

Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie

C. Weber¹, B. Thomson¹, F. Pundt¹

baua: Fokus

Die Digitalisierung der Arbeitswelt wird die Arbeitsbedingungen und Anforderungen, die an Mitarbeiter und Führungskräfte gestellt werden, grundlegend verändern. Es stellt sich daher die Frage, wie sich die Führungsbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter zukünftig verändern werden. In diesem Beitrag erfolgt eine explorative Analyse verschiedener einschlägiger Diskussionen im Internet zu den Herausforderungen oder auch der Notwendigkeit von Führung in der digitalisierten Arbeitswelt. Dazu wird der qualitative Forschungsansatz der Netnografie angewandt.

Inhalt

1 Einleitung.....	1
2 Methodik und Datengrundlage.....	2
3 Ergebnisse	5
4 Zusammenfassung und Fazit	16
Blogs und Foren	18
Literatur	18

1 Einleitung

Der Wandel von Arbeit ist unumstritten. Neben der Globalisierung, einer veränderten Zusammensetzung des Arbeitskräfteangebots und einem beobachtbaren kulturellen Wandel, gilt die Digitalisierung als einer der Treiber und Trends des aktuellen Wandels (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017). Die Digitalisierung ermöglicht und bedingt durch neue technische Optionen (massenhafte Verbreitung neuer Technologien, intelligente Automatisierung, „big data“ oder kommunikative Vernetzung) Wandel in den Strukturen und Prozessen der Arbeit. Globalisierung, sozialer Wandel und Restrukturierung in den Organisationen werden dabei weiter vorangetrieben. Seit jeher bestimmt das Verständnis von Organisationen, deren Aufbau und Ablauforganisation die normativen Anforderungen an Führung, denn Führung ist das „Vehikel“, mit dessen Hilfe die organisationalen Strategien und Ziele in den bestehenden Strukturen der Organisation umgesetzt werden (Burnes, 2004). Digitalisierung impliziert daher nicht nur den vermehrten Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, sondern erfordert auch neue Formen der Strukturierung und Organisation von Arbeit (De Leede & Kraijenbrink, 2014). Insofern werden sich die Rahmenbedingungen und Ausprägungen von Führungshandeln im Zuge von Digitalisierung und organisationalem Wandel stark verändern. Es ist dabei anzunehmen, dass diese Strukturveränderungen von

¹ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Arbeit auch mit veränderten Arbeitsinhalten und Rahmenbedingungen für die einzelnen Beschäftigten einhergehen, die sich wiederum auf Motivation, Qualifikation sowie die physische und psychische Gesundheit und damit auf die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten auswirken (Jürgens et al., 2017; Köper & Richter, 2016). Eine umfassende Literaturübersicht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz- und Arbeitsmedizin zeigt, dass Anforderungen, die in stärker digitalisierten Arbeitsformen zu finden sind, wie beispielsweise hohe Flexibilitätsanforderungen, Mangel an Planbarkeit und atypische Arbeitszeiten im Hinblick auf Lage, Länge und Abfolge bedeutende Stressoren im Zusammenhang mit Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten darstellen (Rothe et al., 2017). Ebenfalls deutlich wird, dass die Gestaltung von Arbeitsbedingungen einzelner Beschäftigter neben Faktoren wie z. B. wettbewerbsbedingten organisatorischen Unternehmensentscheidungen und den anzuwendenden Produktionstechnologien maßgeblich durch Führung beeinflusst wird.

In der Arbeitsforschung wird Führung häufig verstanden als unmittelbare, absichtliche, zielbezogene Einflussnahme der Führungskraft auf andere Personen in der Organisation mit Hilfe von Kommunikationsmitteln (Rosenstiehl & Kaschube, 2014, S. 680). Im Zuge der Digitalisierung verlieren gegebenenfalls einige Aspekte, die dieser Definition zugrunde liegen, ihre Gültigkeit oder Bedeutsamkeit. So lösen sich feste organisationale Strukturen auf oder Kommunikation läuft über andere – digitalisierte – Kanäle. Es stellt sich die Frage, inwiefern personale Führung durch Vorgesetzte als unverzichtbar gelten kann, oder ob nicht auch Führungssubstitute diese Aufgabe übernehmen können (Podsakoff et al., 1996).

Ziel dieser Arbeit ist vor diesem Hintergrund die explorative Analyse entscheidender Determinanten zukünftiger Führungsformen auf Basis von Nutzermeinungen in einschlägigen Internetforen. Das Internet bietet in diesem Zusammenhang den Vorteil, dass die Untersuchungsgruppe der Internetnutzer eine sehr heterogene Gruppe mit sehr unterschiedlichen – teilweise sogar widersprüchlichen Meinungen darstellt, die weitgehend anonym miteinander in den Austausch treten. Das bietet die Möglichkeit, ein breites Spektrum der Haltungen zum Forschungsgegenstand und insbesondere auch Kontroversen abbilden zu können. Außerdem können aktive Internetnutzer grundlegend als zukunftsorientiert gelten: Blogger zeichnen sich durch eine ausgeprägte Offenheit für neue Erfahrungen aus (Guadagno et al., 2008), welche wiederum mit einer höheren Akzeptanz und der frühen Nutzung neuer Technologien in Zusammenhang steht (Kennedy & Funk, 2016; Nov & Ye, 2008).

Durch ein qualitativ induktives Vorgehen sollen Erkenntnisse dazu erlangt werden, wie das Thema Führung in einer veränderten Arbeitswelt diskutiert wird. Die Analyse des aktuellen einschlägigen Onlinediskurses soll z. B. Aufschluss darüber geben, wie sich die Bedeutung von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt verändert und wie zukünftige Anforderungen an Führung aussehen. Dazu wird die Forschungsmethode der Netnografie gewählt. Dies impliziert, dass wir nicht deduktiv theorie- oder hypothesengeleitet vorgehen. Im Sinne der „grounded theory“ (Strauss & Corbin, 1996) haben für unseren Ansatz Theorieüberlegungen oder Hypothesen eher Ergebnis- als Voraussetzungscharakter.

2 Methodik und Datengrundlage

Die von dem kanadischen Kulturanthropologen Robert Kozinets, Mitte der 1990er Jahre entwickelte Forschungsmethode der Netnografie ist eine an das Internet angepasste Form ethnografischer (Feld-) Forschung (Janowitz, 2014; Kozinets, 2015). Sie ermöglicht eine systematische und regelbasierte Analyse aktueller beobachtbarer Interaktionen im Internet zu Themen, die als kulturell bestimmende Ereignisse verstanden werden. Um möglichst offen an den Forschungsgegenstand heranzutreten, wurde mit der Netnografie (Kozinets, 2015) ein qualitatives For-

schungsvorgehen gewählt, welches ein induktives Vorgehen und exploratives Analyseverfahren ermöglicht, das das Internet als Datenquelle nutzt. Innerhalb verschiedener akademischer Disziplinen (etwa in der Soziologie, der Philosophie, der Erziehungswissenschaft, der Psychologie und der Ökonomik) hat sich die Netnografie als fruchtbares Forschungsinstrument erwiesen, um u.a. Interaktionsstile, persönliche Erzählungen, gemeinsamen Austausch, Online-Regeln und Praktiken, Rituale, Diskursstile, innovative Formen der Zusammenarbeit und Organisation sowie die Manifestation von Kreativität im Internet zu untersuchen (Kozinets, 2015).

„Der Begriff [Netnografie] setzt sich aus Internet und Ethnografie zusammen und versteht sich als an das Internet angepasste Form ethnografischer (Feld-) Forschung [...]“ (Janowitz, 2014, S. 455). Die Forschungsmethodik ist eine Weiterentwicklung des methodologischen Ansatzes einer virtuellen Ethnografie (Domínguez et. al., 2007). Als virtuelle Ethnografie wird ein Forschungsansatz bezeichnet, der soziale Interaktionen in der virtuellen Umwelt wie in Newsgroups, Chatrooms und Online-Foren untersucht. Die Methodologie der virtuellen Ethnografie basiert auf dem Prinzip, dass der Forscher für einen bestimmten Zeitraum ins Forschungsfeld eintaucht, um ein ganzheitliches, tiefes Verständnis des Forschungsgegenstands zu bekommen (Hine, 2008).

Kozinets (2015) begründet die Entwicklung des netnografischen Forschungsansatzes mit der Notwendigkeit, die virtuelle Ethnografie im Verständnis Hines (2008) klar von seinen „face-to-face“ Vorgängern abzugrenzen. Die riesigen Mengen von sozialen Interaktionen, die sich aus archivierten Daten und aus Live-Beiträgen der Beteiligten im Internet ergeben, verändern die Praktiken der Ethnografie auf Basis der Verfügbarkeit viel größerer Datenmengen. Das Internet wird als kultureller und sozialer Raum verstanden, welcher eine natürliche Umgebung für eine Vielzahl von Kommunikationsprozessen darstellt, die als soziale Tatsachen zu verstehen sind (Janowitz, 2014; Welker, 2014). Das Internet ist ein Raum, in dem sich Kultur bildet und verändert, gleichzeitig ist es aber auch als Produkt von Kultur zu verstehen (Hine, 2000). Zwar finden die untersuchten Interaktionen online statt, es wird aber davon ausgegangen, dass sie die Meinungsbildung nicht nur für den Onlinebereich, sondern ebenso für den Offlinebereich beeinflussen (Hine, 2008). Als Offlinebereich der vorliegenden Untersuchung ist beispielsweise das Berufsleben der Internetnutzer zu verstehen.

Die Netnografie umfasst ein spezifisches Set von Forschungspraktiken zur Sammlung, Schaffung und Analyse von Daten, die aus dem Internet gewonnen werden und ausschließlich dort auffindbar sind. Diese Daten werden nach festgelegten Kriterien (Relevanz, Aktivität, Interaktivität, Substanz, Heterogenität, Datenreichtum, Erfahrungsmöglichkeit) bewertet und entsprechend ihrer Bewertung ausgewählt (Kozinets, 2015).

