Vorstöße des Arbeitsministeriums, diese Flexibilisierungstechnologien in der Nutzung stärker zu reglementieren. Wir glauben, dass auch hier ein unternehmensindividuelles, transparent verhandeltes und klug angewandtes Regelwerk greifen sollte, das auf die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte eingeht und diese als souveräne Gestalter ihrer Umgebung ernst nimmt – in gesetzlichen Rahmen natürlich, aber vor allem passend zu Unternehmenskultur und spezifischer Aufgabenstellung.

### **Führung in der flexiblen Arbeitswelt – Führung im Spagat**

Führungsarbeit steht vor neuen Herausforderungen. Diese liegen zum einen im notwendigen Wandel des Selbstverständnis von Führungskräften, die weniger kontrollieren und anleiten denn eher inspirieren und coachen sollen, um selbstbewussten Mitarbeitern zur individuellen Entwicklung und Entfaltung zu verhelfen. Führungsarbeit wird angesichts flexiblerer und vernetzter Arbeitsformen noch kommunikationsintensiver und dabei aber auch techniken-trierter werden. Erforderlich wird daher das Erlernen von Führungstechniken über Distanz, sowie die kluge Nutzung unterschiedlichster Kommunikationstechnologien im Sinne angewandter Medien- bzw. Inszenierungskompetenz. Wo Kommunikation und Kollaboration zwei Drittel der Arbeitszeit in Anspruch nimmt, kann sie nicht als „Restgröße“ behandelt und unprofessionell betrieben werden. Führungsarbeit gerade im Sinne von kommunikativer Arbeit muss eine Klammer bieten in Zeiten immer fluiderer Unternehmensgrenzen, projektorientierter Arbeitsformen, und dabei zwar Freiheit und Entfaltung bieten, gleichzeitig aber für eine produktive Identifikation und Motivation sorgen. Nicht zuletzt stellt das Aufkommen neuer Belastungsformen in entgrenzten und selbstbestimmten Arbeitskontexten zusätzliche Anforderungen an das Management von Freiräumen und die Fähigkeit, orientierende „Leitplanken“ anzubieten. Zudem müssen gerade diese Führungskräfte selbst darauf achten, nicht selbst zwischen zu vielen Anforderungen zerrieben zu werden. Insofern bekommt das immer beliebter werdende Tagungsthema „Gesundes Führen“ auch eine zumindest doppelte Bedeutung.



In Bezug auf die Rahmenbedingungen künftiger Führungsarbeit sehen wir noch eine Reihe von Aufgaben, für die belastbare Konzepte entwickelt und umgesetzt werden müssen (vgl. Hofmann 2013). Bieten übliche Führungsspannen ausreichend Zeit und Nähe, um die beschriebenen Leistungen zu erbringen? Inwieweit ist das angezielte Führungsverhalten auch im unternehmensweiten Anreizsystem für Führungskräfte verankert? Gibt es hierfür geeignete und breit mitgetragene bzw. gelebte Führungsleitbilder? Werden verantwortliche Führungskräfte für die beschriebenen Verhaltensformen belohnt? Gibt es überhaupt Indikatoren, die das Erreichen dieser Ziele messbar machen könnten, und werden diese ernsthaft überprüft? Wir wissen: wo Belohnungssysteme nicht entsprechend ausgelegt sind, Führungskräfte mit Sachaufgaben und Trouble Shooting überlastet sind, bleiben viele der beschriebenen Forderungen unrealisiert. Auch in der Vermittlung der entsprechenden Soft-Skills im Bereich der Medien- und Kommunikationskompetenz, der coachenden und entwicklungsorientierten Führung sehen wir noch viel Handlungsbedarf. Die beschriebenen Kompetenzen finden in klassischen Führungskräfteentwicklungsprogrammen noch wenig Raum. Aktuelle Forschungsarbeiten am Fraunhofer IAO gehen diesen Fragestellungen in einem gemeinsamen Verbundprojekt weiter nach.

### **Literatur**

- Borchardt, A: In der Ferne, so nah, in: Süddeutsche Zeitung vom 28./29. März 2013, S. 20
- Hofmann, J.: Führung in der virtuellen Arbeitswelt, in: Schack, A. (Hrsg.): Arbeitswelt 3.0, Wiesbaden 2013, S. 216 - 229
- Hofmann, J.: Wissensmanagement und die Führung von Wissensarbeitern : Gestaltung produktiver Wissensarbeit. In: Personalführung 42 (2009), No.12, pp.30-35
- Hofmann, J.: Mediale Inszenierung virtueller Teamarbeit. 1. Aufl. Wiesbaden : Dt. Univ.-Verlag, 2003, XX, 316 pp. : Ill. (Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 2002) (Gabler Edition Wissenschaft. Informationsmanagement und Computer-aided-Team)
- Hofmann, J., Klein, T., Gözl, A: Virtuelle Teams. Stuttgart 2012
- Spath, D. ; Hofmann, J.: Ressource Wissensarbeiter - Produktivitätspotenzial des 21. Jahrhunderts: Ansätze zur Bewertung und Steuerung. In: Schmidt, K.: Gestaltungsfeld Arbeit und Innovation : Perspektiven und Best Practices aus dem Bereich Personal und Organisation, Freiburg: Haufe, 2009, S. 333-363