



*Josephine Hofmann, Petra Bonnet,
Carsten Schmidt, Valerie Wienken*

Die flexible Führungskraft

Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt

Die flexible Führungskraft

Josephine Hofmann, Petra Bonnet, Carsten Schmidt, Valerie Wienken

Die flexible Führungskraft

Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt

*Gemeinsame Studie von Fraunhofer-Institut für Arbeitsorganisation und
Arbeitswirtschaft IAO Stuttgart und der Bertelsmann Stiftung Gütersloh mit
den folgenden Unternehmen aus dem Dienstleistungs- und Produktionssektor:*
ADAC e.V. (passives Mitglied)
Alfred Kärcher GmbH & Co. KG
Bertelsmann SE & Co. KGaA (passives Mitglied)
BMW Group
Computacenter AG & Co. oHG
DATEV eG
Deutsche Post DHL Group (passives Mitglied)
Elektro Technologie Zentrum (etz)
Hewlett-Packard CDS GmbH
RheinEnergie AG
Südwestmetall – Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V.
Wüstenrot & Württembergische AG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2015 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Verantwortlich: Detlef Hollmann
Lektorat: Helga Berger, Gütersloh
Herstellung: Sabine Reimann
Umschlaggestaltung: Elisabeth Menke
Umschlagabbildung: Juice Images/Fotolia.com
Satz: Katrin Berkenkamp, Designwerkstatt 12, Bielefeld
Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld
ISBN 978-3-86793-677-4 (Print)
ISBN 978-3-86793-710-8 (E-Book PDF)
ISBN 978-3-86793-711-5 (E-Book EPUB)

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Inhalt

Vorwort Prof. Dr. Wilhelm Bauer, Fraunhofer-Institut IAO	7
Vorwort Liz Mohn, Bertelsmann Stiftung	9
1 Anlass und Ausgangspunkt der Studie	11
1.1 Die Flexibilisierung von Arbeit: ein Megatrend der Arbeitswelt.	11
1.2 Grenzen der Grenzenlosigkeit?	15
1.3 »Lähmschicht« Führungsebene?	16
2 Das Projekt, seine Ziele und seine Partner	17
2.1 Projektziele.	17
2.2 Projektpartner.	18
2.3 Grundlegende Annahmen.	19
3 Die Führungskräfte stellen sich vor	21
3.1 Das sind wir: Die befragten Führungskräfte stellen sich vor	21
3.2 So geht es uns, so führen wir: Führungsalltag und Führungsstil	21
3.2.1 Kommunikationsformen	21
3.2.2 Führungsstil	22
3.2.3 Führungsalltag	24
4 Bestandsaufnahme	27
4.1 Wie grenzenlos ist die Arbeitswelt?	27
4.2 Wie wirkt die grenzenlose Arbeitswelt?	28
4.3 Welche Rahmenbedingungen finden Führungskräfte vor?	30
4.4 Flexibilität ist ein Muss – stimmt das?	31
4.5 Welche Gelingensfaktoren zeigen sich?	32
4.6 Wann gelingen flexible Arbeitsformen besonders gut?	34

5	Fazit auf Basis der Annahmen	35
6	Umsetzungsbeispiele	39
6.1	Flexible Arbeit im Service-Center: das Siesta-Modell.	39
6.2	Fallweise mobile Arbeit in einem Finanzdienstleistungskonzern	41
6.3	Mobile Arbeit – eine weitreichende Betriebsvereinbarung	43
6.4	Führung in Teilzeit	45
6.5	Flexibilität pur: Führung von Servicemitarbeitern in der grenzenlosen Arbeitswelt	47
6.6	Dezentrale Flexibilisierungsgestaltung	49
6.7	Flexible Führung eines bundesweiten Teams in Teilzeit.	50
6.8	Neue Betriebsvereinbarung »Alternierende Telearbeit«	52
6.9	Qualitätssicherung durch Bindung	54
7	Wie können Unternehmen die Ergebnisse der Studie produktiv nutzen?... ..	57
7.1	Vermittlung von Flexibilisierungskompetenzen	57
7.2	Systematische Entwicklung der Unternehmenskultur	60
8	Führen in der grenzenlosen Arbeitswelt	63
8.1	Führung in flexiblen Arbeitsformen ist anders	63
8.2	Die Projektergebnisse vor dem Hintergrund aktueller Diskussionen über die Führung der Zukunft	64
9	Struktur der Erhebung	67
9.1	Forschungsdesign	67
9.2	Teilnehmer	69
9.2.1	Daten zur Zusammensetzung des Teilnehmerkreises	69
9.2.2	Quantitative Befragung	70
9.2.3	Qualitative Befragung	70
9.3	Harmonisierung der Daten	70
9.4	Ablauf des Projekts	70
10	Literatur	73
11	Die Autorinnen und der Autor	75
12	Abstract	77