Ein entscheidender Vorteil des besonderen Kommunikationsraums des Internets liegt in der vergleichsweise einfachen Möglichkeit der Datensammlung sowie des Zugriffs auf eine verhältnismäßig große Menge von Daten. Ein weiterer Vorteil ist die Zukunftsorientierung der Internetnutzer, welche sich voraussichtlich auch in den aus den Kommunikationsprozessen der Internetnutzer gewonnenen Daten widerspiegelt, da zukünftige Entwicklungen im Zusammenhang mit Führung herausgearbeitet werden sollen. Aus der Forschung zu veränderten Einstellungen der Generation Y wird deutlich, dass „digital natives“ eine stärkere Affinität zur Nutzung der für die Netnografie genutzten Datenquellen haben (z. B. Király, 2008). Diese „digital natives“ haben zudem eine neue Vorstellung davon, wie Führungsverhalten erfolgen sollte (Franken, 2016). Ohne die Tatsache zu negieren, dass natürlich auch die Mehrzahl älterer Personen mittlerweile das Internet nutzt, können wir annehmen, dass die Meinung Jüngerer in unserer Analyse überrepräsentiert sein sollte.

2.1 Datenmaterial

Die Datensammlung erfolgte in unserer Untersuchung zunächst unter Anwendung der Suchmaschine Google. Mithilfe von Google wurden Internetforen gesichtet, innerhalb derer zum Thema Führung diskutiert wurde. Die Auswahl der Internetforen erfolgte nach einer investigativen Phase auf Basis thematisch relevanter Schlüsselbegriffe. Auf diese Weise konnte zunächst ein Überblick über das Spektrum der verschiedenen Online-Diskussionen zu den Themen der Forschungsfragen gewonnen werden. Aus diesem Spektrum wurde anschließend eine konzentriertere Auswahl von insgesamt elf Online-Datenquellen getroffen. Die Auswahl dieser Datenquellen erfolgte nach den von Kozinets (2015) formulierten Kriterien der Datenauswahl. Die ausgewählten Daten sind relevant in dem Sinne, dass sie im Zusammenhang mit der Forschungsfrage stehen und aus aktueller datenreicher Kommunikation zwischen einer kritischen Masse von heterogenen Beteiligten bestehen (Kozinets, 2015).

Das Datenmaterial stammt überwiegend aus Online-Foren, in denen die Internetnutzer im Nachgang zu einem einführenden Text ihre Meinung zu einem bestimmten Thema kundtaten. Bis auf ihren Namen und teilweise ihr Alter machten die Internetnutzer keine weiteren Angaben zu ihrer Person, so dass auch ihr beruflicher Kontext nicht transparent wurde. Es ist daher nicht bekannt, wieviel Berufserfahrung die jeweiligen Internetnutzer haben, in welchen Kontexten sie arbeiten, ob sie selbst Führungserfahrung oder -verantwortung haben, etc.

Verfasser der Impulstexte sind Blogger aus den Bereichen Journalismus und Beratung, aber auch ehemalige Führungskräfte, Wissenschaftler und Studierendengruppen. Eine weitere Datenquelle ist der „Bürgerdialog Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Auf der Internetseite www.arbeitenvierpunktnull.de können Internetnutzer ihre Standpunkte über Twitter, Facebook und direkt über die Website zu verschiedenen Aspekten des Themas Arbeiten 4.0 deutlich machen. Für die vorliegende Netnografie wurden über 850 Beiträge zu dem Themenblock „Arbeitskultur und Mitbestimmung“ gesichtet, von denen 125 in die weitere Analyse mitaufgenommen wurden, da in ihnen Meinungen zum Thema Führung gepostet wurden. Auch hier haben die Nutzer neben ihrem Namen meist keine weiteren Angaben zu ihrer Person gemacht. Es wurden insgesamt ca. 200 Beiträge über alle elf Foren hinweg ausgewertet, wobei sich verschiedene Beiträge aufeinander beziehen und einzelne Personen auch mehrere Beiträge beigesteuert haben.

2.2 Inhaltsanalyse

Auf die Möglichkeiten der Diskussionsteilnahme in den verschiedenen Online-Foren durch uns wurde in der vorliegenden Untersuchung verzichtet, da die Diskussionen in den meisten Fällen bereits in der zeitnahen Vergangenheit beendet waren. Somit erfolgt eine nicht-teilnehmende Analyse der schriftlichen Beiträge. Die Inhaltsanalyse der nach den oben vorgestellten Kriterien ausgewählten Daten erfolgt in der vorliegenden Untersuchung nach dem Forschungsstil der Grounded Theory, die Anfang der 1960er Jahre von Glaser und Strauss entwickelt wurde (Strauss & Corbin, 1996). Die Anwendung des qualitativen Analyseverfahrens des theoretischen Kodierens nach der Grounded Theory ermöglicht es, die Komplexität des sozialen Phänomens der Führung zu erhalten und auf Basis der Daten Hypothesen zu entwickeln. Es geht nicht um die Überprüfung von aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen, sondern darum, induktiv spezifische Gegenstandsbereiche zu generieren und zu analysieren, um daraus weiterführende Forschungshypothesen abzuleiten. Dazu werden Konzepte entwickelt, die in Beziehung zu gegenstandsbezogenen Hypothesen gesetzt werden (Strauss & Corbin, 1996).

3 Ergebnisse

Die folgenden Abschnitte stellen wesentliche Ergebnisse unserer Analyse dar. Sie sind ein Ausschnitt aus verschiedenen Themenclustern, welche bereits als ein wesentliches Analyseergebnis zu betrachten sind, indem Äußerungen und Gesprächsverläufe, die sich in aktuellen Internetbeiträgen zum Thema Führung finden, wichtigen Determinanten von Führung zugeordnet wurden. Wir konnten feststellen, dass der Wandel des Verständnisses von Führung und die zukünftige Notwendigkeit von Führung wesentliche Aspekte sind, wenn es um das sich ändernde Verständnis von Führung geht. Die folgenden Abschnitte greifen daher die genannten Themencluster auf und verdeutlichen sie auf Basis von typischen Zitaten der Internetnutzer. Die Meinungen der Internetnutzer, in welcher Form Führung bei fortschreitender Digitalisierung zukünftig notwendig sein wird, lassen sich in vier unterschiedliche Typen gliedern. Bevor diese ausführlich dargestellt werden, soll zunächst näher auf das allgemein vorherrschende Verständnis des Wandels von Führung eingegangen werden.

3.1 Wandel des Führungsverständnisses

Die Führung der Zukunft wird deutlich von der Führung in der Vergangenheit abgegrenzt.

„Führen geht heute definitiv anders.“¹

Diese Aussage beschreibt treffend die Meinung vieler Internetnutzer und steht in Übereinstimmung mit den Ergebnissen umfassend angelegter Wertestudien (Bundesministerium für Arbeit und Soziales / Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2014; Franken, 2016; Fuchs & Bielski, 2006). Das Bild von Führung in der Vergangenheit, welches in den Online Communities von den einzelnen Internetnutzern gezeichnet wird, dient als Rechtfertigungsmodell für die Forderung nach einem Wandel von Führungs- und Unternehmenskultur.

Die konkrete zeitliche Einordnung der Vergangenheit, ebenso wie die Dauer und der Zeitpunkt des Wandlungsprozesses bleiben bei den Äußerungen der Internetnutzer in der Regel unspezifisch. Vielmehr wird der Wandlungsprozess auf Grundlage subjektiver Vergangenheitsbezüge diagnostiziert. In manchen Fällen wird dabei von einem sich aktuell vollziehenden Wandel ausgegangen; andere Nutzer gehen davon aus, dass sich der Wandel erst in der Zukunft vollzieht. In diesem Fall dienen subjektive Vergangenheitsbezüge als Rechtfertigung für die Forderung nach Veränderungen und die damit verbundene Prognose.

Das Vergangenheitsbild von Führung ist geprägt von einer auffälligen „Autoritätshaltung“ der Führungskräfte, auch wenn diese zum Teil „kooperativ verpackt“ worden sei. In der Vorstellung der Diskutanten hatte ausschließlich der disziplinarisch führende „Befehlsgeber“ in einem stark hierarchisierten System Aussicht auf beruflichen Erfolg und die Entwicklung der eigenen Karriere. Zum Machterhalt dienten dabei Informationsvorsprünge, die strategisch eingesetzt worden seien.

„[...] in der Vergangenheit war disziplinarisches Führen in der Hierarchie üblich und Erfolgs- und Karrierekritisch.“²

.....
¹ Schüller, Anne (2015): New World of Work und Arbeiten 4.0 heißt auch: Führen unter neuen Bedingungen. Online unter: <https://blog.anneschueler.de/arbeiten-4-0-fuehren-unter-neuen-bedingungen>, letzter Zugriff: 28.7.2018.

² Kommentar von Harald Schirmer, 24.6.2018, Fundort: Josephine Hoffmann (2016): Forum Zukunftsfähige Führung – Diskutieren Sie mit! Online unter: <https://blog.iao.fraunhofer.de/forum-zukunftsfaeihige-fuehrung-diskutieren-sie-mit>, letzter Zugriff: 28.7.2018

Dieses autoritäre Vergangenheitsbild von Führungskräften wird von den Internetnutzern mehrheitlich abgelehnt. Es dient vielmehr als Rechtfertigung, um einen Wandel der Führungsbeziehungen zu fordern.

Im Kontrast zu der oben beschriebenen Führungskraft wird in den Augen der Internetnutzer in Zukunft eine Führungsbeziehung des Vertrauens notwendig. In dieser ist die Führungskraft Moderator und Kommunikator, für den der Dialog auf Augenhöhe das wichtigste Führungsinstrument darstellt. Durch die Kommunikation auf Augenhöhe fühlen sich die Beschäftigten mit ihrer ganzen Persönlichkeit anerkannt und sind eher bereit individuelle, subjektive Ressourcen in den Arbeitsprozess miteinzubringen.

In der psychologischen Führungsforschung wird der Wandel des Führungsverständnisses von einem autoritären, kontrollierenden Führungsstil hin zu einem partizipativen, vertrauensbasierten, ressourcenorientierten und fördernden Führungsstil bereits beobachtet und mit positiven Effekten auf Leistungs- und Arbeitsfähigkeit in Zusammenhang gebracht (z. B. Felfe et al., 2014; Franken, 2016).

