



Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit

Thomas Breisig¹

Online publiziert: 29. Juli 2020
© Der/die Autor(en) 2020

Schlüsselwörter Mobile Arbeit · Personalführung · Führen mit Zielen · Personalentwicklung · Betriebliche Gesundheitsförderung

1 Einleitung und Problembeschreibung

Unternehmen sind *geführte* Institutionen. Juristisch gesehen setzen sie sich wesentlich über Arbeitsverträge zusammen. Diese beinhalten das sog. *Direktionsrecht* des Arbeitgebers, d. h., er selbst oder von ihm damit beauftragte Personen („Führungskräfte“) haben die Aufgabe und die Pflicht, die ihnen unterstellten Mitarbeiter*innen zu „führen“. Dementsprechend hat die (Personal-)Führung im Dunstkreis der Einzelwissenschaften mit Bezug zu Managementfragen und insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre seit langer Zeit ein hohes Maß an Aufmerksamkeit erfahren (vgl. u. a. Kieser et al. 1987; Steyrer 2015). Dabei werden in Wissenschaft und Praxis der Führung bzw. dem Führungsstil oft wahre Wunderwirkungen zugeschrieben. Die „richtige“ Personalführung gilt als Schlüssel zur Einbeziehung und Motivation der Mitarbeiter*innen sowie zur betrieblichen Ausschöpfung der „Humanressourcen“. Schon seit langer Zeit wird dabei im Tenor eine Ausprägung von Führung favorisiert, die man als mitarbeiterzugewandt charakterisieren kann (z. B. als „kooperativer Führungsstil“; vgl. Breisig 2016, S. 206). Neuere Ansätze, wie die sog. transformationale Führung, haben dies vertieft und weiterentwickelt (Bass 1998; von Rosenstiel 2014; Furtner und Baldegger 2016).

Die komplexe, hoch umstrittene wissenschaftliche Erfassung und Fundierung von Personalführung kann in diesem Rahmen nicht dargelegt werden. Vielmehr geht es darum, dass mit dem Trend zur mobilen Arbeit (vgl. Vogl 2019) die im Arbeitsverhältnis angelegte klassische Personalführung einer ihrer impliziten Voraussetzungen mehr oder weniger

stark beraubt wird. Personalführung erfolgt in einer direkten sozialen Beziehung, sozusagen von Angesicht zu Angesicht. Der Führungskraft obliegt dabei die formale Rolle der zielgerichteten Einflussnahme auf die Mitarbeiter*innen, um deren Verhalten so zu steuern und zu koordinieren, dass die Ziele des Unternehmens bzw. der Abteilung bestmöglich erreicht werden. Sie spielt sich ab in einem sozialen Gebilde, oft „Organisation“ genannt, in dem die Mitarbeiter*innen typischerweise ihre Arbeitsleistung an einem fixen Ort, zu abgestimmten Zeiten und in unmittelbarer Kooperation mit Kolleg*innen erbringen (vgl. Hofmann et al. 2015, S. 11).

Bei mobiler Arbeit findet die Kooperation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in oft über unterschiedliche Standorte und in asynchroner Form statt, sodass der persönliche Kontakt zumindest schwieriger und eingeschränkter wird. Unter der Bedingung einer Beibehaltung hierarchischer Strukturen Mitarbeiter*innen über Distanz zu führen, bedeutet insofern für viele Führungskräfte eine neue Aufgabe und große Herausforderung.

Ziel dieses Beitrages ist es, die angesprochene Problematik näher zu beleuchten. Es wird ein Überblick gegeben, welche Faktoren und Rahmenbedingungen Führung auf Distanz prägen, welche Voraussetzungen und Haltungen den Akteur*innen abverlangt werden und wie Unternehmen Führungskräfte wie Mitarbeiter*innen bei einer erfolgreichen Umsetzung unterstützen können. Insofern handelt es sich um einen *Praxisbeitrag*, wobei die Aussagen durch empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt *prentimo* gestützt werden.¹

✉ Thomas Breisig
thomas.breisig@uol.de

¹ Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Oldenburg, Deutschland

¹ *prentimo* steht für das Verbundprojekt „Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit“; umgesetzt von Januar 2016 bis Juli 2019 und gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“. Vgl. Breisig und Vogl (2019).

2 Die Herausforderung Personalführung

2.1 Personalführung im Arbeitsverhältnis

Wie bereits erwähnt, ist das Eingehen eines Arbeitsverhältnisses rechtlich mit der Zuweisung des Direktionsrechts an den Arbeitgeber bzw. die von ihm beauftragten Führungskräfte verbunden (Peters 2019). Die Führungskraft kann sich, ggf. sanktionsbewehrt, in ihrer Personalführungsrolle Gehör verschaffen. „Negative“ Steuerungsmittel wie Anordnungen, deren Missachtung Abmahnungen und im Extremfall sogar die Kündigung nach sich ziehen kann, haben aber kein Monopol – im Gegenteil. Sie gelten im weithin bevorzugten kooperativen Führungskonzept nicht erst seit heute als veraltet (vgl. u. a. Hofmann et al. 2015, S. 23). In der Tat haben Vorgesetzte andere Möglichkeiten zielgerichteter Beeinflussung, etwa die Konsultation von Mitarbeiter*innen vor einer anstehenden Entscheidung, die Motivation zu eigenständiger Arbeit, die Gesprächsbeteiligung „auf Augenhöhe“ usw. Symbolisch mag dafür auch der immer häufiger zu beobachtende Trend des verallgemeinerten Duzens stehen (Kanning et al. 2019). Letzten Endes bleibt es aber rechtlich bei der Entscheidungsverantwortung der Führungskraft; bildlich gesprochen ist die Hierarchie in der kooperativen Führung nur auf *Stand-by* geschaltet.