Vorwort

Die digitale Transformation unserer Wirtschaft ist eines der derzeit wichtigsten Gestaltungsfelder für Unternehmen und Gesellschaft. Ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebenswelt sind erheblich. Eine ihrer bereits stark spürbaren Facetten ist die zunehmende Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit – als Mittel zur Bindung und zur Motivation der Mitarbeiter, zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, als Option zur Gestaltung einer anpassungsfähigen und immer mobileren Arbeitsorganisation. IT-seitig ist heute sehr viel möglich – doch diese Flexibilisierung muss zu Arbeitsabläufen, der gelebten Unternehmenskultur, den Tätigkeiten und den Mitarbeitern passen. Eine sinnvoll skalierte und gesundheitlich wie leistungsseitig verantwortliche Realisierung flexibler Arbeitsformen hängt maßgeblich von der konkreten Ausgestaltung durch Führungskräfte gemeinsam mit deren Mitarbeitern ab.

Nicht selten aber gelten Führungskräfte als »Lähmschicht« in der Realisierung dieser Arbeitsformen – ohne oder gar gegen sie geht es aber nicht. Mit Hilfe der Bertelsmann Stiftung und zehn teilnehmenden Unternehmen mit insgesamt 2.500 Führungskräften konnten wir einen sehr breiten und aktuellen Einblick in den Führungsalltag, konkrete Erfahrungen im Umgang mit flexibel arbeitenden Mitarbeitern, strukturelle Rahmenbedingungen, offene Wünsche und optimierbare Kompetenzbereiche gewinnen. Wir legen damit auch ein aktuelles Schlaglicht auf die Praxis flexibler Arbeitsformen in deutschen Unternehmen vor.

So viel sei verraten: Die »Lähmschicht« ist nicht in dieser Allgemeinheit bestätigbar, im Gegenteil. Die erhofften Vorteile der Arbeitsformen lassen sich umfänglich realisieren. Aber es besteht durchaus Gestaltungsbedarf, um diese Arbeitsformen in Zukunft noch besser und in einem vernünftigen Ausmaß und einer produktiven Ausgestaltung realisieren zu können. Konkrete Führungsarbeit wird sich weiterentwickeln müssen, um diesen Herausforderungen zu entsprechen. Die vorliegende Studie versteht sich auch als Sprachrohr der Führungskräfte, die hierfür einen sehr wesentlichen Beitrag leisten.

Wir danken der Bertelsmann Stiftung und den beteiligten Unternehmen für ihre aktive Mitarbeit und den Erfahrungsschatz, den wir mit dieser Publikation mit ihnen teilen dürfen.

Prof. Dr. Wilhelm Bauer
Leiter des Fraunhofer-Instituts IAO

Vorwort

Neben den Auswirkungen der Globalisierung polarisiert wohl kaum ein Thema so sehr die Meinungen von Entscheidungsträgern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft wie die Frage nach den Folgen der Digitalisierung auf Lebens- und Arbeitsperspektiven der Menschen. Die Bilder reichen von menschenleeren Fabriken oder monotonen Tätigkeiten bis zu Szenarien einer durch Innovationen getriebenen Konsum- und Arbeitswelt. Unabhängig von den jeweiligen Positionen: Die Digitalisierung in Wirtschaft und Unternehmen ist längst Realität – wir befinden uns durch den technologischen Wandel in einer Zeitenwende!

Lange Zeit konzentrierte sich die Debatte auf die Transformation von Geschäftsmodellen, die Vermeidung des Niedergangs von Kultmarken oder den Aufstieg von Start-ups zu Weltmarktführern. Nun aber rückt die Debatte um die Effizienz von Arbeits-, Produktions-, Kooperations- und Kommunikationsprozessen zunehmend in den Vordergrund. Viele Unternehmen stehen damit auch in Bezug auf die Gestaltung ihrer Organisationsstrukturen und Führungskulturen vor einem Paradigmenwechsel. Über die Optimierung von Wertschöpfungsketten hinaus wird es für Führungskräfte immer wichtiger, sich auf die Arbeitswelt von morgen einzulassen und zukunftsfähige Führungsstrukturen zu etablieren.