Auf Basis der Äußerungen der Nutzer ist Kommunikation Dreh- und Angelpunkt unternehmerischen Handelns nach innen und außen, um Innovationen zu ermöglichen. Der Dialog auf Augenhöhe, aber auch die Humanisierung der Arbeitsbeziehungen, welche den Mensch in den Mittelpunkt stellt, erfüllen Anforderungen an die Führungsbeziehungen, die sich aus der Abkehr von hierarchischen Strukturen ergeben und den Herausforderungen der digitalisierten Arbeitswelt gerecht werden. Eine Kommunikation auf Augenhöhe ermöglicht die für den Arbeitsprozess benötigte Flexibilität und Kreativität, aber auch Verantwortungsübernahme und Selbststeuerung, indem von Seiten der Führungskraft und der Geführten Emotionen und Empathie in den Arbeitsprozess miteingebracht werden können. Ebenso geht es den Internetnutzern um die optimale Nutzung von Kompetenzen auf Basis eines respektvollen Miteinanders, welches so weit gehen kann, dass die Führungskraft als gleichgestelltes Teammitglied betrachtet wird.

„Ihr schreibt weiter: „Führungskräfte managen, koordinieren und moderieren ihr Team, wobei sie eine objektive Position einnehmen“. Das finde ich auch. Ich denke man sollte hier jedoch noch ergänzen, dass Führungskräfte auch aktiv an der Teamarbeit teilnehmen und durchaus auch eine subjektive Position einnehmen sollten. Auch das Verständnis des Führenden über seine Rolle wird sich in Zukunft verändern müssen. Durch die aktive Beteiligung muss er auch eingestehen, dass er Fehler macht. Aber genau dadurch fördert er das Lernen im Team. Nicht nur als Moderator, sondern auch als gleich gestelltes Teammitglied (Stichwort: Führung auf Augenhöhe).“³

Der von den Internetnutzern beschriebene „Dialog auf Augenhöhe“ weist Parallelen zu psychologischen Führungskonzepten der Partnerschaftlichen Führung oder Respektvollen Führung auf, welche sich durch eine Anerkennung der Gleichwertigkeit des Gegenübers und gegenseitige interpersonale Einflussnahme von Führungskräften und Geführten kennzeichnet (Decker & Van Quaquebeke, 2015; Franken, 2016). Gemäß der Subjektivierung von Arbeit geht es nicht mehr um die Trennung zwischen Arbeitskraft und Mensch, sondern um die Wahrnehmung des ganzen Menschen mit seinen umfassenden charakterlichen Fähigkeiten und Eigenschaften (Kleemann et al., 2003).

.....
³ Kommentar von Florian Brodschelm, 30.10.2016, Fundort: Anna, Annika, Marie, Mirjam und Judith (2016): Eine Welt ohne Chefs? Online unter: <https://passauweekly.wordpress.com/2016/10/28/eine-welt-ohne-chefs/>, letzter Zugriff: 28.7.2018

An dieser Stelle wird deutlich, dass Themen wie Autonomie bzw. Handlungs- und Gestaltungsspielraum bei der Arbeit sowie Übertragung von Verantwortung, die bereits in den 1970er und 1980er Jahren im Rahmen des Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“ des Ministeriums für Forschung und Technologie Forschungsgegenstand waren, nach wie vor Relevanz haben (Dettmers, 2017).

Als Antreiber eines Wandels von Führung wird von den Internetnutzern die Digitalisierung und Globalisierung benannt. Eine genaue Definition davon, was die Internetnutzer als Digitalisierung verstehen, ist in den Beiträgen nicht berücksichtigt. Aus den Aussagen der Nutzer, lässt sich aber schließen, dass sie mit dem Begriff der Digitalisierung Veränderungen von Arbeitsprozessen durch den Einsatz neuer Technologien insbesondere aus dem Bereich Informations- und Kommunikationstechnik verbinden. Diese Definition steht im Einklang mit der aktuellen wissenschaftlichen Literatur, in der Digitalisierung als „[...] Prozess des sozio-ökonomischen Wandels verstanden werden [soll], der durch Einführung digitaler Technologien, darauf aufbauender Anwendungssysteme und vor allem ihrer Vernetzung angestoßen wird“ (Hirsch-Kreinsen, 2015, S. 4).

Konkreter werden mögliche Umwälzungsprozesse durch die digitale Transformation von Greif (2017) benannt. Dazu gehören die „Konstruktion cyber-physischer Systeme“, welche eine kommunikative Vernetzung der virtuellen und der physischen Welt ermöglichen, sowie eine „dezentrale, autonome Produktion, Steuerung und wechselseitige Synchronisation der Subsysteme und Produkte“ (Greif, 2017, S. 41). Die Globalisierung bewirkt insofern einen Wandel von Führung, als die Geschwindigkeit von Produktions- und Geschäftsprozessen zunimmt, weltweit neue Märkte bedient werden sowie neue Wertschöpfungsketten, Wettbewerbsbedingungen entstehen und eine deutlich stärkere Orientierung an individuellen Kundenwünschen erfolgen muss (Jürgens et al., 2017). All diese Entwicklungen erfordern deutlich mehr Flexibilität, schnellere Innovationen, mehr mobiles Arbeiten und fluidere Strukturen. In diesen Strukturen treffen Führungskräfte und Mitarbeiter nicht im gewohnten Setting, in den gewohnten Zeiten etc. aufeinander, so dass der Austausch zwischen beiden völlig andere Formate annehmen muss.

In der aktuellen arbeitswissenschaftlichen Debatte wird eine an die Digitalisierung und der mit ihr einhergehenden neuen Anforderungen angepasste Arbeitsgestaltung gefordert, die auch mögliche beeinträchtigende Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit der Beschäftigten berücksichtigt (Adolph et al., 2016). Der Zusammenhang von Digitalisierung und veränderten Führungsbeziehungen wird im folgenden Zitat eines Internetnutzers treffend auf den Punkt gebracht:

„Nur Unternehmen, denen es gelingt, flexible und vernetzte Prozesse zu implementieren, können sich den schnell innovierenden Märkten anpassen. Alles andere ist viel zu träge, um mit den aktuellen Entwicklungen Schritt halten zu können. Zentraler Aspekt bei alledem ist natürlich auch die digitale Vernetzung. Flexibles Arbeiten in Teams unabhängig von Zeit und Ort funktioniert nur mittels digitaler Tools. Digitalisierung ist dabei viel mehr als ein IT-Thema. Digitalisierung ist eine Lebenseinstellung: Denn Web 2.0-Technologien, die wir im Privaten schon lange und ganz selbstverständlich anwenden, werfen die althergebrachten Beziehungsmuster zwischen Führungsriege und Mitarbeitern über den Haufen. Denn ein Netz zeichnet sich nun mal nicht durch Stufen aus – sondern durch Knotenpunkte. An diesen Knotenpunkten treffen Ideen, Impulse, Wissen, Innovationen, Mitarbeiter, Kunden und Unternehmen aufeinander und tauschen Informationen aus. Informationen, die sich nur noch schwer kontrollieren lassen. Die Essenz einer solchen wertorientierten, vernetzten und digitalen Führungskultur ist deshalb: Vertrauen.“

Denn Kontrolle ist zum einen nicht mehr möglich. Zum anderen ist sie auch gar nicht mehr gewünscht – weil sie Innovationen verhindert.“⁴⁴

3.2 Notwendigkeit von Führung

Auf Basis der Online Diskussionen über die zukünftige Notwendigkeit von Führung lassen sich vier verschiedene Typen bestimmen, die entlang eines Spektrums einzuordnen sind. Dieses Spektrum zukünftiger Notwendigkeit von Führung erstreckt sich zwischen den Polen *keine Notwendigkeit zukünftiger Führung* und *ausgeprägte Notwendigkeit zukünftiger Führung*.

Einigkeit scheint darin zu bestehen, dass die Führungskräfte der Zukunft mit einem Machtverlust und veränderten Kontrollmechanismen umgehen müssen. Drei der aus dem Datenmaterial ableitbaren Typen antizipieren einen unterschiedlich ausgeprägten Bedeutungsverlust von Führung (Typ 1-3). Typ 4 hingegen, welcher unter den Internetnutzern stark ausgeprägt ist, geht – vor dem Hintergrund steigender Komplexität und Unsicherheit in flexiblen digitalisierten Szenarien – auch zukünftig von einer hohen Notwendigkeit menschlicher Führung aus (vgl. Abb.1).

Aus den verschiedenen Typbeschreibungen lassen sich wichtige Hypothesen ableiten, die sich auf den Zusammenhang von Digitalisierung und der Notwendigkeit von Führung beziehen und in weiteren Forschungsarbeiten eingehend geprüft werden sollten. Die abgeleiteten Hypothesen (s. Abb. 1) werden im Anschluss an die jeweilige Typbeschreibung dargestellt.

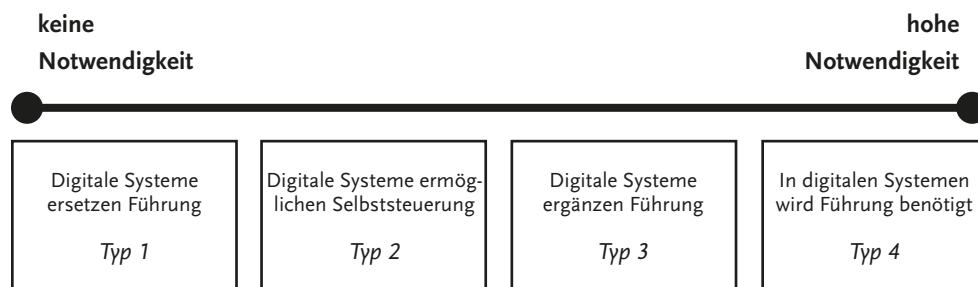


Abb. 1 Notwendigkeitstypen von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt

3.3 Typ 1 – Digitale Systeme ersetzen Führung

Der erste Typ geht davon aus, dass technische Systeme mit personaler Führung in Konkurrenz stehen und diese vollkommen ersetzen werden, was die folgenden Aussagen verdeutlichen.