Es wäre wohl auch naiv, davon auszugehen, dass klassische Führungsmethoden wie Anordnungen und enge Kontrollen heute keine Rolle mehr spielten. Zumindest darf man für viele „Standardunternehmen“ unterschiedlichster Größe und Branche annehmen, dass in der Tendenz immer noch für grundlegende Funktionsmechanismen der organisationalen Verhaltenssteuerung in letzter Konsequenz die Lehren Taylors und der Bürokratieansatz Max Webers Pate stehen. Dafür ist das unmittelbare Einflusshandeln durch die Führungskraft und die Kontrolle des Verhaltens der Mitarbeiter*innen durch Beobachtung und ggf. eines korrigierenden Eingriffs inklusive einer zugehörigen „Präsenzkultur“ denknotwendig. Die Haupttrichtung der Steuerungswirkung erfolgt Top-down durch Planung, Technik und Organisation (formale Regeln). Personalführung findet in den Lücken dieser Vermittlungstechniken sowie bei situationsbedingten Auslegungs- und Präziserungsfragen statt (Kerr und Jermier 1978).

Jedenfalls war und ist die klassische Führungsbeziehung wie selbstverständlich auf die gemeinsame Gegenwart der Akteur*innen an bestimmten Orten und zu bestimmten Zeiten ausgerichtet. Man sieht sich regelmäßig von Angesicht zu Angesicht. Sicher nicht den ganzen Tag, und man kann auch Mal auf Dienstreise sein, an einem Workshop oder einer Messe teilnehmen. Das ändert aber nichts am Prinzip. Durch den regelmäßigen Kontakt kann die Führungskraft Verhalten beobachten, Wertschätzung vermitteln, aber auch Fehler wahrnehmen und im Bedarfsfall schnell und

gezielt „eingreifen“. Wir wissen aus der älteren Führungsforschung wie aus Befunden, die aus Studien im Kontext der Zieltheorie der Arbeitsmotivation hervorgegangen sind, dass erfolgreiches Führungsverhalten vor allem auf einer leistungsorientierten Beobachtung des Verhaltens der Mitarbeiter*innen sowie auf einer möglichst zeitnahen Rückmeldung durch Kommunikation und ggf. zu ergreifenden Konsequenzen beruht (vgl. auch Zimolong und Elke 2005, S. 88 ff. mit weiteren Nachweisen).

Interessant ist nun im Zusammenhang mit einer vermehrten Tendenz zu mobiler Arbeit, dass bestimmte Voraussetzungen der althergekommenen Personalführung, egal ob in einer eher autokratischen oder kooperativen Lesart, zunehmend entfallen (vgl. Hofmann et al. 2015; Hofmann 2013; Remdisch und Utsch 2006). Mobile Arbeit bringt es mit sich, dass die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen über unterschiedliche geografische Standorte und Zeitspannen hinweg erfolgen muss. Anders als bei einem „klassischen“ Arbeitsverhältnis geht der persönliche Kontakt weitgehend verloren. Was bedeutet dies für die Praxis der Personalführung?

2.2 Führung auf Distanz – Überwachen Sie noch oder vertrauen Sie schon?

Auch wenn es immer schon in einem kleinen Teil der Arbeitsverhältnisse durch die Faktizität der Aufgaben eine Art Führung auf Distanz gegeben hat (z. B. im Vertrieb; vgl. Hackl 1998, S. 60 ff.), stellt die starke Reduktion der Face-to-face-Kontakte bei mobiler Arbeit eine erhebliche Herausforderung für Führungskräfte dar. Hofmann (2013, S. 216) spitzt diese Problematik sogar zu der Frage zu, „ob es überhaupt noch Führung im Sinne personaler Führung braucht“ (vgl. auch Weber et al. 2018, S. 8 ff.). Dabei bezieht sie sich auch auf praktische Beobachtungen, wonach besonders die mittleren Führungsebenen als „Bremschicht“ einer weitergehenden Flexibilisierung von Arbeit in Aktion treten (ebenda, S. 220). Es fehle ihnen aus ihrer angestammten Rolle heraus an Vorstellungsvermögen, wie sie ihrer Führungsverantwortung, aber auch der ihnen regelmäßig zugeordneten Betreuungs-, Förderungs- und Überwachungsaufgabe gerecht werden können, wenn der tägliche enge Kontakt entfällt.

