

Führung digital: Anforderungen und Ressourcen bei Führungskräften



baua: Bericht kompakt

Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie findet heute in zunehmendem Maße über digitale Kommunikationsmittel statt (z.B. per E-Mail oder über digitale Kommunikationsplattformen und Apps). Dies kann Führung an einigen Stellen erleichtern. Es kann aber auch neue Anforderungen und Belastungen für Führungskräfte bedeuten. Befragungsergebnisse aus dem Linked-Employer-Employee Panel (LEEP-B3) der Universität Bielefeld legen nahe, dass digitale Kommunikation Flexibilisierungsmöglichkeiten in Bezug auf Arbeitsort und -zeit schaffen kann. Digitale Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) können aber auch das Gefühl ständiger Bereitschaft fördern, oder Führungskräfte durch vermehrte Kommunikation und Informationsweitergabe überfordern. Handlungsspielräume bei der Arbeit können eine wichtige Ressource sein, um die Potenziale digitaler Kommunikationsmittel auszuschöpfen.

Datengrundlage für die im Folgenden dargestellten Ergebnisse ist das Digitalisierungs-Modul der dritten Welle des Linked-Employer-Employee Panels B3 (LEEP-B3), welches 2018/2019 im Rahmen des Projekts „Organisationale Ungleichheiten und Wechselwirkungen zwischen Verwirklichungschancen im Berufs- und Privatleben: Eine Untersuchung von Beschäftigten in unterschiedlichen Arbeitsorganisationen“ erhoben wurde (Reimann, Abendroth & Diewald, 2020). Die Grundgesamtheit umfasst Beschäftigte in Großbetrieben (≥ 500 Beschäftigte). Die Daten der dritten Welle sind repräsentativ für die Grundgesamtheit bezüglich des Geschlechts, des Alters, der Arbeitsmarkterfahrung und Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten, sowie der Region und des Wirtschaftssektors der Betriebe. Die folgenden Auswertungen umfassen 5.750 Beschäftigte aus 160 Großbetrieben. Für 30% Beschäftigte mit Führungsverantwortung und 70% Beschäftigte ohne Führungsverantwortung wurde die Verwendung digitaler Kommunikationsmittel im Rahmen des Austauschs mit Kolleginnen und Kollegen bzw. Vorgesetzten erhoben. Zusätzlich wurden Beschäftigte, die regelmäßig digital kommunizieren, zu ihrem Erleben der Verwendung dieser Kommunikationsmittel befragt.

Häufigkeit digitaler Kommunikation bei Führungskräften

Über die Hälfte der Führungskräfte (52%) in Großbetrieben tauscht sich (mehrmals) täglich per E-Mail mit

Kolleginnen und Kollegen aus. 17% der Führungskräfte nutzen (mehrmals) täglich digitale Kommunikationsplattformen (wie z.B. Apps, interne Chats)¹, um mit ihren Kolleginnen und Kollegen zu kommunizieren (vgl. Abb. 1).

Im Führungsalltag spielt digitale Kommunikation also für viele Führungskräfte eine wichtige Rolle und sie nutzen auch häufiger digitale Kommunikationsmittel, als es Beschäftigte ohne Führungsverantwortung tun: Lediglich 39% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung nutzen mindestens einmal täglich E-Mails und 12% digitale Plattformen, um sich mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen (vgl. Abb.1).

Darüber hinaus ist der Anteil an digitaler Kommunikation bei Führungskräften mit einer größeren Führungsspanne tendenziell höher als bei denjenigen mit einer kleineren Führungsspanne. Bei ein bis fünf Mitarbeitenden sind es 49% der Führungskräfte, die sich (mehrmals) täglich per Mail oder über digitale Plattformen austauschen, bei 6-20 Mitarbeitenden bereits 59% und bei mehr als 20 Mitarbeitenden 72% der Führungskräfte.

¹ Die Daten beziehen sich auf digitale Kommunikationsplattformen zum schriftlichen Austausch. Zum Erhebungszeitpunkt (2018/19) waren bildgestützte digitale Kommunikationsformen, wie beispielsweise Videotelefonie und -konferenzen, wenig verbreitet und haben erst vor dem Hintergrund der Veränderungen durch die Covid-19 Pandemie ab 2020 an Bedeutung gewonnen.