„Kurzum: Führungskräfte konkurrieren mit Maschinen auf
„zwischenmenschlichem Terrain!“⁴⁵

„Die gegenwärtige rasante technisch-technologische Entwicklung (Internet, Digitalisierung, vernetzte Produktion und Auswertung von Daten, deren automatisierte Auswertung etc.) erweist sich allerdings als aussichtsreicher Kandidat, personale Führung überflüssig zu machen und gleichzeitig Führung als Funktion zu erhalten. Die ersten Schritte sind bereits getan.“⁴⁶

⁴ Grabmeier, Stefan (2015): Die Führungskultur in einer Arbeitswelt 4.0: zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Online unter: www.zukunftderarbeit.de/2015/04/23/die-fuehrungskultur-in-einer-arbeitswelt-4-0-zwischen-wunsch-und-wirklichkeit, letzter Zugriff: 28.7.2018

⁵ Mahlmann, Regina (2015): Führung 4.0 – Führen ohne Menschen? Online unter: www.dr-mahlmann.de/blog/item/fuehrung-4-0-fuehren-ohne-menschen, letzter Zugriff: 28.7.2018

⁶ Mahlmann, Regina (2015): Führung 4.0 – Führen ohne Menschen? Online unter: www.dr-mahlmann.de/blog/item/fuehrung-4-0-fuehren-ohne-menschen, letzter Zugriff: 28.7.2018

„Führung wird weiterhin gebraucht, ob in Netzwerken oder in Hierarchien. Nur übernehmen Führungsfunktionen nun Programme, IT-Prozeduren, kognitive, selbstlernende Systeme, vernetzte digital, von Algorithmen und Daten getragene Kommunikation zwischen Maschinen, Mensch und Maschine, Maschine/Mensch und Produkt. Sie sind es, die menschliches Verhalten steuern und in naher Zukunft auch Manager in ausführende Organe maschinell berechneter Entscheidungen verwandeln.“⁷

In der Vorstellung der Personen, die diesem Typ zugeordnet werden können, übernehmen zukünftig Roboter und Computer die Führung. Dabei gehen die Steuerungsfunktionen (Aufgabensteuerung, Priorisierung, Rückmeldung) dann nicht mehr von einer menschlichen Führungskraft aus sondern von programmierbaren Algorithmen und selbstlernenden technischen Systemen. Dies kann den Vorteil klarer und individualisierter Definition der Anforderungen beinhalten, die bei personaler Führung nicht zwingend gut ausgeprägt ist. Der wesentliche Vorteil von Führung durch technische Systeme scheint für Vertreter dieses Typus jedoch klar in der Kontrollierbarkeit von Emotionen und damit auf der Ebene des fairen bzw. „neutralen“ Umgangs zu liegen.

„Mit anderen Worten: Die Wahrscheinlichkeit wächst, dass Menschen Kommunikation mit Maschinen derjenigen mit Menschen bevorzugen (werden). Denn Maschinen bleiben geduldig, fröhlich, sensibel in Tonalität und Wortwahl selbst dann, wenn sie einen Hinweis, eine Korrektur und ähnliches zum dreihundertsiebenundfünf- undvierzigsten Mal aussprechen.“⁸

Aus der arbeitswissenschaftlichen Forschung ist bekannt, dass die Zunahme der Bedeutung von personenbezogenen Dienstleistungen, die Notwendigkeit der stärkeren Ausrichtung an Kunden-, Patienten- bzw. Klientenwünschen mehr und intensivere Interaktions- und Emotionsarbeit erfordert (Rothe et al., 2017). Die Vertreter dieses Typus gehen grundsätzlich davon aus, dass diese zukünftig (besser) von Computern geleistet werden kann. Emotionsarbeit umfasst dabei das Zeigen eines bestimmten Emotionsausdrucks bzw. das Unterdrücken inadäquater Emotionen im Rahmen personenbezogener Tätigkeiten. Insbesondere Surface Acting (Anpassung des Emotionsausdrucks) und emotionale Dissonanz (Diskrepanz von gefordertem Emotionsausdruck und tatsächlichem Erleben) stehen mit Burnout (Erschöpfung und Depersonalisierung) im Zusammenhang (Schöllgen & Schulz, 2016). Die gestiegenen Erwartungen an freundliches und zugewandtes Verhalten gelten für Beschäftigte im Umgang mit Kunden, vor allem aber auch für den Umgang von Managern und Führungskräften mit Mitarbeitern (ebenda).

Kritische Aspekte einer ausschließlich technikbasierten Mitarbeiterführung wie die Einhaltung von Schutz- und Fürsorgepflichten des Arbeitgebers spielen für diesen Typus keine Rolle. Er erkennt nicht, dass mit den veränderten Anforderungen an die Mitarbeiter, die sich durch technische Führung ergeben, auch solche verbunden sein können, die beispielsweise ein Risiko für die psychische Gesundheit darstellen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017). Es muss daher unbedingt hinterfragt werden, ob jede Form von Emotionsarbeit, wie auch die emotionale Unterstützung durch Führungskräfte, je auf adäquate Weise von Computern übernommen werden kann, wie es Vertreter des Typus für möglich halten.

.....
⁷ Mahlmann, Regina (2015): Führung 4.0 – Führen ohne Menschen? Online unter: www.dr-mahlmann.de/blog/item/fuehrung-4-0-fuehren-ohne-menschen, letzter Zugriff: 28.7.2018

⁸ Mahlmann, Regina (2015): Führung 4.0 – Führen ohne Menschen? Online unter: www.dr-mahlmann.de/blog/item/fuehrung-4-0-fuehren-ohne-menschen, letzter Zugriff: 28.7.2018

Dieses Szenario wirft gleichzeitig die Frage auf, inwiefern die Beschäftigten digitale Systeme als Führungsinstitution akzeptieren und welche Folgen „emotionslosere“ versachlichte Führung auf Leistungs- und Innovationsfähigkeit sowie auf Wohlbefinden und Gesundheit haben (s. dazu insbesondere die Ausführungen zu Typ 4).

Aus den Aussagen der Vertreter des Typ 1 lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

- Führungskräfte werden zukünftig insbesondere auf dem Feld der direkten Steuerung durch technische Systeme ersetzt.
- Strategische Führungsentscheidungen basieren in zunehmendem Maße auf durch technische Systeme generierten Informationen.
- Führungskräfte können sich auf strategische Aufgaben konzentrieren, kleinteiligere Führungselemente werden von der Technik übernommen, Führungsspannen können steigen.
- Die Mensch/Maschine-Kommunikation wird von den Beschäftigten gegenüber der Mensch/Mensch-Kommunikation bevorzugt.
- Führungskräfte können ihre Attraktivität im Vergleich zu Maschinen erhöhen, indem sie die Vorzüge der technisierten Führung (wie etwa der Transparenz von Entscheidungen, der Kontrolle eigener Emotionen oder dem Definieren von klaren Anforderungen und Konsequenzen) übernehmen.

3.4 Typ 2 – Digitale Systeme ermöglichen Selbststeuerung

Während Typus 1 davon ausgeht, dass digitale Systeme die Aufgaben von Führungskräften komplett übernehmen, erwartet eine weitere Gruppe, dass sich die klassische personale Führung, durch die Etablierung technischer Systeme in den Arbeitsprozess und durch neue Formen der Steuerung, insbesondere der Selbststeuerung, verändert. Vertreter dieses Typus scheinen personale Führung in erster Linie als begrenzend wahrzunehmen.

„Kontrolle ist kein Erfolgsmodell - Selbstorganisation geht durch die Decke
#ARBEITENVIERNULL.“⁹

„Selbstorganisation heißt für mich - innerhalb kultureller (Firmen/Team/etc.) Grenzen (Regeln) die Aufgaben [selbst] klären und lösen. Nur gibt es dort keine klassischen Führungskräfte - das Regelwerk entsteht aus der Kultur und den (offensichtlichen) Notwendigkeiten und wird durch Gruppen-Validierung angenommen.“¹⁰

In den Aussagen der Internetnutzer wird nicht erläutert, wie genau „Eigenverantwortung“ „Selbstorganisation“ und „Selbststeuerung“ definiert werden. Aufschlussreich kann daher das Konzept der indirekten Steuerung von Peters (2001) sein. Nach Peters übernehmen die Beschäftigten bei der indirekten Steuerung die Ziele der Unternehmensführung als ihre eigenen Ziele bzw. ihren eigenen Willen (Peters, 2001). Im Unternehmen findet die indirekte Steuerung statt, indem das Management bestimmt, worauf die Arbeitnehmer reagieren müssen und Rahmengrößen wie z. B. das Budget festsetzt. Wie genau sie reagieren, was sie tun, bestimmen die Beschäftigten selbst. Dabei ist der Markt mit seinen Anforderungen die relevante Referenzgröße.

Die Annahme, dass Selbststeuerung bzw. indirekte Steuerung wichtiger Bestandteil der zukünftigen Arbeitsgestaltung ist, ist in der arbeitswissenschaftlichen Forschung nicht neu.

⁹ Tweet von Branka Kramaric, 22.4.2015, Fundort: BMAS (2016): Arbeiten 4.0. – Arbeit weiter denken! Online unter: www.arbeitenviernull.de/mitmachen/ihre-beitraege.html, letzter Zugriff: 28.7.2018.

¹⁰ Kommentar von Peter Rohde, 17.4.2014, Fundort: Frahm, Michael (2013): Selbstorganisation I „The legend of the relaxed Manager“. Online unter: <http://openpm.info/pages/viewpage.action?pageId=26444120>, letzter Zugriff: 28.7.2018

Insbesondere im Zusammenhang mit dem Typus Arbeitskraftunternehmer (Voß & Pongratz, 1998) und der Subjektivierung von Arbeit (Kleemann et al., 2003) ist Selbststeuerung oder auch indirekte Steuerung als neue Form der Leistungssteuerung wichtiger Bestandteil im arbeits- und industriesoziologischen Diskurs des Wandels von Arbeit (Menz et al., 2011). Die Zunahme an Selbststeuerung ist indes im Hinblick auf die potenziellen Wirkungen auf die Beschäftigten als ambivalent zu bewerten. Zum einen ermöglicht sie für die Beschäftigten erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die eigene Arbeit den individuellen Potenzialen entsprechend frei zu gestalten. Das damit gewonnene höhere Kontrollerleben, das signalisierte Vertrauen von Seiten der Führungskraft sowie die wahrgenommene Anerkennung und Wertschätzung sollten gerade im Hinblick auf Gesundheit dazu führen, dass Stresseffekte durch die Arbeit verhindert bzw. gemildert werden. Zum anderen findet aber auch eine Verlagerung von Verantwortung statt. Mit zunehmender Verantwortung steigen die Anforderungen an die Beschäftigten, ihre Arbeit viel mehr als zuvor zu strukturieren, zu rationalisieren und zu „verwerten“ (Langfeldt, 2009; Moldaschl & Voß, 2003).