Die Frage, ob es unter den Bedingungen mobiler Arbeit einer Personalführung bedarf, wird bei Hofmann rhetorischer Natur sein. Denn wollte man sie verneinen, würden, jedenfalls im Rahmen einer Organisation und bei Weiterexistenz arbeitsvertraglich fundierter Beschäftigungsverhältnisse, deren grundlegende rechtliche Funktionsmechanismen (wie das Direktionsrecht der Führungskraft) außer Kraft gesetzt. Auch bei mobiler Arbeit wird es regelmäßige Personalführungsbedarfe geben. Ansonsten würden nicht nur weiterbestehende Rechtsverhältnisse negiert; es würde

auch nicht der Vielfältigkeit der Aufgaben und Rollen einer Führungskraft entsprechen. Insoweit kann man die Substitution von Führung nur bei selbstständiger (oder scheinselfständiger) Zuarbeit (Freelancer, crowdworker etc.) annehmen. Für feste, auch zeitlich befristete Beschäftigungsverhältnisse stellt sich vielmehr die Frage, wie man den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung trägt und ein „digital leadership“ (Wilson 2004) oder ein „Führen auf Distanz“ praktizieren kann (vgl. z. B. Remdisch und Utsch 2006).

Das Lebenselixier mobiler Arbeit ist die Autonomie und Selbststeuerung der Mitarbeiter*innen. Diese Erkenntnis zieht sich wie ein roter Faden durch unsere Erhebungen im Projekt *prentimo*. Die mobil Arbeitenden nehmen ihre Aufgaben mit hoher Identifikation und Selbstständigkeit insbesondere vor Ort bei den Kunden wahr.

Die Führung mobil Arbeitender findet deutlich weniger statt. Ist schon so, dass sie sich weitestgehend selbst organisieren, koordinieren (Interview Führungskraft im Rahmen von *prentimo*).

Die Autonomie der mobil Arbeitenden wird flankiert von einem hohen Maß an professioneller Orientierung. Das Selbstverständnis der mobil Arbeitenden ist das von Problemlösern und „sich kümmern“ im Dienste der Kund*innen, wenn es sein muss, auch am späten Abend oder am Wochenende.

Die hohe Handlungsautonomie mobil Arbeitender zieht denotwendig die zentrale Anforderung an die Führungskräfte nach sich, *vertrauen können* zu müssen (Weber et al. 2018, S. 6). Die Führungskraft muss es zulassen und dulden, nicht über jede Situation, jeden Arbeitsschritt informiert zu sein. Es bleibt ihr schon mangels Möglichkeiten zur beobachtender Überwachung gar nichts anderes übrig, als sich *darauf zu verlassen*, dass die Mitarbeiter*innen bei den Kund*innen einen „guten Job“ machen. Sie muss folglich das Dilemma aushalten, keine detaillierte, jederzeitige Kontrolle ausüben zu können, andererseits aber aufgrund des Beschäftigungsverhältnisses unvermindert in der Verantwortung zu sein, wenn etwas schief läuft.

Diese Anforderung ist keine Bagatelle. Gelingende mobile Arbeit ist eine Funktion passender Führung, aber auch der Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen. Führungskräfte müssen, in ihrer formalen Rollenverantwortung, auf die Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter*innen vertrauen. Umgekehrt müssen Mitarbeiter*innen willens und in der Lage sein, eigenständig zu handeln, sich selbst zu steuern, aktiv und technisch versiert zu kommunizieren und sich mit den Kund*innen und ihren Erwartungen zu identifizieren. Vertrauensvoll zu führen verlangt ein passendes Menschenbild: Die Führungskraft darf die Mitarbeiter*innen nicht als unmündige weisungsunterworfenen Follower sehen, sondern als autonome und

selbstständig agierende Individuen bzw. Teams, die in der Lage sind, eigenständige Entscheidungen auch im Sinne der Unternehmenszielsetzung zu treffen und in diesem Sinne Handlungs- und Gestaltungsspielräume „positiv“ ausfüllen.

In sinnverkehrender Abwandlung eines Ausspruchs, der Lenin zugeschrieben wird, lässt sich sagen: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlechter! Mobile Arbeit taugt nicht für Führungskräfte, die „Kontrollfreaks“ sind. Die im Beschäftigungsverhältnis angelegte Kontrollfunktion muss sich vor allem auf die Überprüfung von Ergebnissen (Soll-Ist-Vergleich) bzw. Termineinhaltungen stützen.

Denkbar im Sinne des klassischen Ansatzes wäre die Ausübung einer technisch vermittelten Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch die Führungskraft, etwa indem sie sich auf die Endgeräte der Mitarbeiter*innen einwählt und versucht, das Arbeitsverhalten (z. B. Geschwindigkeit, Aufenthaltsort), erstellte Leistungen, Arbeits- und Pausenzeiten und andere Parameter auszuwerten (Hertel und Konradt 2004, S. 171 ff.). Auch eine systematische Befragung von Kund*innen über das Verhalten und die wahrgenommene Leistung der „entsandten“ Mitarbeiter*innen ist vorstellbar.

Beide Ansätze sind jedoch hoch problematisch. Die technische Leistungs- und Verhaltenskontrolle unterliegt Datenschutzregelungen und insbesondere der Mitbestimmung der Betriebs- und Personalräte (Vogl und Nies 2013, S. 156 ff.). Noch schwerer wiegt das Dilemma, dass solche Ansätze einer „Misstrauensorganisation“ (Bleicher 1982) die mit mobiler Arbeit „systemlogisch“ kompatible Form der Führungsbeziehung geradezu konterkarieren. Das unverzichtbare, andauernde Vertrauen, das trotz Direktionsrecht aus naheliegenden Gründen nicht angeordnet werden kann, würde erst gar nicht entstehen bzw. wäre auf unabsehbare Zeit verloren.