Mit der Globalisierung und Digitalisierung geht dabei die Herausforderung einher, eine so noch nicht gekannte Heterogenität an Beschäftigungsoptionen und Arbeitsformen, Werten und Erwartungshaltungen zu managen. Mit vielen der klassischen Führungsinstrumente aus der Vergangenheit – angefangen von Stellenbeschreibungen oder Mitarbeiterbefragungen bis hin zum Recruiting und Diversity-Management – wird man allein nicht mehr auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren können. Denn: Mitarbeiter haben ein neues Selbstbewusstsein entwickelt und fordern immer offensiver Transparenz und Teilhabe ein.

Welche Vorstellungen haben aber Mitarbeiter von ihrem Arbeitsplatz in einer zunehmend grenzenlosen Arbeitswelt? Wie können Führungskräfte dem Anspruch an Partizipation und Transparenz gerecht werden? Wie müssen Organisationen Beförderung- und Anreizmodelle an neue Rahmenbedingungen anpassen? Wie können Unternehmen abseits von Hierarchien und Statusdenken Innovation und Geschwindigkeit als wichtige Wettbewerbsfaktoren fördern? Welche Anforderungen und Verantwortlichkeiten stellen moderne Arbeitsformen an die Führung, aber auch an die Mitarbeiter?

Das Angebot moderner Arbeitsformen wird für die Arbeitgeberattraktivität, die Motivation und Kreativität, aber auch die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unter-

nehmen immer wichtiger. Gleichzeitig müssen sich über die reine Erwartungshaltung hinaus aber auch Mitarbeiter verstärkt an mitformulierten Zielen und Verantwortlichkeiten orientieren sowie an ihren eigenen Werthaltungen und Ergebnissen messen lassen. Für Führungskräfte bedeutet die Steuerung von Kooperations- und Entscheidungsprozessen in der digitalen Arbeitswelt entgegen langläufigen Meinungen daher eher sogar ein »Mehr an Führung«.

Die Delegation von Verantwortung in dezentralen Strukturen, die Förderung der Mitsprache am Arbeitsplatz und der Beteiligung am Erfolg sowie der sachbezogene Dialog zwischen Interessenvertretungen verlieren nicht an Aktualität oder Gültigkeit – im Gegenteil! Die Studienergebnisse zeigen, dass neue Kooperations- und Kommunikationsformen in Organisationen – richtig gehandhabt – wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Dazu braucht es aber eine Klärung der Verantwortlichkeiten und des Rollenverständnisses zwischen Führung und Mitarbeitern und vor allen Dingen auch zwischen den Mitarbeitern untereinander.

Gerade deshalb werden Werte wie Gradlinigkeit, Disziplin, Ehrlichkeit und Offenheit sowie soziale Kompetenzen wie die Fähigkeit, zuzuhören, zu beteiligen, zu fördern und zu unterstützen, in Verbindung mit Urteils- und Entscheidungsfähigkeit auch zukünftig die Grundlage für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten in Organisationen bilden. Denn sie schaffen das Vertrauen und das Verständnis untereinander, ohne die eine Führung auch in einer grenzenlosen Arbeitswelt nicht funktionieren würde.

Von daher ist zu wünschen, dass die vorliegende Studie mit ihren Ergebnissen eine neue Epoche für die Weiterentwicklung von Arbeits- und Unternehmenskulturen einleitet.

Liz Mohn

Stellv. Vorsitzende des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

1 Anlass und Ausgangspunkt der Studie

1.1 Die Flexibilisierung von Arbeit: ein Megatrend der Arbeitswelt

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt ist einer der wesentlichsten Trends, die in zunehmendem Maße den Alltag von Millionen Berufstätiger prägen. Aktuelle empirische Erhebungen verdeutlichen die Bandbreite von Flexibilisierungsformen wie auch ihrer Motive. Auf der einen Seite stehen die Vorteile für Arbeitnehmer: die Berücksichtigung individueller Lebensentwürfe, die bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, die Vermeidung von Wegezeiten und eine höhere Attraktivität der Arbeitsplatzausstattung. Auf der anderen Seite ist die Flexibilisierung von Arbeit aus unternehmerischer Perspektive ein wesentliches Mittel, um Produktion und Dienstleistung an kurzfristig veränderte Marktbedingungen anzupassen.