Selbststeuerung im Sinne von mehr Handlungsspielraum ist für die Beschäftigten somit eine sehr wichtige Ressource, die im Hinblick auf Zufriedenheit und Wohlergehen Arbeitsbelastungen in ihren Auswirkungen abmildern kann (Rosen, 2016). Ein „Zuviel“ von Selbststeuerung und Verantwortung kann indes auch ein Risiko darstellen. Die gestiegenen Anforderungen der Selbststeuerung können sich vor allem dann negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken, wenn sie nicht zur präferierten Arbeitsweise der Beschäftigten passen oder selbstwertbedrohliche Situationen hervorrufen. Beschäftigte unterscheiden sich darin, wie viel Selbststeuerung und Proaktivität sie präferieren (Carsten et al., 2010; Kirkman & Shapiro, 1997). Beispielsweise unterscheidet das Konzept der volitionalen Kompetenz (Kuhl, 1981) Individuen, die eher handlungsorientiert sind, von solchen, die mit der Umsetzung von notwendigen Handlungen Probleme haben. Die vergleichsweise geringer ausgeprägte Fähigkeit dieser Menschen, die Ausführung von zielführenden Handlungen zu planen, Handlungsabsichten auch tatsächlich umzusetzen oder begonnene Handlungen bis zur Erreichung des Ziels aufrecht zu erhalten, führt bei sogenannten „lage-orientierten“ Individuen zu Problemen dabei, ihre Arbeit eigenständig zu planen, Ziele zu definieren, persistent zu bearbeiten und zu zielkonformen Ergebnissen zu gelangen (Kuhl, 1994). Diese Individuen erleben Störungen und Unterbrechungen beim Beginn zielführender Handlungen (keine Initiierung dieser Handlungen, impulsive konkurrierende Handlungen) oder bei der Durchführung (Pläne werden nicht aufrecht erhalten, die Aufmerksamkeit wird nicht fokussiert / Kuhl, 1996). Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale können auch dazu führen, dass Beschäftigte die gleiche Anforderung sehr unterschiedlich wahrnehmen: die einen sehen diese als Herausforderung, die anderen als Bedrohung (z. B. Higgins, 1998). Persönlichkeitsmerkmale, die Bedrohlichkeitswahrnehmungen begünstigen, können dazu führen, dass Selbststeuerungsanforderungen langfristig beeinträchtigend auf die Gesundheit wirken (Lazarus & Folkman, 1984). Es kann also insgesamt nicht davon ausgegangen werden, dass alle Beschäftigten den steigenden Anforderungen zur Selbstorganisation und Selbststeuerung in gleichem Maße gewachsen sind.

Die Internetnutzer erkennen aber auch Grenzen der Selbstorganisation insbesondere in der Projektarbeit. In ihren Augen kann Selbstorganisation nicht bedingungslos als Erwartung an die Beschäftigten herantgetragen werden, sondern muss erlernt werden. Hierbei sehen sie die Führungskräfte wieder in der Verantwortung.

„[...] aber meine Erfahrung ist, dass die Selbstorganisation in Projekten oft einfach vorausgesetzt wird (im Sinne einer Erwartung nach dem Motto „so führt man heute“) und die Führungskraft enttäuscht ist, wenn das nicht auf Anhieb klappt. Genau da setzt nämlich die Führungsarbeit in diesem Bereich an: die MitarbeiterInnen in diese Richtung unterstützen, Ihnen das Lernen von Selbstorganisation ermöglichen.“¹¹

„#arbeitenviennull bedeutet Verantwortung in Freiräumen erlernen zu lassen und beides nicht einfach nur als „Kompetenz“ vorzusetzen.“¹²

Auch wissenschaftliche Studien weisen darauf hin, dass sich Mitarbeiter angesichts ihrer eigenen Entwicklung (noch) nicht bereit fühlen könnten, Verantwortung zu übernehmen und sich deshalb scheuen oder auch weigern, neue verantwortungsvolle Rollen wahrzunehmen (Forrester, 2000).

Die Internetnutzer sehen es als die Aufgabe von Führungskräften, ihre Mitarbeiter zur Selbststeuerung zu befähigen. Wünschenswert wäre es daher, dass eine Befähigung zur Selbststeuerung auch die Gestaltungskompetenzen der Beschäftigten im Hinblick auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -bedingungen berücksichtigt (Jannek, 2017). Führungskräfte sollten also dem Umstand Rechnung tragen, dass Selbstorganisationsfähigkeiten keine Selbstverständlichkeit sind. Es ist auch auf ein angemessenes Maß an Selbststeuerung bei den übertragenen Arbeitsaufgaben zu achten, da damit ein zusätzlicher Arbeitsaufwand einhergeht (Baer et al., 2015). Forschungsergebnisse zeigen, dass ein zu hohes Maß an Autonomie und damit verbundenen Gestaltungsanforderungen beanspruchende Wirkungen haben können (Dettmers, 2017). Führungskräfte sollten aus dieser Perspektive beide Aspekte berücksichtigen: Den Beschäftigten Aufgaben zu übertragen, die ein für die jeweilige Person geeignetes Maß an Selbststeuerung erfordern, und Beschäftigten durch Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen, Selbststeuerungskompetenzen zu entwickeln bzw. zu stärken. Aufgrund der Bedeutung von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen ist jedoch nicht davon auszugehen, dass Selbststeuerungskompetenz komplett durch Weiterbildung aufgebaut werden kann (z. B. Higgins, 1998; Kuhl, 1981).

Die Darstellung von Typ 2 führt zu folgenden, weiter zu prüfenden Hypothesen:

- Das Ausmaß der Selbststeuerung unter den Beschäftigten wird weiter zunehmen.
- Für die erfolgreiche Selbststeuerung der Beschäftigten muss eine Befähigung durch die Führungskräfte / die Organisationen stattfinden.

3.5 Typ 3 – Digitale Systeme ergänzen Führung

Die Internetnutzer, die dem Typus 3 zuzuordnen sind, sehen für die Zukunft eine Aufgabenteilung zwischen Kontrolle durch technische Systeme und menschliche Qualitäten wie Intuition und Empathie durch Personen.

„Das reine Kontrollieren von Arbeitsleistungen wird mehr und mehr von Software-Programmen erledigt. So werden Führungskräfte nur noch für Dinge gebraucht, die Computer (noch) nicht können, nämlich die Analytik mit Intuition und Menschenversteherwissen zu verknüpfen.“¹³

Damit bleibt der menschlichen Führungskraft innerhalb komplexer technischer Systeme eine wichtige Rolle erhalten. Huchler (2016) stellt in seiner Studie zur „Rolle des Menschen“ in der Industrie 4.0“ einen technikzentrierten vs. einen humanzentrierten Ansatz zur Erläuterung des Verhältnisses von Mensch und Technik in der digitalisierten Arbeitswelt vor (Huchler, 2016).

.....
¹¹ Kommentar von Klaus Wagenhals, 14.4.2014, Fundort: Frahm, Michael (2013): Selbstorganisation I „The legend of the relaxed Manager“. Online unter: <http://openpm.info/pages/viewpage.action?pageId=26444120>, letzter Zugriff: 28.7.2018.

¹² Tweet von Peter Schmidt, 22.4.2015, Fundort: BMAS (2016): Arbeiten 4.0. – Arbeit weiter denken! Online unter: www.arbeitenviennull.de/mitmachen/ihre-beitraege.html, letzter Zugriff: 28.7.2018

¹³ Schüller, Anne (2015): New World of Work und Arbeiten 4.0 heißt auch: Führen unter neuen Bedingungen. Online unter: <https://blog.anneschueler.de/arbeiten-4-0-fuehren-unter-neuen-bedingungen>, letzter Zugriff: 28.7.20

Mit dem beschriebenen humanzentrierten Ansatz bietet Huchler (2016) eine theoretische Begründung für die Bedeutung des menschlichen Arbeitshandelns, wie sie auch dem Typus 3, der von einer Aufgabenteilung zwischen Mensch und Technik ausgeht, zugeschrieben wird. Huchler (2016) geht davon aus, dass der Mensch der Technik bis zum heutigen Zeitpunkt in den Punkten überlegen ist, die noch nicht oder niemals in die Logik der Technik, die formale Symbollogik mit Zahlen und Buchstaben, transformiert werden können. Damit bleibt der Mensch Herr über alles Informelle bzw. das „Nicht-Formalisierbare“ (Huchler, 2016). Dazu gehören die oben genannten Charaktereigenschaften wie Intuition und Empathie, aber auch solche wie beispielsweise Kreativität, Authentizität, Vertrauen und Initiative, die insbesondere in Situationen von Komplexität und Unsicherheit eine bedeutende Rolle spielen (Böhle, 2017; Huchler, 2016).

Mit Böhle (2013) lassen sich die aufgezählten menschlichen Eigenschaften als Grundlage eines erfahrungsgeleiteten-subjektivierenden Denkens und Handelns systematisieren, welches auf implizitem Wissen und dem Gebrauch des Körpers und der Sinne beruht. Dem gegenüber steht ein den Gegenstand objektivierendes Handeln, welches als kognitiv-rational verstanden werden kann und auf explizitem Wissen beruht (Böhle, 2013). Dieses objektivierende Handeln ist formalisierbar und lässt sich grundsätzlich auch von Maschinen durchführen. Das erfahrungsgeleitete-subjektivierende Handeln hingegen lässt sich nicht formalisieren und bleibt damit menschentypisch (Huchler, 2016). Anders als oben formuliert, gehen die Internetnutzer, die dem Typus 3 zuzuordnen sind davon aus, dass sich die Aufgaben der Führungskräfte dahin verschieben, dass zukünftig insbesondere ihr implizites Wissen und ihre sinnlichen Wahrnehmungen im Arbeitsprozess gefragt sein werden.