3 Konturen eines Führungskonzepts bei mobiler Arbeit

Was also sind aufgrund der gänzlich anderen Arbeitsbedingungen die wesentlichen Grundlagen einer *Führung auf Distanz*? Um entsprechende Gestaltungshinweise geht es im Folgenden.

3.1 Ergebnisorientiertes Führen

Bei mobiler Arbeit muss das *ergebnisorientierte Führen* aus strukturellen Gründen höchste Priorität haben. Ziele sind das wichtigste Werkzeug zur Vermittlung entsprechender Ergebniserwartungen an die Mitarbeiter*innen (Hammermann und Stettes 2017). Es handelt sich um gedanklich vorweggenommene, angestrebte Arbeitsergebnisse, die durch bewusst auf sie ausgerichtete Handlungen erreicht werden sollen. Ziele können, etwa im Rahmen einer „Zielkaskade“,

durch die Führungskraft vorgegeben werden. Als folgerichtiges Pendant zur Selbststeuerung der Mitarbeiter*innen gilt aber die *Zielvereinbarung*: Zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in werden die anzustrebenden Ergebnisse für den Arbeitsbereich unter Einbeziehung von Kriterien zur späteren Erfassung der Zielerreichung gemeinsam festgelegt (Breisig 2016, S. 213 ff.).

Auch in den Untersuchungsunternehmen von *prentimo* wird mit Zielen bzw. Zielvereinbarungen gearbeitet. Es gibt Individualziele, im nennenswerten Umfang aber auch Teamziele. Ein großer Verhandlungsspielraum wird trotz des Etiketts Ziel-„Vereinbarung“ von den Beschäftigten zumeist jedoch nicht gesehen. Zudem wird beklagt, dass der Anspruch der geforderten Zielniveaus sehr hoch ausfällt und die Erwartungen von Jahr zu Jahr in die Höhe geschraubt werden.

Für die konkrete Gestaltung des Führens mit Zielen ist die bekannte „SMART-Regel“ wichtig: Ziele haben spezifisch, klar und präzise zu sein. Die Erfassung ihrer Erreichung bedarf einer möglichst zahlengestützten Basis, vorzugsweise im Sinne einer Leistungsmessung. Eine Schwierigkeit ist, dass diese Voraussetzungen längst nicht bei allen Arbeitsaufgaben zu realisieren sind, etwa bei Projekten.

Ein weiteres praktisches Problem des Führens mit Zielen ist, dass sie eine längere Laufzeit haben (in der Regel ein Jahr). „Unterjährig“ sind aber wegen der ständigen Veränderungen in der Realität zusätzlich kurzfristige und nicht unbedingt „SMART-kompatible“ Verständigungsprozesse über die Aufgaben und deren Erfüllung erforderlich. Insoweit erfolgen bei mobiler Arbeit auch regelmäßig *Ab-sprachen* zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in bzw. Team im Hinblick auf Aufgaben und Aufträge. Abgesprochen (oder auch vorgegeben) wird die konkrete Aufgabe, z. B. beim Kunden x das Vorhaben y bis zu einem festen Termin z umgesetzt zu haben. Neben dem Zeitansatz werden z. T. auch Budgets oder andere Ressourcen zur Realisierung des Auftrags festgelegt. Es kommt darauf an, dass Mitarbeiter*innen auf dieser Grundlage die so definierte Aufgabe eigenständig erledigen können und sollen. Daher ist auch ein derartiges Führen mit Auftrag strikt ergebnisorientiert. Es wird entsprechend in das Zielerreichungsgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in am Ende des Geschäftsjahres einbezogen. Oft werden Aufträge und deren Umsetzung IT-technisch von entsprechenden Planungs- und Organisationsinstrumenten begleitet und unterstützt. Diese werden von den Akteur*innen, Führungskräften wie Mitarbeiter*innen bzw. Teams, regelmäßig eingesehen und aktualisiert.

3.2 Kommunikation: überwiegend technisch, aber bitte nicht nur!

Viele mobil Arbeitende sehen sich als Einzelkämpfer*innen. Gleichwohl haben sie die Erwartung an die Führungskraft, sich auch für die regelmäßige Beziehungspflege zuständig zu fühlen:

Aber ich bin nicht alleine, ich habe da noch Leute, die wissen, dass ich hier bin. Die denken an mich, die gucken auch mal, die fragen auch mal, wie es mir so geht (Interview Führungskraft im Rahmen von *prentimo*).

Trotz Teilautonomie und Selbststeuerung gibt es immer eine Vielzahl von Regelungs- und Koordinationsbedarfen, die über kommunikative Prozesse abzuwickeln sind. Auch Vertrauensetablierung und Beziehungspflege erfordern in hohem Maße einen regelmäßigen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in. Nach der Studie von Weber et al. (2018, S. 6) ist die „Kommunikation auf Augenhöhe“ unverzichtbar für eine gelingende Führung bei mobiler Arbeit; es bestehe aber auch angesichts rasanter Dynamik in der Entwicklung der Arbeitsprozesse ein hohes „Bedürfnis nach Orientierung“, welches an die Führungskraft adressiert wird (ebenda, S. 14).

Das viel und kontrovers diskutierte Problem der (ständigen) *Erreichbarkeit* (vgl. Monz 2019) verweist indirekt ebenfalls auf den Kommunikationsbedarf. Außerdem zeigt es, dass Kommunikation verstärkt über *technische Medien* verläuft, am einfachsten per E-Mail, über das Smartphone oder auch in Form von Telefon- bzw. Videokonferenzen. Überdies können in der Regel von beliebigen Rechnern mit Internetzugang Verbindungen zu den Unternehmensnetzwerken und deren internen Austauschforen hergestellt werden.

Die erdrückende Dominanz technisch vermittelter Kommunikation ist durchaus ein Problem, denn es ist fraglich, ob über das technische Medium ein auch nur annähernd vergleichbares Maß an Qualität und Intensität des Austauschs erreicht wird wie beim direkten Kontakt von Angesicht zu Angesicht. Die Unterstützung durch Mimik und Gestik, oft auch durch die Tonlage, fällt weitgehend weg. Dadurch steigt das Risiko von Fehlinterpretationen und Missverständnissen. Hinzu kommt, dass der Mehraufwand für die Nutzung und Einrichtung von Medien (etwa bei Videokonferenzen) oft unterschätzt wird. Der effiziente Umgang mit ihnen erfordert entsprechendes Knowhow, Bedienungsgeschick und Erfahrung, mitarbeiter- wie vorgesetztenseitig (Hofmann 2013, S. 220).

Die Kommunikation über technische Medien ist quasi das Markenzeichen der mobilen Arbeit. Aus den genannten Gründen darf sie sich darin aber nicht erschöpfen. Ein nicht zu niedriges Kontingent der Austauschbeziehungen zwi-

schen Führungskraft und Mitarbeiter*in bzw. Teams muss über *physische Präsenz* erfolgen. Besonders der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen verlangt einen regelmäßigen Austausch über fachliche Angelegenheiten „Auge in Auge“, aber auch offene Gespräche über persönliche Fragen.

In den Interviews haben wir zumindest teilweise vernommen, dass Face-to-face-Treffen seltener geworden sind. Als Ursachen werden genannt, dass Aufträge überwiegend in elektronischer Form übermittelt werden, ferner dass es immer weniger Räume und Zusammenkünfte gibt und dass die viel beklagte Verdichtung der Leistungserwartungen die Zeitbudgets für den persönlichen Austausch reduzieren. Nach den quantitativen Erhebungen zählen unzureichende Information und Mitsprache zu den meistgenannten Belastungsfaktoren der Mitarbeiter*innen (vgl. Kraus et al. 2020 in dieser Ausgabe).

Insofern müssen sich die Akteur*innen eine Art von *Disziplin auferlegen*, direkte Gespräche oder Teamsitzungen nicht zu vernachlässigen und regelmäßig zu praktizieren. Dies wiederum erfordert unter den Bedingungen mobiler Arbeit einen hohen Aufwand an Terminkoordination und -organisation, damit möglichst viele Beteiligte dabei sein können. In den Interviews haben wir verschiedentlich gehört, dass aktiv Gelegenheiten zur direkten Kommunikation gesucht und genutzt werden. Man spricht miteinander und setzt sich zusammen, wenn Führungskraft und Mitarbeiter*in sich gerade räumlich nahe sind. In einigen Unternehmen sind Betriebsvereinbarungen abgeschlossen worden, nach denen es zur Pflicht der Vorgesetzten gehört, dass regelmäßig persönliche Zusammenkünfte zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in bzw. Team anberaumt werden und auch stattfinden (vgl. Vogl und Nies 2013, S. 98 f.). Dies kann beispielsweise ein Jour Fixe oder eine regelmäßige Mitarbeiterbesprechung sein.

3.3 Führung als Ausnahme: Intervention und (Neu-)Abstimmung, wenn es die Situation erfordert

Zur typischen Personalführungskonstellation bei mobiler Arbeit gehört an zentraler Stelle ein weiteres altbekanntes Prinzip, das „*Management by Exception*“. Solange alles klar und planmäßig läuft, steuern sich die mobilen Mitarbeiter*innen selbst („Selbstführung“; Müller 2006; Furtner und Baldegger 2016; Weber et al. 2018, S. 10). Erst wenn es Störungen, unerwartete Entwicklungen, neue Situationen gibt, setzen sich Mitarbeiter*in und Führungskraft in Verbindung, beraten die Lage und suchen nach verbindlichen Lösungen. Dies erfolgt im Regelfall, konzeptionell zum großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Beschäftigten passend, als gemeinsamer Beschluss. In den Interviews wurde aber vereinzelt deutlich, dass gerade bei weniger erfahrenen Beschäftigten auch mit Vorgaben und

Weisungen der/des verantwortlichen Vorgesetzten geführt wird.