Dabei können Flexibilisierungsformen im Wesentlichen anhand dreier Achsen festgemacht werden.

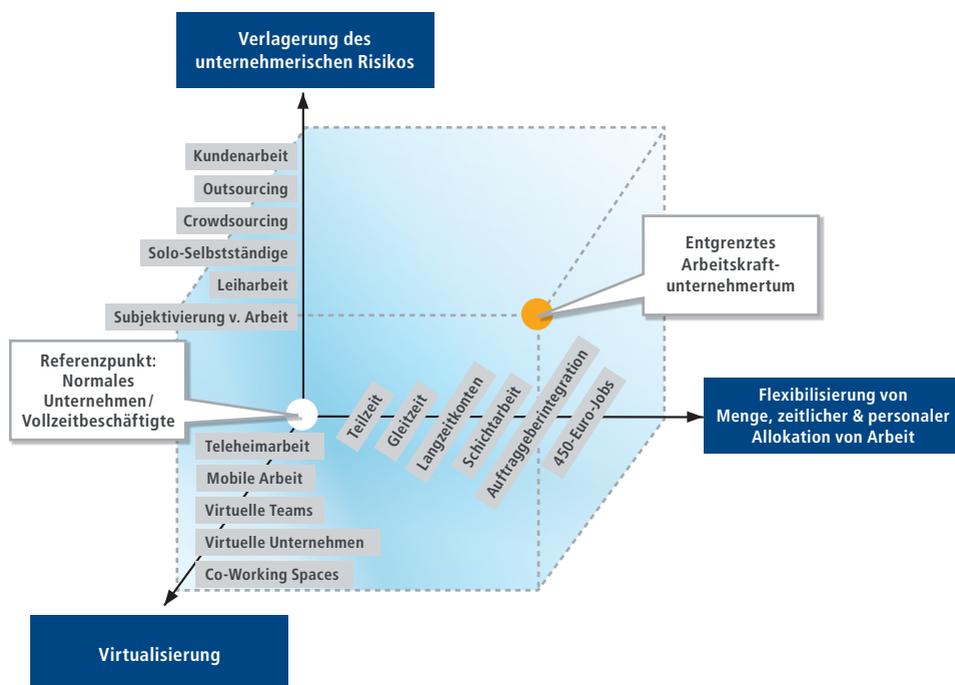
Als Referenzpunkt, von dem aus die Flexibilisierungsrichtungen erläutert und mit ihren Treibern und Wirkungen dargestellt werden, dient das »klassische« Unternehmen: Hier erbringen die Arbeitskräfte ihre Arbeitsleistung typischerweise an einem fixen Ort in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis in Vollzeit und realisieren damit (neben eingesetzten anderen Produktionsmitteln) die betriebliche Wertschöpfung. Dies war und ist immer noch der Normalfall.

Drei Achsen der Flexibilisierung

Dieser Normalfall der Arbeitsweise in Unternehmen wandelt sich zunehmend entlang von drei Achsen. Diese Veränderungen prägen sich in spezifischen Kombinationen aus und verstärken sich in der Realisierung durchaus auch wechselseitig.

Das folgende Bild zeigt diese drei Achsen und ordnet beispielhafte Flexibilisierungsformen ein. Die Anordnung auf der Achse in der Linearität kann dabei jedoch nicht mit einer grundsätzlichen »Zunahme« der Flexibilisierung gleichgesetzt werden.

Abb. 1: Flexibilisierungsachsen und -formen



Achse 1: Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes, von dem aus der Arbeitsleistende seine Arbeit erbringen oder in ein Netzwerk einbringen kann, steht hier im Vordergrund. Wesentlich ist, dass die räumliche Entfernung bzw. die fehlende örtliche Integration nicht negativ spürbar wird, also die volle Arbeits- und Kooperationsfähigkeit erhalten bleibt und sich hierdurch wesentlich leichter Distanzen überwinden lassen – »als ob der Mitarbeiter physisch vor Ort« wäre. Damit werden auf unkomplizierte Weise neue Möglichkeiten z. B. einer internationalen Zusammenarbeit oder Expertenintegration realisierbar.

