



*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

| **Verlag BertelsmannStiftung**

*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