Folgende Hypothesen lassen sich aus Typ 3 ableiten:

- Digitalisierte Betriebe haben in Fragen der Führung eine sinnvolle Aufgabenteilung zwischen Mensch und Maschine gefunden.
- Insbesondere in Situationen von Unsicherheit und Komplexität ist menschliche Führung der technischen Führung überlegen.

3.6 Typ 4 – In digitalen Systemen wird Führung benötigt

Neben denjenigen, die die personale Führung als Auslaufmodell betrachten, gibt es aber auch die Internetnutzer (Typus 4), die gerade im Zeitalter der Digitalisierung, eine eindeutige Notwendigkeit von Führung sehen. Sie begründen dies mit der großen Bedeutung von Orientierung, die durch Führung gewährleistet wird und insbesondere aufgrund sich schnell ändernder Prozesse und der zunehmenden Technisierung benötigt wird. Die Anzahl der Äußerungen, die diesem Typus zugeordnet werden können, deutet darauf hin, dass es ein starkes Bedürfnis nach der Erfüllung dieser Orientierungs- und Unterstützungsfunktion gibt.

„Natürlich brauchen Menschen Führung:

- Führung um sich im Dschungel der sich stetig ändernden Prozesse zurecht zu finden.
- Führung um sich in schier unendlichen Matrixwelten zu orientieren.
- Führung um in den immer virtueller werdenden Arbeitslandschaften nicht verloren zu gehen.“¹⁴

Die dargestellten Bekenntnisse zur personalen Führung gehen mit der Annahme einher, dass sich Führung verändern wird. Neue Herausforderungen für Führungskräfte entstehen durch die Digitalisierung der Arbeit und die Heterogenisierung der Beschäftigten, die einen Wandel von Führungsstrukturen erforderlich machen.

.....
¹⁴ Kommentar von Michael Mann, 30.5.2016, Fundort: Josephine Hoffmann (2016): Forum Zukunftsfähige Führung – Diskutieren Sie mit! Online unter: <https://blog.iao.fraunhofer.de/forum-zukunftsfahige-fuehrung-diskutieren-sie-mit>, letzter Zugriff: 28.7.2018

„Grundsätzlich stelle ich Führung nicht in Frage, jedoch ist der Aspekt, wie zeitgemäß wird heute und Morgen [sic] geführt, absolut relevant. Die Mitarbeiterstrukturen ändern sich. Alte und junge Kollegen arbeiten zusammen und müssen unterschiedlich geführt werden. Die Fähigkeit der Führungskraft unterschiedliche Bedürfnisse zu berücksichtigen und sich gleichzeitig den modernen Herausforderungen an Kommunikation und Dialog zu stellen, sind wichtig für ein gutes Teamgefüge. Erfolgreiche Teams haben immer mit guter Führung zu tun. Stagnation oder verharren in alten Führungsstrukturen führt m. E. zum Misserfolg.“¹⁵

Für die Internetnutzer erzeugen die rasant voranschreitenden Veränderungen der Arbeitswelt und die erhöhte Komplexität der Arbeitsprozesse ein Bedürfnis nach Orientierung. Sie sehen die Führungskräfte in der Rolle, ihnen diese Orientierung zu geben.

„Denn gleichzeitig mit der Frage, ob Führung gerade möglicherweise entbehrlich wird, scheint der Bedarf an Orientierung, Inspiration und Begleitung der individuellen Entwicklung des Mitarbeitenden zu wachsen.“¹⁶

„Kurzum, die Führungskraft ist ein Navigator.“¹⁷

Aus Sicht der Internetnutzer ist davon auszugehen, dass digitalisierte Innovationen zukünftig nicht nur zu einer erhöhten Geschwindigkeit und Komplexität von Marktprozessen führen, sondern dass diese zu einem Kontrollverlust führen, den es zu gestalten gilt.

„Wichtig ist zu akzeptieren, dass wir es mit Komplexität zu tun haben. Wir müssen neue Denkinstrumente entwickeln, die es uns erlauben ohne Kontrolle und Sicherheit auszukommen!“¹⁸

Voraussetzung für die Orientierungsfunktion der Führungskräfte ist in den Augen der Internetnutzer ein umfassendes Technikverständnis der Führungskräfte in Bezug auf neue, technikbasierte Kommunikationsmedien. Oftmals ist aber schon dieser erste Schritt in ihren Augen nicht garantiert.

„Gerne stimme ich Ihnen zu [...], nur um ‚Navigator‘ sein zu können, muss ich mir die Füße naß machen – sprich ich muss die Quellen und Flüsse moderner Kommunikation und Co-Creation verstehen, nutzen, filtern, Mehrwert erkennen ... Wie korrespondiert das mit unseren heutigen ‚Führungskräften‘, die oft nicht einmal den Sinn eines LinkedIn Profils erkennen, geschweige denn in Sozialen Netzen wie Twitter, Pulse etc. überhaupt je waren ... demnach brauchen wir entweder neue Führungskräfte (Navigatoren) oder wir müssen unsere schnellstmöglich begeistern, mitnehmen und in der digitalen Welt professionalisieren ...“¹⁹

.....
¹⁵ Kommentar von Isabelle Schmiedel, 20.6.2016, Fundort: Josephine Hoffmann (2016): Forum Zukunftsfähige Führung – Diskutieren Sie mit! Online unter: <https://blog.iao.fraunhofer.de/forum-zukunftsfahige-fuehrung-diskutieren-sie-mit>, letzter Zugriff: 28.7.2018.

¹⁶ Josephine Hoffmann (2016): Forum Zukunftsfähige Führung – Diskutieren Sie mit! Online unter: <https://blog.iao.fraunhofer.de/forum-zukunftsfahige-fuehrung-diskutieren-sie-mit>, letzter Zugriff: 28.7.2018.

¹⁷ Kommentar von Michael Mann, 30.5.2016, Fundort: Josephine Hoffmann (2016): Forum Zukunftsfähige Führung – Diskutieren Sie mit! Online unter: <https://blog.iao.fraunhofer.de/forum-zukunftsfahige-fuehrung-diskutieren-sie-mit>, letzter Zugriff: 28.7.2018

¹⁸ Beitrag von Unbekannt, Fundort: BMAS (2016): Arbeiten 4.0. – Arbeit weiter denken! Online unter: www.arbeitenviennull.de/mitmachen/ihre-beitraege.html, letzter Zugriff: 28.07.2018

Das Bedürfnis der Beschäftigten nach Orientierung, welches durch die Führungskräfte befriedigt werden soll, scheint sich aus den fundamentalen Veränderungen zu nähren, die u.a. mit dem Transformationsprozess digitalisierter Innovationen einhergehen. Eine aktuelle umfangreiche Literaturübersicht zum Zusammenhang von Führung und Gesundheit zeigte entsprechend diesen Äußerungen, dass insbesondere die mitarbeiterbezogenen Aspekte von Führung besonders relevant sind, um Wohlergehen und Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten (Montano et al., 2016). Rein aufgabenorientierte Führungskomponenten oder auch Führungssubstitute wie das Führen über Ziele (vgl. auch Typus 1 und 2) sind auf Basis der aktuellen Literatur im Hinblick auf Beschäftigtengesundheit nicht ausreichend (ebenda). Konsistent mit diesen Befunden adressiert Huchler (2013) die „fluide Arbeitswelt“, in der Orientierung für die Beschäftigten ein besonders starkes Bedürfnis darstellt. Sennett (2010) diagnostiziert neue Anforderungen an einen Typus, den er den „flexiblen Mensch“ nennt. Den Anforderungen bezüglich Orientierung an die Führungskraft als visionäres Rollenbeispiel, Unterstützung und aktuelle Stimulation, inspirierende Motivierung sowie individualisierte Zuwendung und Wertschätzung entspricht auch das Konzept der transformationalen Führung (Bass & Avolio, 1990; Judge & Piccolo, 2004), die insbesondere in Zeiten des Wandels (hier des digitalen Wandels) als angemessener Führungsstil angesehen wird. In zahlreichen Meta-Analysen konnte gezeigt werden, dass transformationale Führung positiv auf Zufriedenheit und Leistung (Judge & Piccolo, 2004) auf Wohlbefinden und Gesundheit wirkt (Montano et al., 2017).

Angesichts der möglichen Fundamentalität der Umwälzungen durch die Digitalisierung stellt sich jedoch die Frage, ob Führungskräfte diesen Wunsch nach Orientierung überhaupt erfüllen können. Möglicherweise liegt hier eine Überschätzung der Fähigkeiten und Möglichkeiten der Führungskraft vor, die in der Organisationspsychologie als Romantisierung von Führung bezeichnet wird (Herrmann & Felfe, 2009). Das Konzept der Romantisierung von Führung bezeichnet eine übersteigerte Erwartungshaltung an die Handlungskompetenz von Führungskräften (ebenda). Entsprechend ist es wichtig, realistische und möglichst konkrete Erwartungen an Führungskräfte zu stellen. Zudem gilt umso mehr, was auch schon mit Blick auf die Mitarbeiter gesagt wurde: Führungskräfte müssen auf die Veränderungen vorbereitet und durch geeignete Entwicklungsmaßnahmen (Aufbau digitaler bzw. psychosozialer Kompetenzen, Selbststeuerung) unterstützt werden, damit sie ihren Mitarbeitern als Vorbild dienen sowie Orientierung und Unterstützung anbieten können. Auch hier ist nicht davon auszugehen, dass sich alle Führungskräfte gleichermaßen gut den wandelnden Anforderungen anpassen können. Geeignete Rahmenbedingungen und das richtige Maß an neuen Anforderungen spielen eine entscheidende Rolle für die erfolgreiche Bewältigung der Veränderungen – für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen.