Möglich gemacht wird dies primär durch die zunehmende Digitalisierung von Arbeitsdokumenten und Informationen sowie durch die großen Fortschritte bei der Kommunikation durch Video- und Audiokonferenzen, integrierte Anwendungen zur Telefonie oder auch soziale Netzwerke. Diese Flexibilisierungsformen eignen sich damit vor allem für Wissensarbeit, da hier keine Bindung der Arbeitserbringung etwa an eine Produktionsmaschine gegeben ist. Wichtigste Arbeitsmittel sind der (vernetzte) Computer sowie das Wissen und die Erfahrung der Wissensarbeiter selbst. Wirtschaftliche Treiber der Entwicklung sind die zunehmende Globalisierung und Vernetzung der Wirtschaft.

Typische Ausprägungen:

- Mehr oder minder regelmäßige Arbeit von daheim oder unterwegs aus (Teleheimarbeit, fallweise mobile Arbeit, mobile Arbeit)
- Zusammenarbeit in einem virtuellen Team oder einer virtuellen Arbeitsgruppe über mehrere Standorte hinweg (die gerade in der Projektwirtschaft auch Unternehmensgrenzen überschreiten kann)
- Virtualisierte Zusammenarbeit ganzer Unternehmen, die sich dem Kunden gegenüber als eine gemeinsame Unternehmensidentität mit ebensolchem Leistungsportfolio präsentieren und als virtuelle Einheit beauftragt werden

Eine besondere Ausprägung dieser Flexibilisierungsformen sind moderne Bürobewirtschaftungskonzepte, bei denen die Arbeitsleistenden auf fest zugeteilte Arbeitsplätze verzichten, sondern diese bedarfsbezogen belegen (Desk Sharing, nonterritoriale Bürokonzepte). Diese Form wird in der Regel bei einer insgesamt geringen Anwesenheitsquote der Arbeitnehmer realisiert.

Der neueste Trend auf diesem Gebiet sind »Co-Working Spaces«, in denen sich einzelne Selbstständige, aber auch Mitarbeiter von Firmen auf Zeit einmieten und dabei zentrale Infrastrukturen wie Besprechungsräumlichkeiten flexibel dazubuchen und nutzen können. Treiber hierfür sind, neben der Minimierung der Fixkosten, auch Aspekte der persönlichen Begegnung und des »Eintauchens« in kreativitätsfördernde Umgebungen.

Achse 2: Flexibilisierung in Bezug auf das Arbeitsvolumen und die Zuordnung von Arbeitsaufgaben auf Beschäftigte

Leitend bei dieser Form der Flexibilisierung ist der Gedanke, das Arbeitsvolumen an den augenblicklichen Bedarf anzupassen – sei es, um Spitzenbelastungen abzufedern, oder sei es, um die Bedürfnisse und Möglichkeiten des Arbeitsleistenden stärker zu berücksichtigen.

Bei gleitender Arbeitszeit können Beschäftigte in einem bestimmten Rahmen ihre tägliche, wöchentliche oder jährliche Arbeitszeit individuell festlegen. Für die Arbeitge-

ber liegt der Mehrwert in der flexiblen Anpassung an das Arbeitsaufkommen, zudem sollen flexible Arbeitszeiten zur Entlastung im Berufsverkehr führen. Der Grad der Individualisierung wird dabei vielfach durch betriebliche Gleitzeitregelungen fixiert, die über Kernzeit und Stundenkonten häufig recht enge Rahmen stecken.

Eine Flexibilisierung bei der Übertragung von Arbeitsaufgaben auf die ausführenden Personen erleichtert ebenfalls die unternehmerische Disposition, wenn aufgrund von Mehrfachqualifikation nicht mehr streng auf einzelne Stellenbeschreibungen geachtet werden muss.

Typische Ausprägungen:

- Teilzeitmodelle
- Geringfügige Beschäftigung
- Befristete Arbeitsformen
- Gleitzeitregelungen /Langzeitkonten oder Schichteinsätze
- Variierende, flexibilisierte Zuordnung von einzelnen inhaltlichen Aufgaben auf Arbeitsleistende, die z. B. aufgrund veränderter Auftragssituationen oder Teamkonstellationen notwendig ist

Achse 3: Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden

Bei dieser Flexibilisierungsform geht es um die Verlagerung des unternehmerischen Risikos des (dauerhaften) Engagements von Arbeitsleistenden auf ebendiese Personen selbst. Dieses Vorgehen verringert die Fixkosten, da die Bezahlung nur nach Auslastung erfolgt. Damit einher geht aber auch eine möglicherweise eingeschränkte Dispositionsfreiheit über diese Arbeitsleistenden im Sinne langfristiger Planungen und stabiler Preise, und natürlich die wirtschaftlich größere Unsicherheit bei den Arbeitsleistenden.