Derartige Abstimmungen erfordern fallbezogene Kommunikation, die im Regelfall technisch vermittelt ist. Natürlich besteht hier die Gefahr, dass die Führungskraft übertreibt und häufiger als notwendig Abstimmungsbedarf anmeldet oder von den Mitarbeiter*innen Berichterstattung oder Vollzugsmeldungen auch über wenig bedeutsame Einzelheiten verlangt. Möglichst klare Aufgabenabgrenzungen im Vorfeld können an diesem Punkt hilfreich sein, indem definiert oder zumindest eingegrenzt wird, was in der Eigenverantwortung der mobil Arbeitenden liegt und in welchen Fragen es Abstimmungsbedarf mit der Führungskraft gibt.

3.4 Kompetenzentwicklung und Gesundheitsmanagement

Viele Probleme in der Praxis der Personalführung haben auch mit *Kompetenzdefiziten* zu tun. Mobile Arbeitsformen fordern den Beschäftigten inklusive den Führungskräften „ein hohes Maß an mentaler Beweglichkeit, Disziplin, Strukturierung und Selbstmanagement“ ab (Kesselring und Vogl 2010, S. 183). Selbststeuerung, Kommunikation, der Umgang mit der Mobilität selbst und methodisch-technische Fertigkeiten sind zentrale Themen der Personalentwicklung. Auch soziale Kompetenzen wie die Pflege sozialer Beziehungen und kooperative Fähigkeiten haben in der mobilen Arbeit einen hohen Stellenwert (Ducki und Nguyen 2016, S. 62 ff.).

In den *prentimo*-Projektbetrieben hat dieser Bedarf die betriebliche Personalentwicklung jedoch noch nicht so recht erreicht. Sicherlich finden sich Ansätze zur Stärkung der technischen Kompetenzen. Angebote für Führungskräfte (wie z. B. ein Workshop „Gesundes Führen“, neuerdings auch „Führung auf Distanz“) tauchen auf, sind aber rar. Auch methodisch erscheinen die Programme diskussionswürdig. Das meiste sind typische „Veranstaltungen“ (meist „off the job“), die die Gefahr bergen, dass Effekte aufgrund des altbekannten „Transferproblems“ versanden: Neu gewonnene Einsichten und erlernte Techniken seitens der Teilnehmenden reiben sich an den nicht veränderten Strukturen im Betrieb. Und an „on the job“-Maßnahmen, die unmittelbar und direkt an der Arbeit und an den Führungsbeziehungen ansetzen, herrscht eklatanter Mangel. Angebote aus dem Projektkonsortium an reflexiven Methoden („Mobilitätswerkstätten“) wurden angenommen, aber in spürbar zurückhaltender Form.

Erforderlich wäre eine offensive, vor entsprechenden Investitionsentscheidungen nicht zurückschreckende Strategie der Personalentwicklung, die bei allen Beteiligten auf die Entstehung und Festigung einer erfolgs-, aber auch gesundheitsorientierten Handlungskompetenz für die

Umsetzung mobiler Arbeit abzielte. Das geht am besten durch „learning by doing“. Jedenfalls zeigt sich ein starker Bedarf an Personalentwicklung, die darauf ausgerichtet ist, die Selbststeuerungskompetenzen inklusive gesundheitlicher Implikationen systematisch zu stärken und zu schärfen. Die „Netnografie“-Studie von Weber et al. hat ergeben, dass sich Internetnutzer*innen in vielen Diskussionsbeiträgen im Zusammenhang mit mobiler Arbeit von den Führungskräften bzw. den Unternehmen explizit eine Erhöhung der Gestaltungskompetenzen der Beschäftigten im Sinne einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung wünschen (Weber et al. 2018, S. 12). Andernfalls drohe das als Chance wahrgenommene Moment der Selbststeuerung umzuschlagen in zu hohe psychische Belastungen und in der Folge zu verstärkten Fehlzeiten oder gar längeren Burnout-Episoden zu führen.

Durch die Autonomie der mobil Arbeitenden in Verbindung mit den schon angesprochenen hohen Ziel- bzw. Ergebniserwartungen entsteht selbst für wohlwollende und mitarbeiterzugewandte Führungskräfte das Problem, dass das Phänomen der „interessierten Selbstgefährdung“ (vgl. Laimer et al. 2019) unter ihrem Wahrnehmungsradar ablaufen kann und die unterstellten Mitarbeiter*innen Arbeitszeiten stark ausdehnen, Ruhezeiten nicht einhalten oder trotz Krankheit weiterarbeiten. Umso wichtiger ist es, sich bewusst „Inseln“ qualitativ hochwertiger Kommunikation zu erhalten bzw. wieder zu verschaffen. Das regelmäßig gepflegte vertiefende, vertrauensvolle Gespräch erhöht die Chance seitens der Führungskraft, selbstschädigendes Verhalten zu erkennen.

Ein weiterer, paralleler Ansatz zur Stärkung des Gesundheitsbewusstseins ist die Besinnung auf eine grundlegende Anforderung, die gegenüber Führungskräften im Grunde schon seit dem Altertum erhoben worden ist, nämlich ihre *Vorbildfunktion* (vgl. Kaltenstadler 1987, Sp. 1002). Während diese in der typischen Präsenzkultur oft dahingehend ausgelegt worden ist, dass Vorgesetzte als erste kommen und als letzte gehen, lässt sich diese Lesart vor dem Hintergrund der interessierten Selbstgefährdung geradezu umdrehen. Im Zusammenhang mit der präventionsorientierten Gestaltung mobiler Arbeit haben wir uns im Projekt *prentimo* dafür interessiert, ob und inwieweit Führungskräfte auch Vorbild sein wollen und können für bewusste Grenzsetzungen, etwa was Arbeitszeiten oder die zeitweise Priorisierung lebensweltlicher Belange (i.S. der work-life-balance) betrifft. Die Ergebnisse sind ernüchternd: Zwar hat ein befragter Vorstand darauf hingewiesen, er verlasse an manchen Tagen bewusst und für sein Umfeld sichtbar das Unternehmen schon am frühen Nachmittag. Auf den untergeordneten Führungsebenen wurde derartige Verhalten jedoch höchstens in bescheidenen Ansätzen beschrieben. Verschiedentlich wurde aber die Konfliktlage mancher Füh-

rungskraft deutlich, dass der hohe Ergebnisdruck einem gesundheitsbewussten Führungsverhalten im Wege steht.

Und das ist dann so ein Spannungsfeld, was man natürlich hat, dass man auf der einen Seite die Arbeitsergebnisse braucht und da hintreibt, auf der anderen Seite aber eben eigentlich weiß, verdammt, das darfst du jetzt nicht von ihm verlangen, weil, du weißt, der macht das (Interviewte Führungskraft im Rahmen von *prentimo*).

Die Führungskräfte sind in ihrer Rolle als vermittelnder Träger des Direktionsrechts noch vor den ausführend Tätigen in der Verantwortung für die Erreichung oder gar für das Übertreffen der gesetzten Kennzahlen. Außerdem wird von ihnen ein intelligentes, auf diese Arbeitsform zugeschnittenes mitarbeiterzugewandtes Führungsverhalten erwartet, so dass sich für viele Führungskräfte ihrerseits die mobile Arbeit und das Führen auf Distanz als *erhebliche Quelle von Mehrarbeit* darstellen (Hofmann et al. 2015, S. 31 f.). Dies erklärt sich nicht zuletzt mit der höheren Komplexität technisch vermittelter Kommunikation gegenüber dem schnellen Gespräch über den Schreibtisch oder auf dem Flur. Insoweit betreffen die gesundheitlichen Risiken mobiler Arbeit die Führungskräfte an prominenter Stelle. Präventive Maßnahmen müssen nicht zuletzt bei dieser Zielgruppe ansetzen. Gelingt dies, können die Vorgesetzten durch gesundheitsbewusstes Verhalten auch im Umgang mit sich selbst die ansonsten gern gehuldigten „Hochleistungskulturen“ für Belange des betrieblichen Gesundheitsmanagements öffnen.

4 Fazit

Will man mobile Arbeit präventionsorientiert gestalten, muss dies auch bei den Führungsbeziehungen ansetzen. Alle Akteur*innen, Führungskräfte wie unterstellte Mitarbeiter*innen, müssen in ihrer (Teil-)Autonomie unterstützt und gefördert werden. Alte Zöpfe wie beharrliche Präsenzkulturen, die zu den veränderten Bedingungen nicht mehr passen, sollten abgeschnitten werden. Koordinierende und reflexive Mechanismen in der Führungsbeziehung (z.B. regelmäßige Gespräche, gemeinsame Absprachen von sachgerechten, aber auch zumutbaren Zielen, Aufgaben, Aufträgen usw.) ermöglichen die Berücksichtigung von Belangen des präventiven Gesundheitsschutzes neben den wohl nicht zu vermeidenden Hochleistungszielen (Breisig 2018). Diese werden bekanntlich spätestens dann kontraproduktiv, wenn sich stressbedingte Folgen bei den Mitarbeitern*innen (z.B. hoher Krankenstand, Burnout, Kündigungen) einstellen, und sei es auch nur zum Teil. Die durchaus zu Recht allseits geforderten, weil einzig zu mobiler Arbeit passenden, Vertrauensbeziehungen zwischen

Führungskraft und Beschäftigten können sich nicht einstellen und entwickeln, wenn bei gegebenen Anlässen nicht auch ein Maß- und Innehalten zugelassen wird. Dies wäre im Übrigen auch im Sinne der Fürsorgepflicht angezeigt, die dem Arbeitgeber (der Führung) aufgrund der klassischen Institution des Arbeitsverhältnisses arbeitsrechtlich immer noch zukommt.

Funding Open Access funding provided by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Bass BM (1998) Transformational leadership: industrial, military, and educational impact. Lawrence Erlbaum, Mahwah
- Bleicher K (1982) Vor dem Ende der Mißtrauensorganisation? *Off Manag* 4:400–404
- Breisig T (2016) Personal. Grundlagen und Handlungsfelder aus arbeitspolitischer Perspektive, 2. Aufl. NWB, Herne
- Breisig T (2018) Arbeiten Sie noch oder leisten Sie schon? Ein Essay über Entwicklungen und Praktiken der betrieblichen Leistungs politik. *Z Arb Wiss* 3(72):185–189
- Breisig T, Vogl G (Hrsg) (2019) Mobile Arbeit gesund gestalten – ein Praxishandbuch. Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg. <http://www.prentimo.de/assets/Uploads/prentimo-Broschuere-Screen.pdf>. Zugegriffen: 14. Januar 2020
- Ducki A, Nguyen HT (2016) Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Mobilität. BAuA: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3d.pdf?__blob=publicationFile&v=6. Zugegriffen: 12. Febr. 2020
- Furtner M, Baldegger U (2016) Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung, 2. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Hackl O (1998) Mitarbeiter im Verkaufsaußendienst. Einführung und Führung. Deutscher UniversitätsVerlag, Wiesbaden
- Hammermann A, Stettes O (2017) Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa. Eine Auswertung auf Basis des European Working Conditions Survey 2015. *IW Trends* 44(3):1–23 (https://www.econstor.eu/bitstream/10419/175019/1/IW-Trends_2017-03-01.pdf). Zugegriffen 13. März 2020
- Hertel G, Konradt U (2004) Human Resource Management im Inter- und Intranet. Hogrefe, Köln
- Hofmann J (2013) Führung in der virtuellen Arbeitswelt. <https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/images/leistungen/fuehrung-in-der-virtuellen-arbeitswelt.pdf>. Zugegriffen: 15. Febr. 2020
- Hofmann J, Bonnet P, Schmidt C, Wienken V (2015) Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt. BertelsmannStiftung, Gütersloh
- Kaltenstadler W (1987) Geschichte der Führung – Altertum. In: Kieser A, Reber G, Wunderer R (Hrsg) *Handwörterbuch der Führung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. X. C.E. Poeschel, Stuttgart, S 997–1004
- Kanning U, Kempa F, Winkelmann S (2019) Siezen Sie noch oder duzt du schon? *Personalmagazin* 9:74–78
- Kerr S, Jermier JM (1978) Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organ Behav Hum Perform* 22(3):375–403
- Kesselring S, Vogl G (2010) Betriebliche Mobilitätsregime. Die sozialen Kosten mobiler Arbeit. edition sigma, Berlin
- Kieser A, Reber G, Wunderer R (Hrsg) (1987) *Handwörterbuch der Führung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre* Bd. X. C.E. Poeschel, Stuttgart
- Kraus S, Grzech-Sukalo H, Rieder K (2020) Mobile Arbeit – Home-Office, Dienstreisen, Außendienst – was ist wirklich belastend? *Z Arb Wiss*. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00214-x>
- Laimer J, Peters K, Wirth LM (2019) Mobile Arbeit im Spannungsfeld zwischen indirekter Steuerung und interessierter Selbstgefährdung. In: Breisig T, Vogl G (Hrsg) *Mobile Arbeit gesund gestalten – ein Praxishandbuch*. Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg, S 52–60 (<http://www.prentimo.de/assets/Uploads/prentimo-Broschuere-Screen.pdf>). Zugegriffen: 24. März 2020
- Monz A (2019) Mobil und ständig erreichbar. In: Breisig T, Vogl G (Hrsg) *Mobile Arbeit gesund gestalten – ein Praxishandbuch*. Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg, S 27–33 (<http://www.prentimo.de/assets/Uploads/prentimo-Broschuere-Screen.pdf>). Zugegriffen: 14. April 2020
- Müller GF (2006) Mitarbeiterführung durch kompetente Selbstführung. *Z Manag* 1:8–22
- Peters DB (2019) Das Weisungsrecht der Arbeitgeber. C.H. Beck, München
- Remdisch S, Utsch A (2006) Führen auf Distanz. *Organisationsentwicklung* 3:32–43
- Steyrer J (2015) Theorie der Führung. In: Mayrhofer W, Furtmüller G, Kasper H (Hrsg) *Personalmanagement – Führung – Organisation*, 5. Aufl. Linde, Wien, S 17–69
- Vogl G (2019) Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit: Eine Einführung. In: Breisig T, Vogl G (Hrsg) *Mobile Arbeit gesund gestalten – ein Praxishandbuch*. Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg, S 6–13. <http://www.prentimo.de/assets/Uploads/prentimo-Broschuere-Screen.pdf>. Zugegriffen: 12. Februar 2020
- Von Rosenstiel L (2014) Grundlagen der Führung. In: von Rosenstiel L, Regnet E, Domsch ME (Hrsg) *Führung von Mitarbeitern*. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 3–28
- Vogl G, Nies G (2013) Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Bund, Frankfurt am Main
- Weber C, Thomson B, Pundt F (2018) Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie. *baua: Fokus*. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Fuehrung-Netnografie.html>. Zugegriffen: 16. Sept. 2019
- Wilson EJ III (2004) Leadership in the digital age. In: Goethals GR, Sorensen GJ, Burns JM (Hrsg) *Encyclopedia of leadership*. SAGE, Thousand Oaks, S 858–861. <https://pdfs.semanticscholar.org/166f/c20321a8432cae85f02f8c87f849adcf3628.pdf>. Zugegriffen 12. März 2020
- Zimolong B, Elke G (2005) Betriebliche Gesundheitsförderung. Bochum. https://www.ruhr-uni-bochum.de/imperia/md/content/psy_auo/studbrief2.pdf. Zugegriffen: 19. Sept. 2019