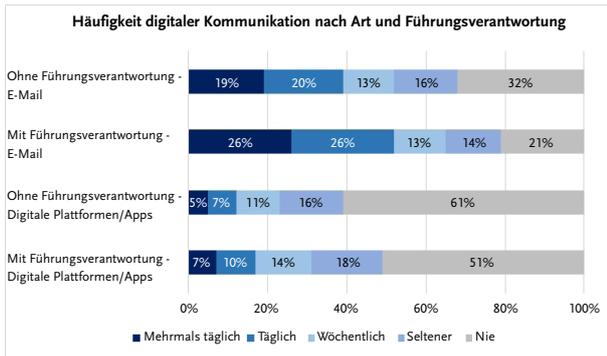


Abb. 1 Häufigkeit Kommunikation per E-Mail oder digitaler Plattformen/Apps differenziert nach der Führungsverantwortung; Prozentangaben; Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der LEEP-B3 Daten; N = 5,750

Erleben der Nutzung digitaler Kommunikation

Die Verbreitung und Anwendung digitaler Kommunikationsmittel kann die professionelle Kommunikation zwar erleichtern, in vielerlei Hinsicht aber auch mit (neuen) Anforderungen verbunden sein. Beispielsweise erfolgt digitale Kommunikation (über E-Mail oder Apps) im Gegensatz zur „Face-To-Face“-Kommunikation häufig zeitversetzt. Dies kann Gefahren der Entgrenzung und Verzögerungen von Arbeitsabläufen mit sich bringen. Zudem besteht die Herausforderung, aus einer Vielzahl verschiedener Kommunikationsmittel stets das auszuwählen, was für den jeweiligen Anlass angemessen ist. Soziale Beziehungen und der persönliche Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen sind für die Führungstätigkeit von großer Bedeutung (Ribbat et al., 2021). Für Führungskräfte kann der fehlende „Face-To-Face“-Kontakt bei digitaler Kommunikation den Beziehungs- und Vertrauensaufbau zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowie das Managen von Team-Dynamiken und Konflikten erschweren (Backhaus et al., 2021).

In der den Daten zugrunde liegenden Erhebung wurde deshalb auch gefragt, inwieweit durch die Nutzung von IKT bestimmte Aspekte erlebt werden. Demnach geht digitale Kommunikation (über Apps oder E-Mail)² auch mit der Wahrnehmung von Herausforderungen einher (vgl. Abb.2).³

² In Folgendem werden zur Übersichtlichkeit der Ergebnisse die beiden Formen der digitalen Kommunikation (per E-Mail oder digitalen Plattformen) zusammengefasst.

³ Den hier berichteten Ergebnissen liegen statistische Analysen (Mittelwertvergleichsverfahren durch t-Tests; multivariate Regressionsanalysen mit geklusterten Standardfehlern) zugrunde. In den multivariaten Analysen wurde für Geschlecht, Alter, Elternschaft, tatsächliche Arbeitszeit und Branche kontrolliert. Aufgrund des kompakten Formats dieser Publikation werden lediglich deskriptive Darstellungen präsentiert. Für Rückfragen stehen die AutorInnen gerne zur Verfügung.

Es zeigt sich, dass jeweils jede fünfte Person mit und ohne Führungsverantwortung stark durch die Fülle an Kommunikation und Information im Zuge der Verwendung digitaler Kommunikation überfordert ist (Führungskräfte = 21%; Ohne Führungsverantwortung = 20%). Zudem sehen 20% der Führungskräfte eine Gefahr darin, dass die Verwendung digitaler IKT zunehmend den persönlichen Kontakt ersetzt. Dies ist bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung noch etwas stärker ausgeprägt (24%). Deutliche Unterschiede zeigen sich im Erleben ständiger Bereitschaft durch die Nutzung digitaler Kommunikation. Die Notwendigkeit ständiger Bereitschaft erlebt ein Viertel (26%) der Führungskräfte. Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung ist dieser Anteil geringer (19%).

Ebenso gibt es positive Seiten der Verwendung digitaler Kommunikationsmittel: Jede zweite Führungskraft (51%) erlebt durch die Verwendung von IKT größere Flexibilitätsmöglichkeiten bezüglich des Arbeitsorts und der Arbeitszeit. Damit berichten Führungskräfte deutlich häufiger von Flexibilisierungsmöglichkeiten durch digitale Kommunikation als Personen ohne Führungsverantwortung (41%). 45% der Führungskräfte und 44% der Personen ohne Führungsverantwortung berichten außerdem, dass die Kommunikation insgesamt effizienter wird (vgl. Abb.2).

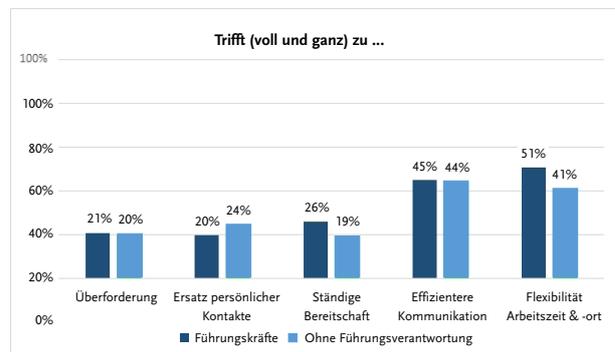


Abb. 2 Erleben der Nutzung digitaler Kommunikation nach Führungsverantwortung; Prozentangaben; Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der LEEP-B3 Daten; N = 5,265

Digitale Kommunikation geht also einerseits mit Beanspruchungen einher, wie dem Gefühl, ständig in Bereitschaft sein zu müssen. Andererseits bietet sie die Chance größerer örtlicher und zeitlicher Flexibilität. Sowohl das Gefühl ständiger Bereitschaft als auch zeitliche und örtliche Flexibilität sind unter Führungskräften verbreiteter als bei Personen ohne Führungsverantwortung. Darüber hinaus machen Führungskräfte stärker von digitaler Kommunikation Gebrauch als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung.

Wird das Erleben digitaler Kommunikation für Führungskräfte genauer betrachtet, zeigt sich die Bedeutung der Häufigkeit digitaler Kommunikation (vgl. Abb.3). Sowohl positive als auch belastende Aspekte des Erlebens digitaler Kommunikation sind jeweils deutlich stärker ausgeprägt, wenn täglich oder mehrmals täglich digital kommuniziert wird anstatt nur wöchentlich. Besonders deutlich wird dieser Unterschied bei den erhöhten Flexibilitätsmöglichkeiten bezüglich Arbeitszeit und -ort, welche von 62% der Führungskräfte wahrgenommen wird, die (mehrmals) täglich digitale Kommunikationsmittel nutzen und nur von 33% der Führungskräfte, die lediglich wöchentlich digital kommunizieren.

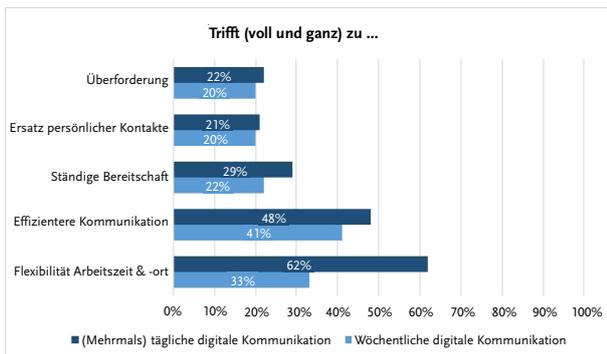


Abb. 3 Zutreffen verschiedener Aspekte der Wahrnehmung digitaler Kommunikation von Führungskräften differenziert nach der Häufigkeit digitaler Kommunikation; Prozentangaben; Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der LEEP-B3 Daten; N = 1,672

Handlungsspielraum als Ressource

Inwieweit digitale Kommunikation Führungskräfte beansprucht oder individuelle Flexibilität ermöglicht, hängt auch von den internen und externen Ressourcen ab (Demerouti et al., 2001). Interne Ressourcen sind etwa persönliche Kompetenzen und individuelle Dispositionen. Externe Ressourcen beziehen sich auf die äußerlichen Gegebenheiten, beispielsweise darauf, wie die Bedingungen zur Ausübung der Arbeitstätigkeit ausgestaltet sind. Eine wichtige externe, tätigkeitsbezogene Ressource ist der Handlungsspielraum. Durch die Möglichkeiten, Entscheidungen über Handlungen, Ziele und Zeiten selbstständig treffen zu können, können Anforderungen produktiv verarbeitet und negative physische und psychische Folgen von Belastungen reduziert bzw. vermieden werden (Demerouti et al., 2001). Der Handlungsspielraum sollte damit auch eine relevante Ressource für den Umgang mit digitaler Kommunikation darstellen. Die hier vorliegenden Daten zeigen, dass Führungskräfte zwar generell mehr Handlungsspielraum als Personen ohne Führungsverantwortung haben (siehe auch Ribbat et al., 2021), dennoch unterscheiden sich auch Führungskräfte untereinander im Handlungsspielraum.

Die ausgewerteten Daten bekräftigen die Wichtigkeit von Handlungsspielräumen bei der Verwendung digitaler Kommunikationsmittel als Ressource. Führungskräfte, die mindestens täglich digitale Kommunikationsmittel zum Austausch mit Mitarbeitenden nutzen, erleben vor allem dann eine erhöhte Flexibilität und das Gefühl effizienterer Kommunikation durch IKT, wenn sie auch ein hohes Ausmaß an Handlungsspielraum haben (vgl. Abb.4). Überforderung und ständige Bereitschaft werden vor allem dann wahrgenommen, wenn Führungskräfte nur ein geringes Ausmaß an Handlungsspielraum erleben.

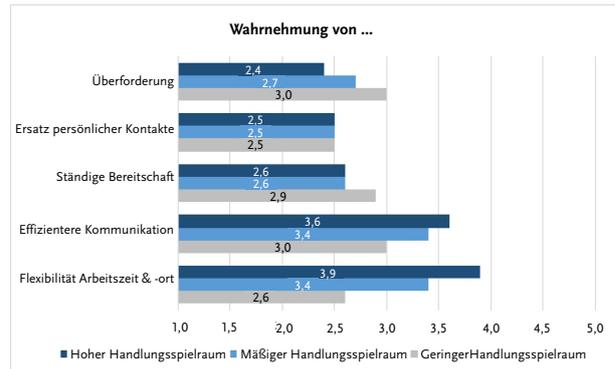


Abb. 4 Zutreffen der Wahrnehmung von IKT bei unterschiedlichem Handlungsspielraum; Mittelwerte; Anmerkung: Es werden nur die Führungskräfte abgebildet, die digitale Kommunikationsmittel mindestens täglich nutzen; 1 = Trifft ganz und gar nicht zu, 5 = Trifft voll und ganz zu Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der LEEP-B3 Daten; N = 991

Fazit

Digitale Kommunikationsmittel wie E-Mails, digitale Plattformen und Apps gewinnen im Arbeitsalltag eine immer größere Bedeutung. Die vorliegenden Auswertungen zeigen, dass besonders Führungskräfte täglich solche Kommunikationsformen nutzen, um sich mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen. Es wird deutlich, dass sie diese Kommunikationsmittel eher nutzen als Personen ohne Führungsverantwortung. Während die Nutzung digitaler Kommunikation individuelle Flexibilität fördern kann, zeigt sich auch deutlich, dass sie ebenso Anforderungen mit sich bringt und mit dem Erleben ständiger Bereitschaft oder Überforderung einhergehen kann.

Führungskräfte, die häufig täglich digital kommunizieren, erhalten auf diesem Wege nicht nur den Informationsfluss, sondern erleben vor allem eine Ambivalenz von gleichzeitig mehr Flexibilität auf der einen und Notwendigkeit zur Bereitschaft auf der anderen Seite. Inwieweit eher positive oder negative Aspekte der Nutzung digitaler IKT begünstigt werden, hängt wiederum auch vom verfügbaren Handlungsspielraum der Führungskräfte ab.

Einige Studien weisen darauf hin, dass die Reduktion persönlicher Kontakte außerdem langfristige Risiken für soziale Beziehungen und den Teamzusammenhalt birgt (vgl. Liao, 2017). Wenn sich Teammitglieder vermehrt nur in der digitalen Welt begegnen, dann fehlt der direkte soziale Kontakt. Dieser ist wichtig, um gegenseitig Vertrauen aufzubauen und zu halten, Missverständnisse aus dem Weg zu räumen und Konflikte persönlich zu klären. Zukünftige Forschung muss zeigen, ob dies eine besondere Herausforderung für Führungskräfte darstellt, die sich auf veränderte Bedingungen der Zusammenarbeit im Team durch digitale Kommunikation einstellen und diese unterstützend organisieren müssen.

Die vorliegenden Daten bilden die betriebliche Realität vor der Covid-19 Pandemie ab, im Zuge derer die Verwendung digitaler Kommunikationsmittel stark ausgeweitet wurde und zentrale Bedeutung erlangte. Es bleibt abzuwarten, welche langfristige Auswirkungen die Erfahrungen während der Pandemie auf die Organisation von Kommunikation und Nutzung digitaler Kommunikationsformen haben wird. Für die betriebliche Praxis lässt sich jedoch bereits erkennen, dass für Führungskräfte ausreichend Handlungsspielraum zur Verfügung stehen sollte, damit sie den besonderen Anforderungen digitaler Kommunikation bedarfsgerecht begegnen können.

Insbesondere Führungskräfte, die sehr häufig digital kommunizieren, sollten nicht nur im technischen Umgang mit digitalen Kommunikationsmitteln geschult werden, sondern auch bezüglich der Erwartungen an ständige Bereitschaft im Verhältnis zu größerer Flexibilität. Durch entsprechende Weiterbildung könnte so auch der Überforderung durch vermehrte digitale Kommunikation entgegengewirkt werden.

Weiterführende Informationen

- 1 Backhaus, N., Ribbat, M., Robelski, S., Sommer, S., & Tisch, A. (2021). Arbeiten von zuhause: betriebliche Herausforderungen erfolgreich bewältigen. Zeitschrift für Personalführung: Mai 2021
- 2 Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., & Schaufeli W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- 3 Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27, 648–659. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.12.010
- 4 Reimann, M., Abendroth, A.-K., & Diewald, M. (2020). How digitalized is work in large German workplaces and how is digitalized work perceived by workers? A new employer-employee survey instrument (IAB Forschungsbericht 8/2020).
- 5 Ribbat, M., Weber, C., Tisch, A., & Steinmann, B. (2021). Führen und Managen im digitalen Wandel: Anforderungen und Ressourcen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. DOI: 10.21934/bua:preprint20210113