Typische Ausprägungen:

- Formen der Arbeitnehmerüberlassung bzw. Leiharbeit
- Einsatz von Solo-Selbstständigen über Werk- bzw. Dienstverträge
- Komplette Verlagerung von Arbeit auf den Kunden (der z. B. beim Online-Banking die Arbeit des Bankangestellten ein Stück weit übernimmt)

Zu dieser Achse gehört schließlich auch das Outsourcing, bei dem ganze betriebliche Prozesse bzw. Funktionen mitsamt ihren Beschäftigten aus dem Unternehmen ausgelagert werden, typischerweise dann, wenn sie als nicht dem »Kerngeschäft« zugehörig bewertet werden.

Gegenseitige Verstärkung der einzelnen Flexibilisierungsrichtungen

Die Treiber und Realisierungsformen der einzelnen Achsen beeinflussen unmittelbar auch die anderen Achsen. Ein Beispiel für diese gegenseitige Verstärkung: Flexible Teilzeitleösungen (»Arbeitsvolumen und Zuordnung von Arbeitsaufgaben«) für Frauen mit familiären Verpflichtungen werden noch besser realisierbar, wenn diese z. B. nur an zwei von drei Arbeitstagen ins Büro fahren müssen und den dritten Tag von daheim aus arbeiten (»Virtualisierung«), ein Vorteil, wenn sie z. B. lange Anfahrtswege zu bewältigen haben. Diese wechselseitige Verstärkung beschleunigt und intensiviert insgesamt den Trend zur Flexibilisierung.

1.2 Grenzen der Grenzenlosigkeit?

Yahoo und die dadurch ausgelöste Diskussion

Die betriebliche Praxis zeigte in den letzten Jahren einen Trend zur Flexibilisierung und damit einhergehend zu einer zunehmenden Grenzenlosigkeit von Arbeit. Dies wirft die Frage auf, ob und wo hier möglicherweise auch die Grenzen liegen. Denn die Berichte über negative Folgen dieser Entwicklung häufen sich. Beschäftigte beklagen, buchstäblich nicht mehr abschalten zu können und die ständige Erreichbarkeit als Belastung zu empfinden – Auswirkungen, die bei Unternehmen wie z. B. VW zu spektakulären Maßnahmen wie der Unterbindung von E-Mail-Verkehr nach 18:00 Uhr geführt haben.

Die Diskussion um dieses Thema gerade angesichts der Flexibilisierungsachse 1 »Virtualisierung« wurde zusätzlich durch die viel beachtete Aktion der Yahoo-Chefin Marissa Mayer im Jahr 2013 befeuert. Mit der Argumentation, das Unternehmen befinde sich in einer schwierigen Lage und in dieser Situation sei es das Beste, alle Mitarbeiter »vor Ort« zu haben (vgl. Borchardt 2013), beorderte sie per Rundmail alle räumlich verteilten, in weitgehender Telearbeit mobil arbeitenden Mitarbeiter wieder ins Büro. Über diese Maßnahme und ihre möglicherweise weiteren, im Hintergrund liegenden Gründe ist in der Presse viel spekuliert worden – sie legt aber in jedem Fall den Fokus auf mögliche negative Folgen der Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit. Seitdem sind Fragen der Belastung des Einzelnen, aber auch der Wirkungen auf die Leistung und das Commitment der Beschäftigten lauter geworden. Die Bundesregierung hat angekündigt, in diesem Bereich die gesetzlichen Rahmenbedingungen verändern zu wollen.

Wir betrachten es als eine große Herausforderung gerade für Führungskräfte, möglichen »Zentrifugalkräften« einer prinzipiell gewollten Flexibilisierung entgegenzuwirken und auch in der modernen Arbeitswelt das richtige Maß an Identifikation, Engagement, gegenseitiger Hilfsbereitschaft und gemeinsamer Kreativität zu realisieren – und dabei auch das Wohlbefinden der Beschäftigten im Auge zu behalten.

1.3 »Lähmschicht« Führungsebene?