Typ 4 führt zu folgenden Hypothesen:

- Da in digitalisierten Arbeitsprozessen ein umfassendes Technikverständnis der Beschäftigten und Führungskräfte notwendig ist, müssen Führungskräfte digitale Vorreiter sein und die Technik beherrschen.
- Führungskräfte müssen über Kompetenzen verfügen, durch welche sie ihren Mitarbeitern Orientierung vermitteln und sie für innovatives Handeln begeistern können.

.....
¹⁹ Kommentar von Harald Schirmer, 24.6.2016, Fundort: Josephine Hoffmann (2016): Forum Zukunftsfähige Führung – Diskutieren Sie mit! Online unter: <https://blog.iao.fraunhofer.de/forum-zukunftsfahige-fuehrung-diskutieren-sie-mit>, letzter Zugriff: 28.07.2018

4 Zusammenfassung und Fazit

Mithilfe des Forschungsansatzes der Netnografie konnte gezeigt werden, dass der Einfluss von Digitalisierung und Globalisierung auf Unternehmensprozesse auch das Führungsverständnis innerhalb der Unternehmen bestimmen wird. Eine exakte Definition des Führungsbegriffes, wie die Internetnutzer ihn verstehen, ließ sich nicht eindeutig aus den Daten ablesen. Die Analyse zeigt aber, dass der von den Internetnutzern zugrunde gelegte Führungsbegriff sich in die von Wunderer (2011) als personal-interaktive (direkte) Mitarbeiterführung bezeichneten Führungsdimension einordnen lässt. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die Einflussnahme über direkte, situative, häufig individualisierte Kommunikation erfolgt. Sie grenzt sich von der strukturell-systemischen (indirekten) Führungsdimension ab, bei der die Einflussnahme über die Steuerungsdimensionen von Kultur, Strategie und Organisation erfolgt (Wunderer, 2011).

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Internetnutzer auf Basis subjektiver Vergangenheitsbezüge einen Wandel der Führungsbeziehungen und die Forderung nach einem Paradigmenwechsel rechtfertigen. Sie wenden sich ab von autoritär agierenden Führungskräften, deren Kommunikation denen von Befehlen ähnelt und die Informationsvorsprünge zum Machterhalt einsetzen. Eine an die durch die Globalisierung und Digitalisierung veränderten Arbeitsprozesse angepasste Führungsbeziehung basiert in den Augen der Internetnutzer auf Vertrauen und setzt einen Dialog auf Augenhöhe als wichtigstes Führungsinstrument ein. Auf diese Weise werden Flexibilität, Kreativität und Selbststeuerung der Beschäftigte ermöglicht.

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der mit ihr verbundenen Möglichkeiten der Selbststeuerung ist ein zentrales Thema innerhalb der untersuchten Online-Diskussionen die Frage nach der Notwendigkeit von direkter Mitarbeiterführung. Aus den Beiträgen der Internetnutzer lassen sich vier verschiedene Notwendigkeitstypen von Führung ableiten. Auch wenn drei der analysierten Notwendigkeitstypen von einer abnehmenden Bedeutung direkter menschlicher Mitarbeiterführung ausgehen, so zeigen die intensive Diskussion um veränderte Führungsbeziehungen und die große Zahl der Internetnutzer, die dem vierten Notwendigkeitstypus zugeordnet werden kann, dass dieser vierte Typus, der davon ausgeht, dass personale Führung sich zwar grundlegend ändern wird, aber nach wie vor notwendig ist, in seiner Bedeutung nicht zu unterschätzen ist.

Typ 1 geht davon aus, dass aufgrund der Digitalisierung technische Systeme die menschliche Führung ersetzen werden, da sie ihnen beispielsweise aufgrund der Kontrollierbarkeit von Emotionen überlegen sind. Dies resultiert in Szenarien mit Führungskräften, die größere Gruppen von Beschäftigten führen und „kleinteiligere“ Steuerungs- und Kontrollaufgaben der Technik überlassen. Die Internetnutzer, die dem Typ 2 zuzuordnen sind, begründen mit dem Anstieg von Selbststeuerung der Mitarbeiter einen Rückgang der menschlichen Führung. Gleichzeitig wird aber auch darauf verwiesen, dass die Fähigkeit zur Selbststeuerung nicht einfach vorausgesetzt werden kann, sondern zunächst erlernt werden muss, was die Unterstützung durch die Führungskraft und die Organisation erfordert. Typ 3 geht von einer zukünftigen Aufgabenteilung zwischen menschlichen Führungskräften und technischen Systemen aus. Dabei übernehmen technische Systeme alle Arten von Kontrollfunktionen, während die menschliche Führungskraft ihre humanen Qualitäten wie Intuition und Empathie einsetzt. Typ 4 ist der einzige Typus der von einer uneingeschränkten Notwendigkeit menschlicher Führung auch in Zukunft ausgeht. Dieser Typus, dem sehr viele der Internetnutzer zuzuordnen sind, geht davon aus, dass menschliche Führung auch weiterhin benötigt wird, um den Mitarbeiter – insbesondere unter den Bedingungen digitalisierter, sich schnell wandelnder komplexer Marktprozesse – Orientierung und Unterstützung zu geben.

Anhand dieser vier Typen lässt sich erkennen, dass der Digitalisierung von den Internetnutzern ein großer Einfluss auf die direkte Mitarbeiterführung zugesprochen wird. Spezifische Aussagen, welcher Typus beispielsweise für welche Branche oder welche Art von Arbeitsprozessen zutreffen wird, lassen sich aufgrund der gewählten Methode nicht treffen.

Der gewählte Forschungsansatz der Netnografie hat sich angesichts des explorativen Charakters der vorliegenden Untersuchung als passgenau erwiesen. Sowohl die Heterogenität der Untersuchungsgruppe, als auch die divergierenden Verständnisse von Führung und damit verbundenen Haltungen ermöglichten es, gemäß des induktiven Vorgehens das Thema Führung in seiner gegenstandsbezogenen Breite und im ganzen Spektrum der zugehörigen Haltungen zu erfassen sowie Hypothesen für weitere Forschungsaktivitäten abzuleiten.

In Bezug auf diese subjektive Erfahrungskomponente der Nutzer zeigte sich eine methodologische Einschränkung der beobachtenden Netnografie. Subjektive Vergangenheitsbezüge in Form von individuellen Erfahrungsberichten oder vermeintlich kollektiv wahrgenommene veränderte Lebensweisen und gesellschaftliche Wertvorstellungen lassen zwar den Wandel des Führungsverständnisses in den Haltungen der Internetnutzer sichtbar werden, es bleibt aber unklar, wie diese Wahrnehmung entsteht und was den Referenzrahmen darstellt. Weitere Limitationen der angewandten Methodik ergeben sich aus den fehlenden Kontextinformationen der Internetnutzer. Da weder systematisch Informationen beispielsweise zum Alter, zum Geschlecht, zum Bildungsstand, zur Führungserfahrung oder zur Branchenzugehörigkeit vorliegen, bleiben die Forschungsergebnisse auf einem abstrakten Niveau und lassen sich nicht in Bezug auf ihre Häufigkeiten, auf Personengruppen, Branchen o. ä. spezifizieren. Es ist sinnvoll, in weiteren Forschungsprojekten die Ausprägung der analysierten Notwendigkeitstypen mittels quantitativer statistischer Verfahren unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen zu überprüfen. Die Netnografie mit Anwendung der Grounded Theorie als Forschungsmethode ist zielführend in Bezug auf die explorative Analyse entscheidender Determinanten von Führung. Für eine Spezifizierung dieser Determinanten ist weitere Forschung notwendig.

Die dargelegten Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass es von großer Bedeutung ist, sich die Gestaltbarkeit von Arbeit und die des Technikeinsatzes vor Augen zu führen, um die Ziele, Ansprüche und Werte des Unternehmens und der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. In der Nutzung neuer Technologien als „Werkzeuge“ kann eine Vielzahl von Chancen liegen, die es auszuloten gilt. Weder die Mitarbeiter, noch die Führungskräfte sind den technischen Entwicklungen ausgeliefert, sondern sollten ihre gestalterischen Möglichkeiten nutzen. Für die Forschung besteht hierbei die Aufgabe, die verschiedenen Möglichkeiten und Limitationen sowie ihre Konsequenzen für die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter und Führungskräfte auszuloten.

Die hier aufgezeigten Hypothesen und offenen Forschungsfragen werden in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin mit zwei neuen strategischen Forschungsfeldern aufgegriffen, die stark ineinandergreifen. Zum einen werden Fragen der Digitalisierung aus verschiedensten Perspektiven (Technik, Organisation, Prozesse, Auswirkungen auf Beschäftigte etc.) aufgegriffen und miteinander vernetzt. Zum anderen spielen insbesondere die Frage von Führung im Wandel und der Einfluss organisationaler Rahmenbedingungen auf Führungshandeln und im zweiten Schritt auf die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter in unserer gegenwärtigen strategischen Forschung eine zentrale Rolle (BAuA, 2018).

Blogs und Foren

Anna, Annika, Marie, Mirjam und Judith (2016): Eine Welt ohne Chefs? Online unter: <https://passauweekly.wordpress.com/2016/10/28/eine-welt-ohne-chiefs>.

BMAS (2016): Arbeiten 4.0. – Arbeit weiter denken! Online unter: www.arbeitenviernull.de/mitmachen/ihre-beitraege.html, letzter Zugriff: 28.7.2018.

Frahm, Michael (2013): Selbstorganisation I – „The legend of the relaxed Manager“. Online unter: <http://openpm.info/pages/viewpage.action?pageId=26444120>, letzter Zugriff: 28.7.2018.

Grabmeier, Stefan (2015): Die Führungskultur in einer Arbeitswelt 4.0: zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Online unter: www.zukunftderarbeit.de/2015/04/23/die-fuehrungskultur-in-einer-arbeitswelt-4-0-zwischen-wunsch-und-wirklichkeit, letzter Zugriff: 28.7.2018.

Hockling, Sabine (2016): Flexibles Arbeiten – „Gute Führung wird mit Präsenz gleichgesetzt“. Online unter: www.zeit.de/karriere/beruf/2016-07/flexibles-arbeiten-fuehrungskraft-arbeitszeit-modelle, letzter Zugriff: 28.7.2018.

Hockling, Sabine (2016): Laterale Führung – „Mitarbeiter von heute treffen einfach Entscheidungen“ Online unter: www.zeit.de/karriere/beruf/2016-05/laterale-fuehrung-chef-hierarchie-mitarbeiter-fuehrungsstil-augenhoehe, letzter Zugriff: 28.7.2018.

Josephine Hoffmann (2016): Forum Zukunftsfähige Führung – Diskutieren Sie mit! Online unter: <https://blog.iao.fraunhofer.de/forum-zukunftsfahige-fuehrung-diskutieren-sie-mit>, letzter Zugriff: 28.7.2018.

Krüger, Lydia (2016): Und jetzt auf einmal toller Chef. Online unter: <https://bueronymus.wordpress.com/2016/10/13/chef-eigenlob>, letzter Zugriff: 28.7.2018.

Krüger, Lydia (2017): Der ultimative Führungstipp: Versuch's mal mit Menschlichkeit! Online unter: www.karriereletter.de/der-ultimate-fuehrungstipp-versuchs-mal-mit-menschlichkeit, letzter Zugriff: 28.7.2018.

Mahlmann, Regina (2015): Führung 4.0 – Führen ohne Menschen? Online unter: www.dr-mahlmann.de/blog/item/fuehrung-4-0-fuehren-ohne-menschen, letzter Zugriff: 28.7.2018.

Schüller, Anne (2015): New World of Work und Arbeiten 4.0 heißt auch: Führen unter neuen Bedingungen. Online unter: <https://blog.anneschueler.de/arbeiten-4-0-fuehren-unter-neuen-bedingungen>, letzter Zugriff: 28.7.2018.

Literatur

Adolph, L., Rothe, I., & Windel, A. (2016). Arbeit in der digitalen Welt – Mensch im Mittelpunkt. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 70(2), 77–81.

Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58, 1637–1657.

Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2018). *Führung in der Arbeitswelt im Wandel - Organisationale Rahmenbedingungen, Arbeitsbedingungen, Interaktionen und Gesundheit von Führungskräften und Mitarbeitern*, F 2436. www.baua.de/DE/Aufgaben/Forschung/Forschungsprojekte/f2436.html

Böhle, F. (2013). Subjektivierendes Arbeitshandeln. In H. Hirsch-Kreinsen & H. Minssen (Eds.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (S. 425–429). Berlin: edition sigma.

Böhle, F. (Ed.). (2017). *Arbeit als Subjektivierendes Handeln: Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit*. Wiesbaden: Springer VS.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2017). *Weißbuch - Arbeiten 4.0*. Verfügbar unter: www.arbeitenviernull.de/dialogprozess/weissbuch.html

Bundesministerium für Arbeit und Soziales / Initiative Neue Qualität der Arbeit. (2014). *Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews (Monitor)*. Berlin: Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Burnes, B. (2004). *Managing Change: A strategic approach to organisational dynamics*. Edinburgh: Pearson.

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructs of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21, 543–562.

Decker, C. & Van Quaquebeke, N. (2015). Respektvolle Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 89-101). Göttingen: Hogrefe.

De Leede J. & Kraijenbrink J. (2014). The mediating role of trust and social cohesion in the effects of new ways of working: A Dutch case study. *Human Resource Management, Social Innovation and Technology, Advanced Series in Management* 14:3–20.

Dettmers, J. (2017). Autonomie als Gestaltungsmöglichkeit und Gestaltungsaufforderung. In C. Busch, A. Ducki, J. Dettmers, & H. Witt (Hrsg.), *Der Wert der Arbeit. Festschrift zur Verabschiedung von Eva Bamberg* (S. 147–157). Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag.

Domínguez, D., Beaulieu, A., Estalella, A., Gómez, E., & Schnettler, Bernt, Read, Rosie. (2007). Virtuelle Ethnografie. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 8(3).

Felfe, J., Ducki, A. & Franke, F. (2014). *Führungskompetenzen der Zukunft*. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2014*. Heidelberg: Springer.

Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14, 67–80.

Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Fuchs, T. & Bielenski, H. (2006). Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen ; Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung (2. Aufl.). INQA-Bericht: Vol. 19. Bremerhaven: Wirtschaftsverl. NW - Verl. für neue Wissenschaft.

Greif, S. (2017). Arbeitnehmerorientierung und Humanisierung der Arbeit - Rückblick und Zukunft in der Industrie 4.0. In C. Busch, A. Ducki, J. Dettmers, & H. Witt (Hrsg.), *Der Wert der Arbeit. Festschrift zur Verabschiedung von Eva Bamberg* (S. 31–51). Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag.

Guadagno, R. E., Okdie, B. M., & Eno, C. A. (2008). Who blogs? Personality predictors of blogging. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 1993–2004.

Herrmann, D., & Felfe, J. (2009). Romance of Leadership und die Qualität von Managemententscheidungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53(4), 163–176.

Higgins, E. T. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as A Motivational Principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1–46.

Hine, C. (2000). *Virtual ethnography*. London, Thousand Oaks, CA: SAGE.

Hine, C. (2008). Virtual Ethnography. In L. M. Given (Hg.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. London: SAGE.

Hirsch-Kreinsen, H. (2015). *Digitalisierung von Arbeit: Folgen, Grenzen und Perspektiven*. Dortmund: Technische Universität Dortmund.

Huchler, N. (2013). *Wir Piloten: Navigation durch die fluide Arbeitswelt*. Berlin: edition sigma.

Huchler, N. (2016). Die ‚Rolle des Menschen‘ in der Industrie 4.0 – Technikzentrierter vs. humanzentrierter Ansatz. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 9(1), 57–79.

Jannek, M. (2017). Digitalisierung, Arbeit und Werte. In C. Busch, A. Ducki, J. Dettmers, & H. Witt (Hrsg.), *Der Wert der Arbeit. Festschrift zur Verabschiedung von Eva Bamberg* (S. 217–227). Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag.

Janowitz, K. (2014). Netnografie. In Welker, M.; Taddicken, M.; Schmidt, J.-H.; Jakob, N. (Hrsg.), *Handbuch Online-Forschung : sozialwissenschaftliche Datengewinnung und -auswertung in digitalen Netzen* (S. 452–468). Köln: Herbert von Halem Verlag.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

Jürgens, K., Hoffmann, R., & Schildmann, C. (2017). *Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission »Arbeit der Zukunft«*. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung: Vol. 189. Bielefeld: transcript.

Kennedy, B., & Funk, C. (2016). 28% of Americans are 'strong' early adopters of technology. www.pewresearch.org/fact-tank/2016/07/12/28-of-americans-are-strong-early-adopters-of-technology

Király, Z. (2008). Die Positionierung von Blogs im Mediensystem und die Konzepte des Opinion Leaderships und Gatekeepings in der deutschsprachigen Blogosphäre. Magisterarbeit, Universität Wien, Wien.

Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44, 557-569.

Kleemann, F., Matuschek, I., & Voß, G. G. (2003). Subjektivierung von Arbeit. In M. Moldaschl & G. G. Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit* (S. 57–114). München: Hampp.

Köper, B. & Richter, G. (2016). Restrukturierung und Gesundheit. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.) *Fehlzeitenreport 2016 – Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen* (S. 159–170). Heidelberg: Springer.

Kozinets, R. V. (2015). *Netnography: Redefined* (2. ed.). Los Angeles, Calif.: SAGE.

Kuhl, J. (1996). Wille und Freiheitserleben: Formen der Selbststeuerung. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Motivation, Volition und Handlung* (Series IV, Vol. 4, S. 665–765). Göttingen: Hogrefe.

Kuhl, J. (1994). Action versus state orientation: Psychometric properties of the Action-Control Scale (ACS-90). In J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.), *Volition and personality: Action versus state orientation* (S. 47–59). Göttingen: Hogrefe.

Kuhl, J. (1981). Handlungskontrolle: Ein vernachlässigtes Konstrukt in der Motivationstheorie. In W. Michaelis (Ed.), *Bericht über den 32. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Zürich, 1980* (pp. 335–338). Göttingen: Hogrefe.

Langfeldt, B. (2009). *Subjektorientierung in der Arbeits- und Industriesoziologie. Theorien, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Arbeit und Subjektivität*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.

Menz, W., Dunkel, W., & Kratzer, N. (2011). Leistung und Leiden: Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkung. In N. Kratzer (Hg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 143–198). Berlin: edition sigma.

Moldaschl, M.; Voß, G. G. (2003). Subjektivierung der Arbeit - Zur Einführung. In: M. Moldaschl & G. Günter Voß (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit* (S. 15-23). 2. Aufl. München: Hampp.

Montano, D., Reeske-Behrens A., & Franke, F. (2016) *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Führung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350.

Nov, O., & Ye, C. (2008, 7-10 Jan. 2008). Personality and Technology Acceptance: Personal Innovativeness in IT, Openness and Resistance to Change. Vortrag im Rahmen der 41. Jahrestagung der Internationalen Konferenz für Systemwissenschaften in Hawaii (HICSS 2008).

Peters, K. (2001). Die neue Autonomie in der Arbeit. In W. Glišmann (Ed.), Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen (S. 18–40). Hamburg: VSA-Verlag.

Podsakoff, P.M., McKenzie, S. & Bommer, W. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380–399.

Rosenstiel v. L. & Kaschube, J. (2014). Führung. In: Schuler, H. & Kannig U.P. (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie (S. 677–724). Göttingen: Hogrefe.

Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., . . . Formazin, M. (2017). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung: Forschung Projekt F 2353 (1. Auflage). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Schöllgen, I., & Schulz, A. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Emotionsarbeit. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Sennett, R. (2010). Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus (8th ed.). BvT: Vol. 342. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag.

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1996). Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion.

Voß, G. G., & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50(1), 131–158.

Welker, M. (2014). Normalisierung und Ausdifferenzierung von Online-Forschung – eine Einführung. In Welker, M.; Taddicken, M.; Schmidt, J.-H.; Jakob, N. (Hrsg.), Handbuch Online-Forschung : sozialwissenschaftliche Datengewinnung und -auswertung in digitalen Netzen (S. 14-41). Köln: Herbert von Halem Verlag.

Wunderer, R. (2011). Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre (9., neu bearb. Aufl.). Köln: Luchterhand.