Die betriebliche Praxis zeigt, dass der Weg hin zu flexiblen Arbeitsformen, insbesondere entlang der Achse »Virtualisierung«, mit Unsicherheiten behaftet ist. Unternehmen bzw. betriebliche Entscheider fragen sich, für welche Mitarbeiter, in welchem Umfang, mit welchen Risiken diese Arbeitskonzepte unter den jeweiligen unternehmensindividuellen Voraussetzungen geeignet sind. Gerade die Auswahl von Mitarbeitern – und die zugrunde liegenden Kriterien – sind dabei häufig kritischer Verhandlungsgegenstand zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitung, ebenso wie das Ausmaß und der Anspruch auf Flexibilisierung. Nicht selten gilt gerade die mittlere Führungsebene als Brems- und »Lähm«schicht, der unklar ist, wie sie der individuellen Führungsverantwortung für ihre Mitarbeiter gerecht werden kann, wenn der engere, direkte tägliche Kontakt fehlt.

Den Führungskräften wird dabei häufig recht pauschal eine Verweigerungshaltung vorgeworfen. Unsere Beobachtung – noch vor dem Projektstart – ist eine andere: Führungskräfte werden häufig nicht ausreichend mitgenommen und nicht als spezifische Interessengruppe bei der Verwirklichung der Flexibilisierungsziele wahrgenommen. Sie sind es jedoch in der Regel, die über das Ausmaß, die Art und die Ausgestaltung flexibler Arbeitsformen entscheiden oder dabei zumindest einen großen Einfluss haben. Aus vielen Beratungsprojekten wissen wir auch, dass Führungskräfte sehr wohl zu entschiedenen Befürwortern flexibler Arbeitsformen zählen: für sich selbst, aber auch als Möglichkeit für ihre Mitarbeiter, produktiv und zufrieden zu arbeiten.

Das Augenmerk unserer Studie liegt daher explizit auf diesen Fragestellungen. Wir wollen wissen, wie sich der Führungsalltag in einer flexiblen Arbeitswelt selbst gestaltet, wie Flexibilisierung tatsächlich gelebt wird, was deren Realisierung für die Führungskräfte bedeutet und wie sie deren Wirkungen einschätzen.

Gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung und den betrieblichen Projektpartnern konnten wir zwei Ziele erreichen:

- eine aktuelle Bestandsaufnahme über Formen und Umfang gelebter Flexibilisierung
- die konkreten Wirkungen und Bedürfnisse der Führungskräfte in dieser spezifischen Führungssituation

Durch die Beispiele der zehn teilnehmenden Unternehmen können wir zeigen, wie die bereits beschriebene Grenzenlosigkeit tatsächlich erfahren wird und welche Limits dabei offenbar werden. Die vorliegenden Ergebnisse geben einen sehr guten Einblick in die gelebte betriebliche Realität, sie zeigen Gestaltungslücken auf und vermitteln wertvolle Erfahrungen bei der Umsetzung verschiedener Flexibilisierungsformen.

11 Die Autorinnen und der Autor

Josephine Hofmann

Dr. Josephine Hofmann, Studium der Verwaltungs- und Informationswissenschaft. Leitet seit 2005 das Competence Center Business Performance Management des IAO und ist gleichzeitig stellvertretende Leiterin des Geschäftsfeldes Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung. Verantwortlich für die strategische Weiterentwicklung und die Akquisition von Projekten in den Themengebieten »Flexible Arbeitskonzepte«, »Führungs- und Steuerungssysteme« sowie »Neue Lernformen und Mitarbeiterentwicklung« und die damit zusammenhängenden Aufgaben der Vermarktung, wissenschaftlichen Methodenentwicklung und Mitarbeiterentwicklung.

Carsten Schmidt

Carsten Schmidt, Studium der Betriebswirtschaft (M.Sc.) mit den Schwerpunkten Organisationstheorie und Medienmanagement. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Competence Center Business Performance Management des Fraunhofer IAO; leitet gegenwärtig verschiedene Projekte im Kontext der digitalen Transformation mit Schwerpunkt Business Analysis und Business Development.

Valerie Wienken

Valerie Wienken, Studium der Informationswirtschaft (F.H.), seit 2014 am Competence Center Business Performance Management des IAO tätig. Davor Tätigkeiten in der Finanzdienstleistungsbranche und im Markenmanagement.

Petra Bonnet

Petra Bonnet, Studium der Politikwissenschaft (M.A.), Inhaberin eines Büros für Kommunikationsberatung, in Kooperation mit dem Fraunhofer-Institut (IAO). Sie ist u.a. Mitglied im Forum »Chancengleichheit im Erwerbsleben«, getragen vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg.